**YAŞARDOĞU SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ**

**GENEL İŞLETME BİLGİSİ**

**İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI**

6. Hafta

**ÜNİTE 6: İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI**

**KONU BAŞLIKLARI**

* **İşletmelerin Uluslararasılaşması**
* **Uluslararasılaşmanın Nedenleri**
* **Uluslararasılaşma Süreci**
* **Uluslararasılaşma Stratejileri**

**6.1.İŞLETMELERİN ULUSLARASILAŞMASI**

Ticarî faaliyetlerin uluslararasılaşmasının uzun bir tarihi vardır. Aslında, ticarî faaliyetler, en eski uygarlıklara kadar dayanmaktadır. *Avrupa’da özel korporatif kurumlar tarafından yürütülen sistematik sınır ötesi ticarî faaliyetler, Orta Çağla birlikte başlamıştır.* Örneğin XIV. Yüzyıl boyunca Tüccarlar Birliği, Alman tüccarların, Batı Avrupa ve Doğu Akdeniz ticaretinin yönetimini örgütlemiş; bunların tarımsal üretim, demir madeni çıkârımı ve genel imalat gibi alanlara girmesini sağlamıştır. Aynı dönemlerde, maceraperest tüccarlar, İngiliz malı yün ve kumaşların, aşağı ülkeler (Belçika, Lüksemburg, Hollânda) ile başka yerlere satışını organize etmekteydiler. Ticarî faaliyetlerin uluslararasılaşmasının uzun bir tarihi vardır. Aslında, ticarî faaliyetler, en eski uygarlıklara kadar dayanmaktadır.

Rönesans döneminin başında, İtalyan ticaret ve banka merkezleri, ticarî faaliyetlerin uluslararasılaşmasında önemli rol oynadılar. XIV. yüzyılın sonlarında, çok uluslu faaliyet gösteren 150 kadar İtalyan bankası olduğu tahmin edilmektedir. *İngiliz Doğu Hindistan Şirketi* Kraliçe I. Elizabeth zamanında 1600 yılında işletme imtiyazı almış ve yaklaşık iki yüz yıl dünyanın en büyük ve en güçlü çok uluslu işletmesi olarak faaliyet göstermiştir. Bu konuda örneklerden bir diğeri, Almanların “House Of Rothschild” isimli bankasıdır. Bu banka; Hollânda, Danimarka, İspanya, Avusturya ve İsveç’te faaliyette bulunma imtiyazına uzun süre sahip olmuştur.

*Dev şirketlerin gelişiminde ikinci dönem, geçen yüzyıldaki sanayi devrimi ile başlamıştır. Sanayi devrimi, hızla sanayileşen ülkelerin ham madde ihtiyaçlarını süratle kârşılanması sorununu doğurmuştur*. Böylece, madencilik, çay, petrol, kahve ve kauçuk tarımında plântasyonlar yoluyla, üretimi gerçekleştiren çok uluslu sermayeden oluşan şirketler doğmaya başlamıştır. Bu şirketler, dışarıda üretimden çok, ham maddelerin bulunduğu ülkelerdeki tâbii kaynakları, kendi ihtiyaçları için, bu bölgelerde elde ederek, Batı Avrupa’ya aktarılması yönünde faaliyet göstermiştir. Dış ülkelerde sanayi üretime dönük faaliyete geçilmesi, yirminci yüzyılı bulmuştur.

*İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamadan önce uluslararası işletmeciliğin ne anlama geldiği üzerinde durmak gerekir*. Uluslararası işletmeler, farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren küresel ağlar içinde faaliyette bulunan işletmelerdir. Uluslararası işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde mübadele ettikleri şey, nihaî mallardan ziyade problem teşhis hizmetleri (pazarlama, reklâmcılık, müşteri danışmanlığı) ve aracılık hizmetleridir. Bugün uluslararası *işletmeler*, çeşitli ülkelerde imalatta bulunma yerine, çoğu esas itibariyle ihracatçı kuruluşlar olarak faaliyette bulunmaya devam etmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşmasının bugünkü düzeye ulaşma, dünya ticaretinin kendileri açısından oldukça olumlu bir ortamda gelişmiş olmasından kaynaklanır.

Uluslararasılaşma, bir işletmenin ulusal sınırları aşacak şekilde işletmecilik faaliyetinde bulunmasıdır*. Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışına taşıracak şekilde yapmaya başlamasıdır*. İşletmeler ister ihracat yoluyla, ister doğrudan dış yatırımlarla olsun, ya da lisans anlaşmaları biçiminde olsun işletmelerin kendi ulusal sınırları dışında faaliyete bulunmaya başlamasıdır. İşletmelerin ulusal sınırlarının ötesinde faaliyette bulunması ihracat faaliyetleriyle başlamakta; doğrudan dış yatırım, sözleşme ve ortak girişimlerle sürmektedir.

İşletmeler, sermayelerinin hangi alanlara yöneltileceği, sermayenin ana vatanı olan ülkede belirlenen ve yerli şirketlerle, hemen hemen aynı politikalarla yönetilmesi durumunda *çok uluslu şirketler;* yatırım politikaları, sermayenin kökeni olan ülkedeki merkezden belirlenmekle birlikte, uluslararası piyasalara girebilmek için “her türlü uygulamaya açık” olması durumunda *uluslararası şirket;* herhangi bir ülkeye bağlı olmayan çeşitli uluslardan sermayedarların oluşturduğu bir yapıda ise *uluslar ötesi veya uluslar üstü şirket* biçiminde adlandırılmıştır. Uluslar üstü işletmeler*, ham maddeyi uygun herhangi bir ülkeden satın alarak, emeği daha düşük bir değere başka bir ülkeden temin ederek, mamulü, başka bir ülkenin pazarında satışa sunabilmektedir. Uluslararası işletme, merkezî bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır*. Bu şirketler (işletmeler) genellikle gelişmiş ülkelerden gelip, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerin pazarına girdikten sonra, yatay geçiş yoluyla benzer bazı ülkelerin pazarına doğru genişleme gösterirler.

**6.2.ULUSLARARASILASMANIN NEDENLERİ**

İşletmelerin temel kuruluş nedeni kâr elde etmek, varlıklarını devam ettirmek, istihdama katkıda bulunmak olduğuna göre, bunlardan özellikle kâr sağlamak için uluslararasılaşıyor.

*Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hâle gelme eğilimi her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedirler*. Sadece gelişmiş ülkelerin firmaları değil, gelişmekte olan ülkelerin firmaları da uluslararasılaşma gerçeği ile yüz yüze gelmektedir. Peki, işletmeler neden uluslararası pazarlara açılma gereği duyuyorlar. İşletmelerin temel kuruluş nedeni; kâr elde etmek, varlıklarını devam ettirmek, istihdama katkıda bulunmak olduğuna göre, bunlardan özellikle kâr sağlamak ve varlığını devam ettirme amacına uluslararası piyasanın daha uygun olması, işletmeleri uluslararasılaşmaya itmektedir. Uluslararasılaşmanın diğer başka nedenleri de vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sayılabilir:

* İç rekabetin baskısından kurtulma arzusu
* Yerel pazarın doyması ile yabancı iş pazarlara açılma isteği
* Ölçek ekonomilerden yararlanarak maliyetleri düşürme
* Dış piyasada kullanılabilecek kapasitenin olması
* İşletme kârlılık oranlarının daha yüksek olması
* Yeni ürün geliştirme ve teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etme fırsatı

*İşletmelerin uluslararasılaşmasını temel nedeni, kâr maksimizasyonu ve diğer nedenleri yukârıda saydığımız faktörlerdir.* İşletmeleri yabancı pazarlara iten ana sebep, iç ekonomik tıkanıklıktan kurtularak çok uluslu olmak ve istikrarlı bir biçimde kâr sağlamaktır. Bununla birlikte işletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenler hem iktisat disiplini hem de pazarlama disiplini açısından farklı değerlendirilebilir. İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten iktisadi nedenler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

**Köken Ülkenin İtici Faktörleri**

İşletmelerin uluslararasılaşmasını temel nedeni kâr maksimizasyonu ve tali nedenleri yukârıda saydığımız faktörlerdir.

*İç piyasa koşullarının yetersizliği.* Yerel pazarın işletmenin ürün ve hizmetleri bakımından doygunluğa ulaşması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dış piyasalarda daha uygun koşulların bulunması; işletmeleri yeni pazarlar aramaya, dolayısıyla uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu amaçla yapılan yatırımlara “taarruz yatırımları” denilmektedir. Örneğin işletme faaliyetlerinin sürdürüldüğü sanayi kolunda kısmî ve genel bir talep yetersizliği, işletmelerin üretim miktarının fazlalığının ortaya çıkmasını ve dolayısıyla bunların yurt dışı piyasalara satılmasını zorunlu kılmaktadır.

*Mevcut pazarları koruma endişesi.* Firmaların pazar paylarının diğer firmalar tarafından tehdit edilmesi durumunda, işletmenin kârlılığını sağlamak ve varlığını korumak için uluslararasılaşma kaçınılmaz olmaktadır. İşletmenin varlığını koruma amacıyla yapılan yatırımlara “savunma yatırımları” adı verilmektedir.

*Üretilen malın uluslararası niteliğinin olması.* Bazı ürün ve hizmetlerin uluslararası piyasada rekabet edebilirliği yüksektir: Petrol, madencilik, organik ürünler, elektronik ürünler gibi. Dolayısıyla bu tür sektörlerde faaliyetler işletmeleri kolaylıkla uluslararasılaşmaya itmektedir.

*Ücret ve vergilerin yüksek; sosyal hakların gelişmiş olması.* İşletmelerin kârlarıyla üretim maliyetleri arasında ters bir ilişki olduğu için, işletmeler kârlarını artırmak için maliyetlerini düşürme gereği duyarlar. Gelişmiş sanayi ülkelerinde işçi ücreti ve sosyal hak giderleri yüksektir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin firmaları gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerin piyasalarına düşük işgücü maliyetlerinden ve uygun yasal imkânlardan yararlanmak için uluslararasılaşma gereği duyarlar. Bu ortamlarda üretim yapmak onlara rekabet avantajı sağlamaktadır.

**Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri**

*Geniş bir pazara sahip olması.* Firmaların yabancı ülkelere yatırım yapmalarında temel nedenlerden biri gidilen ülkenin geniş bir pazara sahip olması ve insanların satın alma güçlerinin yüksek olmasıdır. Bu sayede işletmelerin büyümesi, kârlılıklarını artırması kolaylaşmaktadır.

*Himayeci tedbirleri.* Yatırım yapılan ülke, geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikası izliyorsa, bu durum yabancı firmaların oraya akın etmesini sağlayacak, daha uygun piyasa koşullarında mal ve hizmet üretme isteklerini artıracaktır. Firmaların yabancı ülkelere yatırım yapmalarında temel nedenlerden biri gidilen ülkenin geniş bir pazara sahip olması, insanların satın alma güçlerinin yüksek olmasıdır.

*İşgücünün ucuz olması. İ*şgücü maliyetleri, düşük, yasal düzenlemeler işletmeler açısından uygun ortamlar sunuyor ve vergi oranları düşük ise; bütün bu çekici faktörler işletmelerin uluslararasılaşma eğilimini güçlendirecektir.

*Kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar.* Sermaye yetersizliği olan ve gelişmekte olan yeni teknolojilere ihtiyaç duyan ülke hükümetlerinin teknoloji transfer yollarından biri de işletmelerin uluslararasılaşma yoluyla gelmesini sağlamaktır. Bunun için yabancı yatırımcılara yatırım teşvikleri, vergi mevzuatın vb. gibi birçok kolaylıklar sağlanmaktadırlar.

*Yasal düzenlemeler.* Gelişmiş ülkelerde genellikle işçi hakları ve çevreyi koruma yasaları gelişmiştir ve bunlar çok titiz uygulanır. Bunlar işletmeye ilâve maliyet getiren faktörlerdir. Sırf bu maliyet faktörlerinden kurtulmak için işletmeler uluslararasılaşma gereği duyarlar.

*Elverişli rekabet koşulları.* Yabancı piyasalarda görece zayıf rekabet gücüne sahip olan ülkelerle rekabet edebilme daha kolaydır. Bu piyasalarda rakiplerin yeni ürün geliştirme çabalarına kârşı önlem alma ihtiyacı daha düşüktür. Bu durum uluslararası firmalara “tekelci ayrıcalıklar” sağlamaktadır.

**Çevresel Nedenler**

İşletmeler bazen ülkelerin kendi aralarında imzaladıkları uluslararası anlaşmalar nedeniyle uluslararasılaşma gereği duymaktadırlar.

*Ekonomik entegrasyonların etkisi.* İşletmeler bazen ülkelerin kendi aralarında imzaladıkları uluslararası anlaşmalar nedeniyle uluslararasılaşma gereği duymaktadırlar. Örneğin Kâradeniz İşbirliği Topluluğu, Avrupa Birliği gibi anlaşmalar, işletmelerin uluslararası nitelik kazanmasını etkilemektedir. Ülkeler arasında mal ve hizmetlerin serbest dolaşımını sağlama amacıyla yapılan anlaşmalarda (EFTA, GATT gibi) uluslararasılaşmaya neden olmaktadır.

*Siyasî faktörler.* İkinci Dünya Savaşından sonra sömürgeciliğe ait kurallar yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Bu döneme kadar devletlerin yaptığı sömürgeciliği, artık uluslararası firmalar devralmış bulunmaktadır. Bu değerlendirme, özellikle gelişmiş ülke firmaları için doğrudur. İkinci dünya savaşından sonra yeni bir ticaret döneminin başlanmış olması, ticarete konulan gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılması, ticaretin serbestleştirilmesi gibi uygulamalar; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri, gelişmiş ülkelerin uluslararası firmalarının pazarı hâline getirmektedir.

Bunların dışında, işletmeleri uluslararasılaşma iten temel nedenler; yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerini paylaşma düşüncesi, konuyla ilgili sınırlı sayıdaki nitelikli bilim adamından ortaklaşa yararlanma eğilimi ve küresel ölçekte iletişim ağı oluşturma, örgütlü araştırma, eşgüdümlü üretim ve malî alt yapı ihtiyacı duyan şirketlerin kendileri, gelişmiş ülkelerde biriken sermayenin riski dağıtma isteği, gelişmiş ülkelerdeki pazar doyumunun yeni pazar oluşturma ihtiyacı, uluslararası sermayenin ülkelerin politik yapısını etkileme durumu, sanayi yatırımlarının çevre sorunlarına neden olması ve içerden yükselen sivil itirazlar, gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması şeklinde sayılabilir.

*İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten temel faktörler konusunda 3.000 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, şirketlere niçin uluslararasılaşmaya gittikleri sorulduğunda alınan yanıtlar yüzdeleriyle birlikte şöyle sıralanmıştır:*

Uluslararası işletmeler, küreselleşme senaryolarının ana sorumlularıdır ve bu işletmeler, dünya ölçeğinde ekonomik, politik ve siyasî kârarları yerine göre belirlemektedir.

* Müşteriye teslimi hızlandırmak %45
* Yurt dışındaki stratejik ortaklarla bağları geliştirmek %42
* Yurt içindeki müşterilerin uluslararası faaliyetlerini desteklemek %34
* Yabancı müşterilerin kültürel gereksinmelerini kârşılamak %31
* Yeni teknolojilere erişmek %25
* Yurt dışındaki korumacılıktan kaçınmak %25
* Daha düşük vergiler ve devlet destekleri elde etmek %23
* Yabancı teknik ve yönetim becerilerinden yararlanmak %22
* Ucuz maliyetli işçiliğe ulaşmak %10
* Yasal zorluklardan kaçınmak %9

Araştırmanın bize göre öncelikleri değişebilir ve bunlara ankette yer almayan bazı değişkenler eklenebilir: Doğal kaynaklardan ve yasal boşluklardan yararlanmak gibi.

*Uluslararası işletmeler, globalleşme senaryolarının da ana sorumlularıdır ve bu işletmeler, dünya ölçeğinde ekonomik, politik ve siyasî kârarları etkilemekte, yerine göre belirlemekte ve güçlerini dünya çapında göstermektedirler.* Bu şirketlerin temel gayesi, kârlarını dünya çapında maksimize etmek, ekonomik ve siyasal süreçleri yine dünya ölçeğinde bütünleştirecek organizasyonlar oluşturmaktır. Bütün bu nedenlerden dolayı yarının işletmeleri iki yeni kurala uyacaklardır: *Bunlardan ilki;* insanları, işin bulunduğu yere getirmek yerine, işi insanların bulunduğu yere götürmek; dolayısıyla uluslararasılaşmak. *Diğeri de*, üst rekabet üstünlüğü sağlamaya doğrudan katkısı olmayacak faaliyetleri dışarıdan sağlamak, yaptırmak; yani, dış kaynaklardan yararlanmak.

**6.3.ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ**

*İşletmelerin uluslararasılaşma derecesi ne anlama gelir, bir işletme hangi aşamada uluslararası bir işletmedir*. Bunun ölçütleri var mıdır ve varsa bunlar nelerdir? gibi sorular; işletmelerin uluslararasılaşması konusunun açıklanmasında önemlidir. Bu konuda bilinen en yaygın ve en kolay yöntem, işletmenin dış satışlarının genel satışlar içindeki payının bulunması yöntemidir. Buna göre, dış satışların genel satışlar içindeki payı ne kadar yüksek ise işletme o ölçüde uluslararasılaşmış bir işletmedir. Ayrıca ihracatın toplam satışlarına oranının yüksekliği de bir uluslararasılaşma ölçütü olarak kullanılabilir; ancak burada temel sorun yurt dışında hiçbir üretim faaliyetinde bulunmayan, yurt dışına dönük tek faaliyeti ihracattan ibaret olan bir işletmenin ihracatı ne kadar yüksek olursa olsun, uluslararası bir işletme sayılıp sayılmayacağıdır. Bunun cevabı sayılmayacağıdır. Çünkü bir işletmenin uluslararası işletme sayılabilmesi için üretim faaliyetlerinin bir kısmını da yurt dışında yapması gerekir.

İşletmelerin uluslararasılaşması arttıkça, faaliyet çeşitliliği de artmaktadır

İşletmeler, uluslararasılaştıkça dış piyasalarda faaliyet yöntemleri değişmektedir. *Uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler önce diğer yöntemlere göre daha risksiz bir yöntem olan ihracat ve ithalatı tercih ederken; ilerleyen dönemlerde çok uluslu olurken ortaklık kurma ve direkt yabancı yatırım gibi yöntemleri tercih etmektedirler.* İhracatın hedef pazardaki yüksek korumacı gümrük duvarları nedeniyle rasyonel olmaması durumunda işletmeler sözleşmeye dayalı yöntemlerle, ortak (joint venture) girişimle veya doğrudan yatırılmalarla hedef pazara girmektedirler. Hangi giriş yönteminin seçileceği; pazarın büyüklüğüne, rekabet düzeyine, ekonomik, yasal ve politik çevre koşullarına, uygulanan korumacı politikalara, hükümetlerin sağladığı çeşitli teşviklere ve benzer koşullara göre tespit edilir. İşletmelerin uluslararasılaşması arttıkça, faaliyet çeşitliliği de artmaktadır.

*İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde birçok faktörü dikkat alırlar. Bu faktörlerden biri, işletmenin uluslararası nitelik kazandıkça sattığı ürünün özelliklerinde ne gibi değişiklikler yapması gerekeceği ile ilgilidir.* Uluslararası faaliyetlere katılım arttıkça, işletmenin dış pazarlara sunduğu üründe bir farklılaşma olur. Uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamasında, satılan ürünün standartlaştırılması veya adaptasyonu sorununa çözüm aranırken; ilerleyen aşamalarda, ürün çeşitliliğinin artırılması veya yeni ürünlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulur. Ayrıca uluslararasılaşmanın ilk aşamasında, faaliyet gösterilen sektördeki değer zincirinin alt kademelerinde mal ve hizmet sunulurken; uluslararasılaşma arttıkça pazara katma değeri daha yüksek ürünler sunulmaya başlanır.

İşletmeler uluslararasılaşmayı düşününce akıllarına ilk takılan nerede faaliyette bulunulacağı ile ilgilidir. İşletmeler, uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında henüz deneyim ve bilgi sahibi olmadıkları ve belirsizliklerin yaratacağı risklerin yüksek olduğu yerlerde faaliyette bulunmak istemezler. Bunun yerine daha kolay faaliyet gösterebilecekleri, tanıdıkları ve girişinde daha az maliyete katlanacakları yabancı pazarları tercih ederler. Bu aşamada işletmeler hedef pazar seçiminde şu ölçütleri kullanırlar:

* Coğrafî yakınlık
* Ortak kültürel geçmiş ve yabancı dil sorununun yaşanmaması
* Ekonomik gelişmişlik düzeyi
* Politik anlamda istikrar
* Yasal mevzuatın yabancı sermayeyi koruma yeteneği
* Ülke halkının yabancı ürünlere ve yabancı sermayeye kârşı tutumu

İşletmeler genellikle iç pazar için kurulurlar; ancak faaliyetlerini artırdıkça, dış pazarlarda faaliyette bulunma istekleri artar.

Bu ölçütler dâhilinde pazarlar değerlendirildikten sonra ilk aşamada, coğrafî yakınlık ve ortak kültürel değerlere dayalı pazar seçimi yapılırken; uluslararasılaşmada ilerledikçe, daha uzak pazarlara doğru bir yayılma gözlenir.

İşletmeler genellikle iç pazar için kurulurlar; ancak faaliyetlerini artırdıkça, dış pazarlarda faaliyette bulunma yetenekleri arttıkça, bu kez dış pazarlarda faaliyette bulunmanın daha kârlı olacağı düşüncesiyle uluslararası piyasaya açılma gereği duyarlar. İşletmeler dış pazarlara kârlılık, gelişme büyüme ve varlıklarını devam ettirme gibi temel işletme amaçları tarafından motive edilirler. İşletmeler ister gelişmiş ülke işletmesi olsun ister gelişmekte olan ülke işletmeleri olsun bunların tamamı uluslararasılaşırken kültürel yakınlığı dikkate alırlar.

*İşletmeler uluslararasılaşmayı farklı aşamalarla gerçekleştirirler.* Bunlar işletmenin amacı, faaliyet konusu, büyüklüğü gibi faktörler bakımından farklılaşsa da genellikle şu aşamalardan oluşmaktadır:

*İç pazarlama aşaması.* Bu aşamada işletme kendi iç pazarıyla ilgilenir; ihracat yapmaz. İşletme bu aşamada ihracata ilgi duymaz; çünkü diğer işlerle meşguldür ve kapasitesi sınırlıdır.

*İhracat öncesi aşama:* Firma fizibilite çalışması yapmak için araştırma yapar; fakat kârar vermek için maliyetler, kurlar ve dağıtım kanalları konularında firmanın bilgileri yetersizdir.

*Deneysel katılım aşaması.* Bu aşamada işletme küçük oranlarda ihracat faaliyetlerine başlar. Uluslararasılaşma bakımından fiziksel ve kültürel yetersizlikler vardır. İhracat marjinal ve düzensizdir.

*Aktif katılım aşaması.* İhracat satışlarının artırılması ve faaliyette bulunulan ülke sayısı çeşitlendirilir. Bunun için sistematik bir çaba vardır ve bu girişimleri yürütmek için sabit bir örgüt yapısı kurulur. Bu aşamada ihracat/satış oranı % 10-39 düzeyindedir.

*Güçlü katılım aşaması.* Bu aşamadaki işletmenin dış pazarlara daha fazla açılmış durumdadır. İşletme iç ya da dış pazarlara yönelik faaliyetleri konusunda ayrım yapmayacak kadar dış pazarlara açılma yeteneği kazanmıştır. İşletmeler bu aşamada lisans anlaşmaları veya doğrudan dış yatırımlarla ilgilenir. İşletmenin ihracat oranı %0’a yakındır.

İşletmeler uluslararasılaşma düzeyine göre farklı isimler alırlar.

*İşletmeler uluslararasılaşma düzeyine göre farklı isimler* alır. Buna göre İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin araştırmalara göre toplam satışlarının %10’undan az ihracat yapan işletmeler “deneysel ihracatçı işletme”, %40’ından fazla ihracat yapan iletmeler ise “ileri düzey ihracatçı işletme” olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin uluslararasılaşmasını belirlemede uluslararası operasyonların çeşitliliği, pazar çeşitliliği, organizasyonel katılımın derecesi ve çeşitli uluslararası fırsatların belirlenmesi gibi ölçütler kullanılmaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan farklı teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en önemlileri Uppsala Modeli ve Uluslararasılaşma Ağ (Örgütleme) Modelidir. Bu modeller aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**Uppsala Modeli**

Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen Uppsala Modeli’nde uluslararası pazara girişte dört farklı pozisyon ileri sürülmüştür. Bu aşamalar şöyledir:

*1. Asama.* İhracat faaliyeti ya da düzensiz olduğu aşama

*2. Asama:* Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat aşaması

*3. Asama:* Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması aşaması

*4. Asama:* Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması aşaması

Bu modele göre işletmeler, fiziksel olarak yakın oldukları pazarlara daha başarıyla girerler. Dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi, ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi faktörler bakımından benzer olan ülkelerde faaliyette bulunmak işletmeler için daha çekici faktörlerdir. İşletme daha fazla pazara ulaştıkça deneyim ve bilgisi artacak, daha sonraki aşamalarda fiziksel olarak daha uzak ve göreli olarak benzerlikleri daha az ülkelere yönelme eğilimi gösterecektir. Bu modele göre, uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek genel bilginin yanı sıra, pazara özel bilgileri de gerektirir.

U-Modeli, yerel işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ele alır ve bu modele göre ihracat faaliyeti, işletmenin kendi yerel pazarındaki başarısının bir sonucudur. İşletmenin artan kapasitesinin dış pazarlarda kullanılmasıdır. Bu modelde işletmenin uluslararasılaşması, önce kendi piyasasındaki başarısıyla başlar, sonra da dış piyasaya yönelerek süreç devam eder. Bu model, aslında daha önce çok uluslu şirket olma yolundaki işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yöneldiğini göstermektedir.

**Yenilik modeli**

Yeniliğe dayalı uluslararasılaşma modeli (Innovation Model). İşletmenin uluslararasılaşma sürecinde her adımı aslında bir yenilik sayılır. Çünkü işletme iç piyasalardan çıkıp dış piyasalara yöneldikçe yeni durumlar ve olaylarla kârşılaşır. Kârşılaştığı bu yeni durumları yönetebilmesinde kullanabileceği araçlardan biri de yenileşme modelidir. Uluslararasılaşmada her bir adım işletme için bir yeniliktir.

*Birtakım farklılık olmakla birlikte, bu modellerde ortak bazı yönler vardır*. Tüm modellerde başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmeler daha sonra birtakım itici veya çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeye başlarlar. Yenilik Modeli’nde genellikle, ihracatın toplam satışlara oranı kullanılmıştır. Bu oran aynı zamanda firmanın ihracata katılım derecesi ile son aşamada ihracatın dışındaki pazara giriş yöntemlerini kullanır.

**Uluslararasılaşma Ağ (Örgütleme) Modeli**

İşletme ağ yapısında merkezî veya odak bir role sahipse, ağ yönetiminde bir aktör olarak bulunuyorsa, kaynakları dolaysız olarak kullanma imkânına da sahip olabilmektedir.

Bu model, işletmelerin kurulan uzun dönemli ilişkiler sonucunda, uluslararası pazarlarda kendi olanaklarının yanında, işbirliği yaptığı veya ortaklık kurduğu diğer işletmenin olanaklarını kullanmasını ön görür. Ancak bu işletmelerin şebeke ağına bağlı olmaları gerekir. Bu modelde bir işletmenin uluslararasılaşması, içinde bulunduğu şebeke ağının işlevselliğine bağlıdır. Sözü edilen şebeke ağı; sosyal şebeke ağı, uluslararasılaşma yolu ve kaynaklarını içerir. Modelde, sosyal şebeke ağı, insan unsurunu içerdiği için uluslararası ilişkilerin kurulmasında en önemli rolü oynar. Özellikle farklı kültürlerden insanların anlaşıp iş yapabilmeleri modelin başarısı bakımından son derece önemlidir.

*Ya da işletme, ağ yapısında merkezî veya odak bir role sahipse, ağ yönetiminde bir aktör olarak bulunuyorsa, kaynakları dolaysız olarak kullanma imkânına da sahip olabilmektedir.* Aksi halde kaynaklar uzun süreli sıkı ilişkiler sonucunda kullanılabiliyorsa, kaynakların kullanımı üzerinde dolaylı bir kontrol var demektir.

Ağ modelinin başarısı uluslararasılaşan işletmelerin ağ ve örgüt yapılarını yeni duruma göre uyarlamalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin yeni durumlara uyum sağlayabilmek için yurt içi faaliyetlerini esas alarak kurdukları örgüt yapılarını değiştirmeleri ve uluslararası faaliyetleri yönetebilecek bir örgütsel yapıya geçmeleri gerekir.

**6.4.ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ**

İşletmelerin uluslararası alanda yatırım ve ihracat faaliyetlerinde önemli farklılıklar yaşanmaktadır.

Bugünkü iletişim ortamında, dünya pazarlarının globalleşmesi kaçınılmazdır. Gittikçe daha fazla firma, faaliyetlerini kendi ülke sınırları dışında sürdürmekte ve özellikle son yirmi yılda, küresel iş ve ticaret dünyasında köklü değişiklikler olmaktadır. *Her şeyden önce pazar güvencesi, firmalara, hem iç hem de dış rakipleriyle daha etkin rekabet imkânı sağlamaktadır*. Dolayısıyla firmalar, uluslararası faaliyetlerinde sürprizlerle karşılaşmamaktadır. Örneğin Ford Motor firması, işçilerinden yarıdan fazlasını Amerika’nın dışından, Philips çalışanların dörtte üçünü, Hollânda’nın dışından, Matsushita Electric, çalışanlarının yarıdan fazlasını Japonya’nın dışından, Ericsson ise aynı şekilde çalışanlarının yarıdan daha fazlasını İsviçre’nin dışından sağlamaktadır.

Bugünkü iletişim ortamında, dünya pazarlarının globalleşmesi kaçınılmazdır. Gittikçe daha fazla firma faaliyetlerini kendi ülke sınırları dışında sürdürmekte ve özellikle son yirmi yılda, küresel iş ve ticaret dünyasında köklü değişiklikler olmaktadır. *Her şeyden önce pazar güvencesi, firmalara, hem iç hem de dış rakipleriyle, daha etkin rekabet imkânı sağlıyor*. Dolayısıyla firmalar, uluslararası faaliyetlerinde sürprizlerle kârşılaşmıyorlar. Örneğin Ford Motor firması, işçilerinden yarıdan fazlasını Amerika’nın dışından; Philips çalışanların dörtte üçünü, Hollânda’nın dışından; Matsushita Electric, çalışanlarının yarıdan fazlasını Japonya’nın dışından; Ericsson ise aynı şekilde çalışanlarının yarıdan daha fazlasını İsviçre’nin dışından sağlamaktadır.

*İşletmelerin uluslararası alanda yatırım ve ihracat faaliyetlerinde önemli farklılıklar yaşanmaktadır. Önceleri yatırım, ticaretin ardından giderd;* Şimdi, yatırımcılar kendi ülkelerinde üretip ihraç etmek yerine, üretim tesislerini küresel boyuta ulaşan pazarın herhangi bir yerine kuruyorlar. Dışarıda ürettikten sonra şimdi kolaylıkla yurda ithal edebiliyorlar. Araştırmayı, araştırıcıların olduğu yerde, tasarımı tasarımcıların olduğu yerde yapıyorlar. Örneğin, Pontiac Le Mans Almanya’da tasarlanmış, Japon aksamıyla Kore’de imal edilmiştir. Honda Amerika’da yaptığı arabaları kendi ülkesine ithal etmektedir.

Şirketlerin önünde uluslararası faaliyetlere başlamak için çok fazla seçenek mevcuttur, ancak şirket için öncelik ihracat yapmak ise, şirket öncelikle ihracat tipini belirlemelidir. Bunun için şirketin önünde iki seçenek vardır; şirket ya kendi ihracatını kendi yapacak ya da bu iste uzmanlaşmış kişi ya da kuruluşlar aracılığıyla ihracatını yapacaktır ve böylece şirket ürettiği malları uluslararası pazarlara taşıyacak ve uluslararasılaşma konusunda ilk adımı atmış olacaktır.

İhracat aşaması genellikle bir işletmenin dış piyasalara girmelerinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir.

*İşletmelerin uluslararası pazarlara girmeleri için önlerinde diğer seçenekler de vardır ve bunlar genelde ihracat aşamasından sonra gelen ileri ticaret teknikleridir*. Burada şirket ürettiği malların uluslararası pazarlarda pazarlanması dışında ürettiği hizmetleri de pazarlama imkânına sahip olacaktır. Ayrıca pazarlayacağı malları hedef ülkede üretme olanağına sahip olacağı ortaklık tipleri kurar. Söz konusu ortaklık tipleri şunlardır: Hisse Senedi Yatırımları, Lisans Anlaşmaları, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, Joint Venture, Konsorsiyum, Anahtar Teslim Projeler, Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi ve Direkt Yabancı Yatırım vb.

**Dış Satım (İhracat).**

*İhracat aşaması genellikle bir işletmenin dış piyasalara girmelerinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep bulunmaktadır:* Birincisi, yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetle girdi elde etmek; ikincisi, yerel faaliyetlerle üretilen ürünleri daha uygun şartlarda dış piyasada değerlendirmektir. İhracat yoluyla dolaylı veya dolaysız olarak ihracat yaparak işletmeler dış piyasaya ilk adımlarını atmaktadırlar. Her iki durumda da uluslararasılaşmanın ilk adımı atılmış olmaktadır. *Dış pazarlara girmenin en kolay yolu, ihracattır*. Bu, işletmenin kendisine veya başkasına ait ürünlerin dış satımıyla (ihracıyla) olur. Bazı durumlarda sadece ambalajda değişikliğe giderek veya ürünü alıcı ülkenin isteklerine göre değiştirerek de dış satış gerçekleşir. Dış satım durumunda işletme mevcut ürün dizisinde, işletme örgütünde, yatırımlarda çok fazla değişiklik yapmak zorunda kalmaz.

Dış satım iki yolla yapılır:

* Bağımsız uluslararası pazarlama aracılarıyla dolaylı dış satım şeklinde
* İşletmenin kendi kurduğu örgütler aracılığıyla doğrudan dış satım şeklinde

*Dolaylı Dış Satım. Dolaylı dış satım, daha çok ihracata yeni başlayan firmalar tarafından tercih edilir. Bu yöntemde fazla yatırıma gerek yoktur.* İhracatını yaptırdığı uluslararası ihracat pazarlama firması, bu konuda uzman olduğu için fazla riski de yoktur. İhracat yapan işletme; üç tür yurt içi aracıdan yaralanabilir: Birinci yöntem, yurt içinde üslenmiş ihracatçı tüccarın, aracı ihracatçının malını satın alıp yurt dışında kendi hesabına satmasıdır. İkinci yöntem, yurt içinde üslenmiş ihracat acentesi komisyon, faiz, vb kârşılığında yabancı müşteri bulma sorumluluğunu üstlenir. Üçüncü yöntem, kooperatif örgütlerdir. Bu örgütler ihracat faaliyetlerini çeşitli üreticiler adına yönetir ve kısmen üreticilerin yönetsel kontrolü altındadır. Bunlar özellikle meyve, sebze, kuru yemiş vb. alanlarda çalışırlar.

Doğrudan ihracat konusunda geliştirilmiş çeşitli yöntemler vardır. Bunlardan biri yurt içinde örgütlenmiş ihracat departmanı veya bölümü bu işi yapabilir.

*Doğrudan Dış Satım.* Özellikle dış alıcılar tarafından kendilerine yaklaşılan satıcılar, aracı kullanma yerine, doğrudan dış satımı tercih ederler. Aynı şekilde büyük satıcılar da bu yolu seçerler. Bunda yatırım riskli olmakla birlikte, kârlılık da o denli yüksek olabilir.

*Doğrudan ihracat konusunda geliştirilmiş çeşitli yöntemler vardır. Bunlardan biri yurt içinde örgütlenmiş ihracat departmanı veya bölümünün bu işi yapmasıdır.* Bir ihracat işleri yöneticisi, satış işlemlerini yürütür ve gerektiğinde pazarlama departmanının yardımına başvurur. Bu, daha sonra kendi kendine yeten bir ihracat departmanı hâline dönüşebilir. İkinci yöntem, denizaşırı satış şubesi veya bağlı işletme kurmaktır.

Doğrudan dış satım konusunda başvurulan üçüncü yöntem ise yurt içinde üstlenmiş gezici dış satış temsilcilikleri kurmaktır. Dördüncü yöntem ise yurt dışında üstlenmiş distribütör veya acenteler eliyle dış satış yapmaktır. Distribütörler ürünlerin mülkiyetini satın alan aracı işletmelerdir. Acenteler ise, ürünleri satın almaksızın işletme adına ürünlerin pazarlaması işiyle uğraşan firmalardır.

**Hisse Senedi Yatırımları**

*Hisse senedi yatırımları yönetim uygulaması gerektirmeyen, uluslararası bir yatırım biçimidir*. Hukukî engellerin olmadığı veya göreli olarak daha az olduğu ülkelerde, bir işletmenin, diğer bir ülkedeki işletmenin hisse senetlerinden satın almasıdır. Faaliyetin amacı, işletmenin elinde bulunan ve kendi ülkesinde de yatırıma dönüştürmedikleri sermaye fazlasını, kendi belirledikleri ve politik riski olmayan ülkelerde, yüksek kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârını artırmaktır.

Hisse senedi yatırımları, küresel işletmenin, yabancı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren işletmelere katılması veya küresel işletmenin, yabancı bir işletme ile eşit veya belli bir orandaki paylarla birleşmesi yoluna gitmesidir. Uluslararası işletmelerin bir başka yatırım stratejisi ise, bu işletmelerin, yabancı bir devlet ile ortak projeler yürütme konusunda yaptığı anlaşmalardır; birçok ülkede faaliyette bulunan işletmelerin mevcutlarını küresel işletmeler ele geçirmekte, bu yolla elde etmiş olduğu ekonomik güç ile o ülkede sosyal ve siyasal hayatı belirleyebilen bir güç olabilmektedirler.

**Lisans ve teknik anlaşmalar**

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticarî sırlar, ticarî marka, teknoloji, teknik bilgi gibi maddî olmayan varlıklarının işletmeye kullanma iznini başka bir işletmeye vermesidir.

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticarî sırlar, ticarî marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how) firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddî olmayan varlıklarını, bir anlaşma dâhilinde ve bir ücret kârşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye, kullanma izin vermesidir. Uluslararası lisans anlaşmaları; bir işletmenin sahibi bulunduğu maddî olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda lisans verme; özellikle patent haklarını, teknolojiyi kullanma haklarını, ticarî marka ve firma unvanı haklarını elinde bulunduran firmaların, bunları devrederek dış pazarlarda faaliyette bulunmasıdır. Küresel işletmelerin, yabancı sermaye getirmeden, ev sahibi ülkedeki firmalara teknoloji satmak için yaptıkları lisans anlaşmaları, küresel ölçekteki faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi, daha çok bu yolla gerçekleştirilmektedir.

*Dış pazarlara girerken, lisans vermeyi, bir yöntem olarak kullanmanın sağlayacağı bazı avantajlar vardır. Bu, aynı zamanda, pazara az bir sermaye ile çabuk ve kolay girmenin yoludur.* Pazar uzmanlığı gerektirmemesi, gümrük tarifeleri ve taşıma giderlerinden tasarruf sağlaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Bunun dışında lisans verme, ithalata ve doğrudan dış yatırımlara kapalı olan pazarlara, lisans veren şirketlerin girmesini mümkün kılar.

Lisans anlaşmaları, küresel işletmeler için önemli bir dış kaynak sağlarken; anlaşmayı yapan firmalar için, duyarlı bölgeler oluşturmaktadır. Lisans anlaşmaları, her şeyden önce, dış pazar paylaşımın bir yoludur; aksi takdirde, girilen pazarda, genişlemenin etkin bir yolu değildir. Ancak yeni pazar bulmanın yaygın bir yolu olarak görülmektedir.

Lisans anlaşmaları, küresel işletmeler için önemli bir dış kaynak sağlarken, anlaşmayı yapan firmalar için, duyarlı bölgeler oluşturmaktadır.

**Doğrudan Dış Yatırımlar**

*Ekonomi alanında, İkinci Dünya Savaşından sonra yaşanan uzun canlılık döneminde, dünya ticareti ve yerli yatırımlarda önemli artışlar oldu*. Uluslararası ekonominin zenginliği, büyük ölçüde ihracata bağımlıydı. Ancak 1980’lerin başından bu yana farklı bir yönelim baş gösterdi. Burada dikkat çeken, ihracata göre, doğrudan yabancı yatırımda anî bir yükseliş olmasıdır. Bu, üretimdeki büyümeyle kıyaslandığında, ihracattaki büyümenin durmadığını, doğrudan yabancı yatırımın artması ile birlikte, ihracattaki büyümenin azaldığını göstermektedir. İhracattaki azalma, üretim alanındaki bir azalmadan kaynaklanmamakta, aksine üretim alanında da önemli artışlar yaşanmaktadır. Ancak, doğrudan dış yatırımlar, gümrüklerden çıkan malların miktarında bir azalışa neden olmaktadır.

*Doğrudan dış yatırımlar (forein direct ınvestment FDI), son on yıl boyunca, dünya ekonomi tarihinde çok önemli bir yere sahiptir*. Doğrudan dış yatırımlar, dünyanın toplam sabit sermaye biçimindeki yatırımlarının %80’ini oluşturmaktadır. Bugün doğrudan dış yatırımların toplam sabit sermayeye katkısı Birleşik Devletlerde ve Avrupa’da %5 veya %6, Çin’de %20 olması şaşırtıcıdır. Fakat doğrudan sabit sermaye yatırımları, dünya ekonomisine, yalnızca sermaye olarak katkıda bulunmaz; aynı zamanda, küresel işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde, o ülkelere teknoloji transfer edilmesi, yeni ürünler ve daha iyi yönetim tekniklerinin getirilmesi, rekabetin artırılması, diğer ülke pazarlarına girilmesi gibi faaliyetlerinde de bulunur.

1980’lerin başından beri doğrudan yatırım, meta ticaretinden 3,5 kat fazla artmıştır. Doğrudan yabancı yatırım, mamul mal ticaretine alternatif yan üretim alanları yaratmakta ve montaj faaliyetlerini kapsamaktadır; aynı zamanda otelcilik ve perakende satış gibi pazarlanabilir hizmetlerin en önemli “ihraç” biçimidir. Doğrudan yabancı yatırım ve ticaret, büyük ölçüde gelişmiş ülkelerde yoğunlaşmayı sürdürmektedir.

Dış pazarlara açılmak isteyen işletmelerin izledikleri ikinci grup giriş stratejileri, üretim ve pazarlama tesisi kurmak için yerel işletmelerle ortaklaşa hareket etmektir.

Bugün doğrudan yatırımlar, bilgi toplumunun özelliklerine uygun bir görünüm kazanarak, sektörel dağılımı da büyük ölçüde değişmiştir. 1950’li yıllarda doğrudan yabancı yatırımlar *birincil metalarda* ve tâbii kaynak yoğun sektörlerde toplanmıştı. Günümüzde ise daha çok, *hizmet sektörü ile teknoloji yoğun imalât sektöründe* yoğunlaşmaktadır.

**Ortak Girişim (Joint Venture)**

*Dış pazarlara açılmak isteyen işletmelerin izledikleri ikinci grup giriş stratejileri, üretim ve pazarlama tesisi kurmak için yerel işletmelerle ortaklaşa hareket etmektir*. Ortak girişimler; yerel firmanın ana işletmeye sağladığı olanaklar, yerel firmanın pazar bilgisinden, deneyiminden, müşteri portföyünden, dağıtım kanallarından yararlanma imkânı, pazardaki riski beraber göğüsleme, pazarda yabancı firmalara yasaklı bölgelere girebilme imkânı, sahip olduğu finansal kaynaklar, nitelikli eleman ile ana firmanın ihtiyaçlarını gidermesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir.

Uluslararası pazarlara girmek ve buralarda yatırım yapmak isteyen firmaların gittikleri yabancı ülkelerde güvendikleri ve yerel itibara sahip bir veya birkaç firma ile bir araya gelmeleri için (ToyotoSa’nın kuruluşunda olduğu gibi) ortaklık kurma yoluna gitmektedirler. Bu tür ortaklıklar geçici bir süre ve belli bir amaç için kurulmuş işletmedir. Bu tür ortaklıklarda toplam risk, yerel firma veya firmalar tarafından paylaşıldığı için, yabancı firmalar için uluslararasılaşmada çok tercih edilen bir yol olmaktadır.

*İşletmeler herhangi bir amacı, tek başlarına gerçekleştirememeleri durumunda, diğer işletmelerle ortak hareket ederek, ihtiyaçları olan kaynakları temin edebilirler.* Bu çerçevede işbirliği uygulamalarının bir yolu da Joint Venture’dir. *Joint Venture*, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, belirli bir alanda veya daha fazla ülkeden işletmenin, mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir işletmede üretim, teknoloji transferi, yeni üretim metotları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir ortaklık anlaşmasıdır. Ortak girişim JV biçimindeki yatırımlar, uluslararasılaşmak isteyen işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde, en çok başvurdukları yollardan biridir.

*Joint venture (JV)ler, önemli bir işleve sahiptirler. Küreselleşen sanayiler, coğrafî açıdan dağınıklık gösteren pazarlarda daha fazla ürün standardizasyonu sağlama ihtiyacı doğurmuştur.* Bu eğilim, yakın gelecekte veri işleme, otomatik fabrika, bilgilendirme araçları gibi sanayilerde işbirliği, dünya ölçeğinde bir uyumluluğu sürekli kılma gibi yeni yönelimlere zemin hazırlayacaktır.

*Yeni çevresel koşullara, dinamik ve değişimci bir bakış açısıyla cevap verebilme yeteneği sağlayacak, esnek bir örgütsel yapılanma, bu açıdan büyük bir öneme sahiptir.* Küresel düzeyde Joint Venture’ler iki ayrı şekilde oluşmaktadır: Bunlardan *biri*, farklı ülkelerde iki veya daha fazla işletmenin ortaklaşa kurdukları JV işletmeleri: (Kordsa’nın Mısır’da Nil firmasıyla kurdukları ortak bir tesis) *diğeri de*, herhangi bir ülkenin, diğer bir ülkedeki firmaya sahip olma yoluyla, her iki firmanın faaliyetlerinin önceden belirlenen bölgelerde birleştirilmesi (Olivetti’nin %25 hisselerinin AT and T firmasına ait olan bilgisayarları Avrupa’da üretmesi) gibi. İşletmeler, *Joint Venture* yoluna gitmekle, bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu faydaların içinde en önemlileri, risk paylaşımı ile toplam yatırım miktarında görülen azalmadır. Ayrıca yapılacak bir “joint venture” anlaşması ile üretim faktörlerinin maliyeti, taşıma maliyeti, vergiler, genel masraflar gibi faktörlerin azaltılması gibi bazı ekonomik faydalar sağlarlar.

Ortak girişimin ihracattan en önemli farkı, yurt dışında bir miktar üretim yapacak ortaklık kurulmasıdır. Bunun doğrudan yatırımdan farkı ise o ülkeden bir yatırımcı ile ortaklık kurulmasıdır.

Ortak girişimin ihracattan en önemli farkı, yurt dışında bir miktar üretim yapacak ortaklık kurulmasıdır. Bunun doğrudan yatırımdan farkı ise o ülkeden bir yatırımcı ile ortaklık kurulmasıdır. Ortak girişim aşağıdaki yöntemlerle yapılır:

***Sözleşmeli üretim***

İşletme yabancı bir işletmeye malının üretim ve pazarlama yetkisini vermek yerine, pazarlama sorumluluğunu kendisinde tutmayı tercih edebilir. İşletme dışarıda üretim yapmaya hazır olmayabilir. Örneğin, ABD’nin ünlü bölümlü mağazalar zinciri Sears, Meksika, İspanya vb. ülkelerde bölümlü mağaza açmak için bu yöntemi uygulamıştır

*Yönetim hizmetleri sözleşmesi.* Bu yöntemde evsahibi ülkedeki yerel işletme, sermaye veren yabancı işletmeye yönetim know-how’ı sağlar. Böylece, yerel işletme maddî ürünler yerine, (yönetim hizmetleri) ihraç eder. Hilton oteller zincirinin bütün dünyada uyguladığı yöntem, yönetim hizmetleri sözleşmesidir.

*Doğrudan Satış ve Pazarlama.* İhracat yoluyla dış pazarlara giren firmalar, yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak isterler ya da ürettiklerini pazarlayacak işletmelerle anlaşmalar yaparak satış ve pazarlama faaliyetinde bulunurlar. Evsahibi ülkede pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı olabilir: bunlardan *ilki*, açılacak olan şubelerin yerel arz ve talep koşulları konusundaki tecrübeleri; *ikincisi* ise, ticarî ilişkilerin geliştirilmesine yapacakları potansiyel katkıdır.

*Dışarıda Ortak Üretim.* İşletmelerin uluslararasılaşma çabalarında kullandıkları yöntemlerden biri de dışarıda ortak üretim yapmaktır. Dış bir ülkede ortak üretim yaparak firmalar uluslararasılaşma sürecinde önemli bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Bu yolla işletmeler arasında teknoloji ve bilgi (know-how) transferi gerçekleşmiş olmaktadır.

*Dışarıda Doğrudan Üretim.* Dışarıda doğrudan üretim, ortak yatırımlara girişmiş olan işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir yöntemdir. Dışarıda doğrudan üretim ise çok uluslu işletme, dış ülkede kendi üretim birimlerini kurmakta, üretim faaliyetlerinde bulunmakta ve kendi ülkesindeki kadar geniş bir üretim esnekliği kazanmaktadır. Ürettiği ürünleri yine kendi yöntemine göre pazarlayabilmektedir.

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için uluslararası işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir.

**Franchising**

Ekonomi Sözlüğü’nde, yapılan tanıma göre franchising “Bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bu ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel kârşılığında vermesidir.” Franchise; belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan resmî izin olarak tanımlanmaktadır. Franchising ise, ürün veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin biçimde ulaşımını sağlayan bir dağıtım sistemidir. *Franchising, ana işletmenin kullanım haklarını, belli ayrıcalıkları belli bir zaman dilimi için bir başka işletmeye vermesidir.* Ayrıcalığı veren firma *franchisor*, ayrıcalığı alan firma *franchisee*, ayrıcalığın kendisine de *franchise* adı verilmektedir.

Franchising, ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım haklarını vermesidir.

Şurasını belirtmek gerekir ki, franchising bir işletme türü olmadığı gibi, hukuksal anlamda bir örgütlenme biçimi de değildir. Belirli bir faaliyette kullanmak için hakların *franchise* edilerek bir işi yapmaktır. Ortak veya *franchisör,* diğer bir müteşebbis ile sözleşme yapar, sonra sözleşme hayatta kaldığı sürece, belli bir işte, sözleşmeden kaynaklanan haklar kullanılmaya devam edilir. Yalnız bu anlaşmada imtiyazı alan firma(f*ranchisee*); elde ettiği imtiyaz için bir bedel ödemeli, sözleşme geçerli olduğu sürece *franchisee*nin hakları korunmalıdır.

Franchising, bir ana işletmenin (franchisör) belirlediği süre ve koşullarda, pazarda denenmiş ve kabul görmüş bir ürün veya hizmetin bağımsız bir firmaya (franchisee) isim hakkı ile birlikte bilgi, teknoloji ve işletmenin yönetsel faaliyetlerinde tanıdığı imtiyazdır. Bu yolla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler (franchisor) hiçbir maddî yatırım yapmadan, kendi isimlerini kullandırarak işyerleri oluşturmaktadır. İsim kullandırma yoluyla, çeşitli ülkelerde faaliyette bulunmak, küreselleşme sürecinin getirdiği “sembol ekonomisi” nin bir sonucudur.

Franchisingin üç unsuru bulunmaktadır:

* En az iki işletme arasında gerçekleştirilir,
* Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır Anlaşmada franchisor, franchiseeye göre daha güçlü görülmektedir. Ve yaptırım gücü bulunmaktadır,
* Anlaşmada franchisorun ismi ile faaliyet gösterir.

Franchising yoluyla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler (franchisor) hiçbir maddî yatırım yapmadan, kendi isimlerini kullandırarak işyerleri oluşturmaktadırlar.

*Franchising en hızlı büyüyen pazar stratejisidir. Franchising dünyada hızla büyümesine rağmen, uluslararası pazarda sık sık problemlerle karşılaşmaktadır*. En büyük problem yabancı hükümet müdahâlesidir. İstatistiklere göre kendi olanaklarıyla gelişen işini sürdürmeye çalışan bir işletmecinin ilk beş yılda başarı oranı, yüzde 35 düzeylerinde kalırken; franchise sisteminin içinde yer alan bir işletmenin söz konusu dönem içinde başarılı olma ihtimali, yüzde 95’tir. Bu oranlar arasındaki çarpıcı fark, işletmecilerin gözünde franchising sistemlerini daha cazip hâle getirmektedir.

Bu yönteme en güzel örnek McDONALD’s franchising firmasıdır. 1940 yılında Dick ve Mac McDONALD tarafından California San Bernardino’da arabaya servis restoranı olarak açılan McDonald’s bugün, 119 ülkede 26.000’den fazla restoranla hizmet veriyor. Bunların 13.000’den fazlası Amerika dışında. Her gün dünyada ortalama 45 milyon insan McDonald’s restoranlarını ziyaret etmektedir. Dünyadaki McDonald’s restoranlarında çalışanların sayısı 1,5 milyonu geçmektedir. Doğu Avrupa, Rusya’da kurulan yeni Bağımsız Devletler Topluluğu ve Çin’de ortaya çıkan yeni pazarlar bu yöntem için cazip pazarlardır.

**Stratejik İttifaklar (Stratejik Ortaklıklar)**

*İşletmelerin uluslararası sistemde oynadığı role ilişki en temel faktör, dünya ekonomisinin işleyiş seyrini belirleme konusunda, duydukları istektir*. Bugün birçok alanda gözlemlediğimiz küreselleşme eğilimleri, işletmelerin yeni yatırırım modelleri geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu yöntemlerden biri de *stratejik ittifaklardır.* Teknolojik ve malî güçleri ile rekabetin önüne geçemeyen firmalar, durgunluk zamanlarında veya herhangi bir firmanın reddedemeyeceği şartları öne sürerek, rakip firmaları ele geçirmeye çalışmaktadırlar. Stratejik ittifak, küresel işletmelerin; bazen sermaye piyasalarındaki hisselerini toplamak, bazen ülke içinde, bazen sınır ötesindeki firmalarla stratejik ortaklıklar kurarak, bazen de, rakip gördükleri firmayı *blok* olarak satın alarak rakiplerini piyasadan silme yoluna gitmeleridir.

*Stratejik ortaklıklar, öncelikle şirketler arasında stratejik bağların gittikçe artması entegrasyon, iş birliği, ortak girişim, personel mübadelesi, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla, yakın bağlar kurulması yoluyla, faaliyetlerini yürütmektedirler.* Stratejik ortaklıklarda göze en çok çarpan sektör, otomobil sektörüdür. Bu sektördeki ittifaklardan bazıları şunlardır: Chrysler, Mitsubishi Motors’un %24’üne sahiptir. Mitsubishi Güney Koreli Hyundai şirketinin ortaklarından birisidir. Ford, Mazda’nın %25’ine sahiptir. Mazda, ABD’de Ford’a otomobil, Ford’da Mazda’ya kamyon üretmektedir. Bu şirketlerden her biri Kore’nin Kia Motors girişiminde hisse sahibidir. General Motors, Isuzu’nun %41’ine sahiptir. Subaru’nun sahipleri arasında Nissan da vardır.

Stratejik ittifaklar, küresel işletmelerin sınır ötesindeki firmalarla stratejik ortaklıklar kurarak, bazen de, rakip gördükleri firmayı *blok* olarak satın alarak rakiplerini piyasadan silme yoluna gitmeleridir.

Stratejik ittifaklarda, şirket evliliği, ABD başı çekmektedir. Dünyada yaşanan büyük çaplı stratejik ittifaklara şunlar da eklenebilir: “BP-Mobil”, “Daimler Benz-Chrysler”, “Daimler-Nissan,” “Guines-Grand Metropolitan”, “Boing-MacDonell”, “Fiat-Renault Otobüs”, “Volvo-Samsung”, “First-Chicago-Banc One”, “Ford-Jaguar”, “Fıat-Alfa Romeo”, “Lancia, Ferrari ve Maserati”, “Volkswagen-Audi ve Porsche”, “Citibank-Travelers” ve “TokyoBank-Mitsubishi”.

*Stratejik ittifaklar, bir ürünün ya da şirketin milliyetini anlamanın giderek güçleştiği, tek pazarlı bir dünyaya geçme sürecinin parçası olarak kurulmaktadır.* Stratejik ittifakların artmasının anlatılamayan nedenlerinden biri, şirketlerin daha fazla büyümekten kaçınmalarıdır. Birleşme veya satın alma yerine, stratejik ittifak oluşturmak, büyümeden güç kazanmak anlamına gelmektedir. Stratejik ittifakların oluşmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

* Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi
* Küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak
* Uluslararası ticaret engellerinin azaltılması
* Üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması
* Ortakların birbirlerine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri
* Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak

Stratejik ittifaklar, ülkemizdeki bazı firmalar tarafından da başarıyla uygulanmaktadır. 1996 Avrupa Kalite ödülünü alan Brisa, bir Japon firması olan Bridgestone Corporation’la stratejik ittifak oluşturmuştur. Sabancı Holding, Mısır’da %40 sermayesine sahip olduğu “Nile Kordsa” ile kendi teknolojisini Mısır’a ihraç ederek, modern bir tesis kurmuştur. Kordsa bugün faaliyetlerini küresel ölçekte sürdürmekte ve 47 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir.

**Doğrudan Yatırım (Yabancı Sermaye)**

*Doğrudan Yatırımcı (Direct Investor), yabancı doğrudan yatırımcı veya yatırımcıların ikamet ettikleri ülke veya ülkelerin dışındaki bir ülkede doğrudan yatırım faaliyetinde bulunmasıdır. Burada Ev Sahibi Ülke (Host Country), yabancı yatırımın geldiği veya yapıldığı ülkedir;* Menşe Ülke (Home Country) ise yabancı yatırımı yapan veya çıkışın olduğu ülkedir. Doğrudan Yatırım İşletmesi (Direct Investment Enterprise), yabancı yatırımcının anonim şirketin %10 veya daha fazla hissesine veya oy hakkına veya adî şirketin eşdeğer mülkiyetine sahip olmasıdır. DYY terimindeki “doğrudan” kelimesi, yatırım amacıyla gelen sermaye ile birlikte farklı oranlarda teknoloji, know-how (teknik bilgi), işletmecilik bilgilerinin de ev sahibi ülkeye geldiğini belirtmektedir.

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Aktepe, E. (1988). *İşletmecilik Bilgileri***,** İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı.

Alpar, C. ve Ongun. M. T. (1985). *Dünya Ekonomisi ve Uluslararası Kuruluşlar*, Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını.

Alpugan, Oktay (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Derya Kitabevi.

Alpugan, O., Demir, M. H., Oktav, M. ve Üner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi***,** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Barnet, R. J. and Cavanagh, J. (1995). *Küresel Düşler*, (Çev. Gülden Şen), İstanbul: Sabah Kitapları.

Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Basım Tic. San. A. Ş.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1995). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: İz Yayıncılık.

Ekin, N. (1996). *Küreselleşme ve Gümrük Birliği (Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım),* İstanbul: İstanbul Ünv.

Esener, Ö. (1977). *Stratejik Ortaklıklar*, İstanbul: İMKB Yayınları.

Harrigan, K. R. (1984). “Joint Ventures and Global Strategies”, *Colombia Journal of World Busıness*, vol, 19, s. 7.

Kâralar, R. (1986). *“Sermayenin Evrenselleşmesi: Çok Uluslu Şirketler*, Eskişehir: Uluslararası İşletmecilik.

Kârgül, İ. D. (1986). *“Çok Uluslu Ortaklıkların Ana Hatlarıyla Geçmişi ve Geleceği”* Eskişehir: Anadolu Ünv Yayınları.

Kazgan, G. (1997). *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, İstanbul: Altın Kitaplar.

Lewis, P. S., Goodman, S.H., Fandt, P.M. (1995). *Management Challenges in the 21 st Century***,** New York: West Publishing Company.

Luffman, G. ve Diğerleri (2000). *İşletme Politikası*, (çev. İbrahim Anıl), İstanbul: Beta Yayınları.

Lyons , M.P. (1994). “Joint Ventures as Strategic Choice A literature, Review”, long range planning, vol. 24, 1994.

Morden, T. (1999). *Business Strategy and Planning*, New York: McGraw-Hill Book Co.

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, 15. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Müftüoğlu, T. (1999). *İşletme İktisadı*, 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.

Root, F. (1984). *International Trade and Investment*, Cincinnati: Sout- Western.

Seyidoğlu, H. (1999). *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, 2.Baskı*, İstanbul: Kurtis.

Toffler, A. (1992). *Yeni güçler Yeni Şoklar*, (Çev. Belkıs Çorakçı), İstanbul: Altın Kitaplar

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde işletme Yönetimi,* İstanbul: Hayat Yayınları.

Tutar, H. (2010). *İşletme Yönetimi,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ülgen, H.ve Mirze, K.(2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.