

ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK

BÖLÜM V



Uluslararası Girişimcilik

- ▶ Uluslararası Girişimciliğın Tanımı
- ▶ Uluslararası Giriřimciliğē İlişkin Yaklaşımlar
 - Aşama Yaklaşımları
 - Küresel Doğanlar Yaklaşımı
 - Ağ Yaklaşımı
 - Uluslararası Girişimcilik Yaklaşımı
- ▶ Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri
 - İhracat
 - Ortaklıklar
 - Doğrudan Yabancı Yatırımlar



Uluslararası Girişimciliğin Tanımı

- ▶ Girişimcilik olgusu hemen her ülke için iktisadi gelişmenin temel dinamiklerinden birisidir.
- ▶ İktisadi girişimler öncelikle iç pazara yönelik ulusal işletmeler olarak ortaya çıkarlar. Daha sonra ürünün özelliklerine ve kendi firma kapasitelerine göre farklı aşamalardan geçerek uluslararası pazarlarda rekabet etmeye çalışırlar.
- ▶ Günümüzde uluslararası girişimciliğe ilişkin tanımlar yapılırken büyük oranda Oviatt ve McDougall'ın (1989, 1994, 1997, 2000) gerçekleştirdikleri çalışmalardan faydalanılmıştır. Literatürde uluslararası girişimciliğe ilişkin birçok tanım yer almaktadır.
- ▶ Ersoy ve Yalçın (2019) uluslararası girişimciliği, “organizasyonların zamanla sınır ötesine taşınması, hatta üretim faaliyetlerinin dahi sınır ötesi çok uluslu bir yapıya bürünmesi, küresel boyutlara taşınması hedefine ulaşmak için yapılan bir girişimcilik faaliyeti” olarak tanımlamışlardır.

Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar

- Tayauova (2009) uluslararası girişimcilik ile ilgili;
 - 1) aşama yaklaşımları
 - 2) ağ yaklaşımı
 - 3) küresel doğanlar yaklaşımı
 - 4) uluslararası girişimcilik yaklaşımı olarak dört yaklaşımdan bahsetmektedir.
- Taş ve diğerleri (2017) ise firmaların uluslararasılaşma süreçlerini;
 - 1. 1) Uppsala Modeli
 - 2. 2) Yenilik Yaklaşımlı Model
 - 3. 3) Ağ Yaklaşımı Modeli olmak üzere üç modele vurgu yaparak açıklamaktadırlar.

Aşama Yaklaşımları

- Firmaların uluslararasılaşırken belli aşamalardan geçmesi gerektiğini savunan görüştür.

I. Uppsala Modeli

II. Yenilikçi Model

olmak üzere bu görüřü savunan iki ana yaklařım söz konusudur.

I.Uppsala modeli

- Uppsala modeli, firmaların öncelikle iç piyasada gelişerek sonrasında aşamalı olarak uluslararasılaştığını savunan bir yaklaşımdır.
- Bu süreçte firmaların karşılaştığı en önemli engel bilgi ve kaynak eksikliğidir. Özellikle bilgi eksikliği “psikolojik mesafe” kavramı ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Psikolojik mesafe, ülkeler arasında dil, kültür, siyasal sistem, eğitim seviyesi ve endüstri gelişmişliği gibi farklılıkları ifade etmektedir.
- Firmalar bilgi eksikliğini azaltmak için, psikolojik mesafe bakımından kendilerine daha yakın ülkelere ihracat yapmak suretiyle uluslararasılaşmaya başlamaktadırlar.

Firmalar uluslararasılaşırken;

- ▶ Johanson ve Wiedersheim-Paul'a (1975) göre, *kuruluş zinciri (establishment chain)* olarak adlandırılan;
 - 1) *düzenli olmayan ihracat faaliyetleri,*
 - 2) *bağımsız temsilciler yoluyla ihracat (acenta),*
 - 3) *satış temsilciliği*
 - 4) *üretim/imalat aşamaları* olmak üzere dört aşamalı bir süreçten geçmektedirler.
- ▶ Johanson ve Vahlne (1977) ise; uluslararasılaşma sürecini, piyasa bilgisi, giriş kararları, piyasaya giriş ve mevcut faaliyetler arasındaki ilişkilerin fonksiyonu olarak değerlendirmişlerdir.
- ▶ Johanson ve Vahlne (1977)'ye göre uluslararası piyasalara giriş kararları firma büyüklüğü ve piyasa koşullarından etkilenmektedir. firma önemli kaynaklara sahipse ve/veya piyasa koşulları sabit ve homojen ise yine ve/veya firma benzer koşullara sahip farklı piyasalarda tecrübe sahibi ise firmanın bu modelde bahsedilen aşamaları atlaması veya bu aşamaları esnetmesi mümkündür.

II. Yenilikçi Model

- Yenilikçi model, uluslararasılaşmanın firma içerisinde gerçekleşen yönetsel yeniliklerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını varsaymaktadır. Ayrıca uluslararasılaşma bazı öğrenme aşamalarından geçilerek gerçekleşmektedir. Yenilikçi modelde de Uppsala modelinde olduğu gibi, ihracat yurtdışı piyasalara girişte ilk önemli adımdır.
- Andersen (1993) bir firmanın altı farklı aşamadan geçerek uluslararasılaşacağını belirtmiştir. Bu aşamalar;
 1. *ihracat yapmaktan uzak, tamamen iç pazara odaklı firma aşaması,*
 2. *ihracat yapma niyetinde olan ve ihracat için piyasa araştırması yapan firma aşaması,*
 3. *psikolojik mesafe bağlamında yakın görülen piyasalara sınırlı ihracat yapan firma aşaması,*
 4. *yeni piyasalara ihracat yapan firma aşaması,*
 5. *ihracatta tecrübe sahibi firma aşaması*
 6. *psikolojik mesafe bağlamında uzak görülen piyasalara ihracat yapan firma aşamasıdır.*

Küresel Doğanlar Yaklaşımı

- ▶ Küresel doğan firmalar kuruldukları andan başlayarak uluslararası faaliyette bulunan firmaları belirtmektedir.
- ▶ Küresel doğanlar yaklaşımı, hızlı uluslararasılaşan ve çeşitli yazarlar tarafından farklı kavramlarla ifade edilen **küresel doğanlar** (born-globals), **uluslararası yeni girişimler** (international new ventures), **küresel başlayanlar** (global start-ups), **uluslararası girişimler** (international ventures) ve **ani ihracatçılar** (instant exporters) gibi işletmeleri kapsamaktadır.

► Coşkun ve diğerleri (2016), “eğer bir firma yeterince derinliğe ulaşmış, mesafe olarak küresel ölçeği hedeflemiş ve karmaşık giriş modellerini becerebilecek düzeyde yönetsel beceriye sahipse ve bütün bu işleri de hızlı bir şekilde gerçekleştirebiliyorsa doğuştan küresel olduğu söylenebilir” sonucuna ulaşmışlardır.

► Bu tanım kapsamında hangi firmaların doğuştan küresel olarak değerlendirilebileceğine ilişkin çıkarımlar

1. *üç yıldan daha kısa bir sürede dünya ölçeğine yayılmak,*
2. *dış satışlarının en az %25’ini coğrafi anlamda geniş bir alana yaymak ya da en azından hizmetin %25’ini ev sahibi ülkenin dışındaki ülkelere vermek,*
3. *dış satışların en az %50’sinin ev sahibi kıta dışında geniş bir coğrafi alana yaymak*

olarak ele alınmaktadır.

► Bu yaklaşımda dikkat çeken husus **firma büyüklüğünün değil yaşının** dikkate alınıyor oluşudur.

Ağ Yaklaşımı

- ▶ Ağ yaklaşımı firmanın uluslararasılaşmasında organizasyonlar arası bağlantıları temel almaktadır.
- ▶ Ağ yaklaşımına göre uluslararasılaşma firmanın tek başına gerçekleştirebileceği bir süreç değil, iş ağları içerisindeki aktörler ile gireceği formal veya informal ilişkilerin bir sonucudur.
- ▶ Ağ modeline göre bir firmanın uluslararasılaşması, firmanın yabancı ağlardaki muhatapları ile ilişkilerinde pozisyon oluşturma ve geliştirme anlamına da gelmektedir. Bu amaç;

(1) uluslararası genişleme

(2) uluslararası yayılma

(3) uluslararası entegrasyon ile gerçekleştirilebilir.

Uluslararası Girişimcilik Yaklaşımı

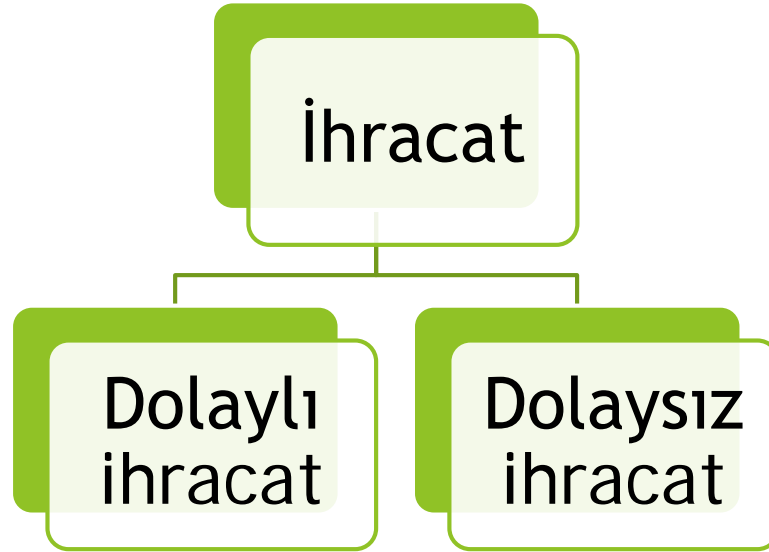
- Bu yaklaşımı diğerlerinden ayıran temel özellik uluslararasılaşma süreci bakımından firmaların yaşı ve büyüklüğü konusunda bir ayırım yapmamasıdır.
- Uluslararası girişimcilik yaklaşımına göre küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde bir fark yoktur.
- Tayauova (2009) "Uluslararası girişimcilik yaklaşımı, uluslararasılaşmanın yavaş gelişen bir süreç olduğunu savunan ve genelde çok uluslu işletmelere odaklanan aşama yaklaşımları ile hızlı uluslararasılaşan fakat bağımlı küçük ölçekli işletmelere odaklanan ağ yaklaşımının uçdeğerleri arasında bir uzlaşmayı temsil etmektedir.
- Uluslararası girişimcilik yaklaşımı, aynı zamanda, kuruldukları andan itibaren uluslararası ticari faaliyetlere başlayan küresel doğan işletmelerin, uluslararası yeni girişimlerin ve buna benzer özellikte diğer hızlı uluslararasılaşan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini de kapsamaktadır.

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

- Uluslararası iktisadi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşması ise izlenen uluslararası pazarlara giriş stratejileri ile yakından ilişkilidir.
- Uluslararası pazarlara giriş stratejileri üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar *ihracat, ortaklıklar* ve *doğrudan yabancı yatırımlar*dır.

İhracat

- İhracat, ülke içerisinde serbest dolaşımda bulunan eşyanın ülke dışına çıkarılması işlemidir.



- **Dolaylı ihracat**, ihracat işlemlerinin firma dışında aracılar vasıtasıyla gerçekleştirilmesidir.
- **Dolaysız ihracat**, firmanın ihracat işlemlerini bağımsız aracılar olmaksızın kendi organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştirmesidir.

Ortaklıklar



Ortaklıklar

Lisans
Anlaşmaları

Franchising

Sözleşmeli
Üretim

Yönetim
Sözleşmesi

Montaj
Operasyonları

Joint Venture

Konsorsiyum

Anahtar Teslim
Projeler

Yap-İşlet-
Devret Modeli

Lisans anlaşmaları

- ▶ Bazı firmaların sahip oldukları ve nihai ürünün oluşması için gerekli nitelikte olan bir varlığın (teknoloji, bilgi vs.) bir başkası tarafından kullanılmasına belli bir süreliğine izin vermesine **lisans verme** denmektedir.
- ▶ Lisans veren, lisans alanın, yaptığı satışlardan belli bir miktar alır (royalty). Kimi durumlarda lisans veren bir kereliğine lisans devrine dayalı olarak toplu bir para da talep edebilir.
- ▶ Lisans verme işlemine konu olan maddi olmayan varlıkların başında patentler, telif hakları, özel formüller ve tasarımlar ve ticari markalar gelmektedir.
- ▶ Lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin nispeten kolay yollarından birisi olmaktadır.
- ▶ Lisans veren **lisansör**, alan **lisansiye**, yapılan anlaşma da **lisans anlaşması** adını almaktadır.

Franchising

- Franchise; “belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan formal izindir” olarak tanımlanmaktadır.
- Franchising ile lisans verme arasında temel bazı farklar vardır. Birincisi söz konusu ürünün pazara sunulmasına ilişkin franchising veren firmanın geniş yetki ve denetim gücü vardır. Franchise alan firma önceden belli kalite, tasarım ve hizmet şartlarına uyacağını garanti eder.
- İkincisi, lisans verme genellikle sanayi sektöründe yaygınken franchising daha çok hizmet sektöründe görülür.
- Üçüncüsü, lisans genellikle bir kereliğine bir hakkın devri şeklinde gerçekleşirken franchising uygulamasında verici firma alıcıya eğitim ve reklam gibi konularda sürekli yardım eder.



Sözleşmeli Üretim

- Sözleşmeli üretimde, uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir.
- Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir.

Yönetim Sözleşmesi

- Yönetim sözleşmesi, uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir.
- Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmektedir. Sözleşme belirli bir ücret karşılığında olabileceği gibi kar payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde de olabilmektedir.
- Yönetim sözleşmelerinin bilgi sağlayan firma açısından en önemli sakıncası yerel bir firmaya yönetim becerilerini aktarması sonucunda ileride kendisine bir rakibin doğmasıdır.

Montaj Operasyonları

- ▶ Montaj operasyonları genel olarak ihracat ve yerli üretimin bir bileşimidir.
- ▶ Montaj operasyonu, üretilmiş bazı parçaların ihracat yoluyla hedef ülkeye ulaştırılmasının ardından, bu ülkede bu parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi suretiyle nihai ürüne dönüştürülmesi faaliyetidir.
- ▶ Bu stratejide parçaların en yüksek maliyet avantajı sağlayan ülkelerde üretilmesi hedeflenmektedir.

Birlikte Girişimler (Joint Ventures)

- ▶ Birlikte girişim ya da yaygın kullanımı ile joint venture, iki veya daha fazla işletmenin ortak olarak yeni bir işletme kurmalarıdır.
- ▶ Çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortaklık kurması sonucu uluslararası joint venture kurulmuş olur.
- ▶ Birlikte girişimler genellikle hem yabancı hem de yerel girişimler açısından ideal bir risk paylaşımı aracıdır.
- ▶ Yabancı firmalar hedef ülkede yerel bir firma ile işbirliği yapmak suretiyle çevresel koşullar hakkında bilgi sahibi olur ve yatırım riskini minimize edebilirler.
- ▶ Bunun yanında birlikte girişim bazı durumlarda zorunlu bir hal alabilir. Kimi ülkeler %100 yabancı yatırıma izin vermemektedir veya hükümetler bir kısım ülkelerin işletmelerine yatırım izni verirken bazılarına bu izni vermiyor olabilirler.
- ▶ Birlikte girişimlerin genelde en sakıncalı görülen yönü ise yabancı işletmenin gerçekleştirdiği teknoloji transferi neticesinde ürün üzerindeki kontrolünü kaybetmesi olasılığıdır.

Konsorsiyum

- Konsorsiyumlar büyük ölçekli taahhüt gerektiren ulusal veya uluslararası işlerde, aynı veya farklı ülkelerden işletmelerin finansal ve teknolojik imkânlarını birleştirmek üzere bir araya gelerek kurdukları ortaklıklardır.
- Konsorsiyumların birlikte girişimlerden farkı, konsorsiyumlarda farklı işletmeler bir araya gelerek yeni bir işletme kurmak yerine, büyük çaplı bir işi tamamlayabilmek üzere geçici olarak işbirliği yapmaktadırlar.
- Firmaların tamamlamak üzere bir araya geldikleri iş sonlandığında konsorsiyum kendiliğinden sona erer.

Anahtar Teslimi Projeler

- Bir firma müşterisi adına bir üretim veya hizmet tesisinin tasarımını, inşasını ve donanımını ve son olarak da deneme üretimini gerçekleştirmesi işlemine anahtar teslimi projeler denmektedir.
- Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar, uluslararası işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir.
- Projenin tamamlanması karşılığında, uluslararası işletme oldukça yüksek bir ücret alır.

Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi

- Yap-işlet-devret modeli, bir ülkenin temel altyapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan bir uygulamadır.
- Yap-işlet-devret türünden girişimler genellikle büyük meblağlıdır ve taraflardan birisi (alıcı olan) genellikle bir ülkedir.
- Dünyada ve Türkiye’de özellikle santraller, hava alanları iletişim sistemleri gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.



Doğrudan Yabancı Yatırımlar

- ▶ Doğrudan yabancı yatırım, uluslararası firmaların yerel firmalarla ortaklık kurmak yerine hedef ülkede kendi yatırımlarını yapmak suretiyle üretimde bulunmaları faaliyetidir.
- ▶ Uluslararası firmaları doğrudan yabancı yatırım yapmaya iten faktörlerin başında hedef **pazarın büyüklüğü** gelmektedir. Bunun yanında **taşıma maliyetlerindeki artışlar, korumacı dış ticaret politikaları, devlet teşvikleri** veya **maliyet avantajı** gibi faktörler de teşvik etmektedir.
- ▶ Doğrudan yabancı yatırımlar, ev sahibi ülke açısından ödemeler bilançosu dengesizliklerinin giderilmesi ve istihdam politikası kapsamında yeni iş olanakları yaratılması gibi bir takım politik ve ekonomik faydalar sağlamaktadır.

► *Doğrudan yabancı yatırımlar;*

- 1) tamamıyla sahip olunan bağlı işletme,
- 2) birleşme ve satın alma
- 3) portföy yatırımları olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleştirilebilir.

- Tamamıyla sahip olunan bağlı işletme tipi doğrudan yabancı yatırımlara her ülke izin vermemektedir.
- Birleşme ve satın almalar tipi doğrudan yabancı yatırım ise daha çok hedef ülkenin tamamıyla sahip olunan bağlı işletme tipi yatırıma izin vermediği durumlarda ve yatırım yapacak olan firmanın hedef pazara hızlı girme stratejisi güttüğü durumlarda izlenen bir yoldur.
- Portföy veya portfolyo yatırımları tipi yatırımlar ise borsada arz edilen hisse senedi ve tahvillerin yabancı yatırımcılar tarafından satın alınması ile gerçekleşmektedir.