



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

Girişimcilik ve Proje Yönetimi

Bölüm 5: Uluslararası Girişimcilik

Ajanda

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

Uluslararası Girişimciliğin Tanımı

- “Kuruluşundan itibaren uluslararasılaşmayı amaçlayan ve operasyonlarının ilk yıllarında toplam satışlarının önemli bir kısmını yabancı pazarlarda gerçekleştiren firmalar” (Aspelund ve Moen, 2005)
- “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” (Ersoy ve Yalçın, 2019)

Uluslararası Girişimciliğin Tanımı

Bir işletmenin

- 1) Değer oluşturma, kâr elde etme veya büyüme gibi amaçları doğrultusunda
- 2) Ulusal sınırların ötesinde oluşan fırsatları keşfederken ve kullanırken
- 3) Yenilikçi, pro-aktif ve risk alma davranışları sergileyerek
- 4) Örgüt kapsamında gerçekleştirdiği bir süreçtir

(Tayauova, 2009)

Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar

Aşama Yaklaşımları

Firmaların uluslararasılaşırken belli aşamalardan geçmesi gerektiğini savunan görüştür.

Uppsala Modeli ve Yenilikçi Model olmak üzere bu görüşü savunan iki ana yaklaşım söz konusudur.

Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar

Aşama Yaklaşımları

➤ Uppsala Modeli

Firmaların öncelikle iç piyasada gelişerek sonrasında aşamalı olarak uluslararasılaştığını savunan bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşıma göre uluslararasılaşma sürecinde firmaların karşılaştığı en önemli engel bilgi eksikliği (psikolojik mesafe) ve kaynak eksikliğidir.

Psikolojik mesafe, ülkeler arasında dil, kültür, siyasal sistem, eğitim seviyesi ve endüstri gelişmişliği gibi farklılıkları ifade etmektedir.

Bu modele göre firmalar bilgi eksikliğini azaltmak maksadı ile psikolojik mesafe bakımından kendilerine daha yakın ülkelere ihracat yapmak suretiyle uluslararasılaşmaya başlamaktadırlar.

Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar

Aşama Yaklaşımları

➤ Uppsala Modeli

Firmalar uluslararasılaşırken, kuruluş zinciri (establishment chain) olarak adlandırdıkları dört aşamalı bir süreçten geçmektedirler:

- 1) Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri,
- 2) Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat (acenta),
- 3) Satış temsilciliği ve
- 4) Üretim/imalat aşamalarıdır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975).

Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar

Aşama Yaklaşımları

➤ Yenilikçi Model

- 1) İhracat yapmaktan uzak, tamamen iç pazara odaklı firma aşaması,
- 2) İhracat 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) İhracatta tecrübe sahibi firma aşaması ve
- 6) Psikolojik mesafe bağlamında uzak görülen piyasalara ihracat yapan firma aşaması (Andersen, 1993).

Uluslararası Girişimcilğe İlişkin Yaklaşımlar

Küresel Doğanlar Yaklaşımı

Doğuştan küresel olarak değerlendirilebilecek firmalar:

- 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 (Coşkun ve diğ., 2016).

Uluslararası Girişimcilğe İlişkin Yaklaşımlar

Ağ Yaklaşımı

Bir firmanın uluslararasılaşması, firmanın yabancı ağlardaki muhatapları ile ilişkilerinde pozisyon oluşturmaları ve geliştirmesidir. Bu amaç;

- 1) Firmanın kendisi için yeni olan ağlardaki muhataplarıyla olan ilişkilerinde pozisyon oluşturmalarıyla (uluslararası genişleme),
- 2) Firmanın hali hazırda pozisyon aldığı ağlardaki muhataplarıyla olan ilişkilerindeki pozisyonunu geliştirmesiyle (uluslararası yayılma),
- 3) Firmanın farklı uluslararası ağlardaki pozisyonlarını çoğaltmasıyla (uluslararası entegrasyon) gerçekleştirilebilir (Johanson ve Mattsson, 2015).

Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar

Uluslararası Girişimcilik Yaklaşımı

Uluslararası girişimcilik yaklaşımına göre **küçük, orta ve büyük** ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde bir fark yoktur.

Uluslararası girişimcilik yöneliminin boyutları (Dess, 2001) ;

- 1) Yenilikçilik,
- 2) Risk almak,
- 3) Proaktif olmak,
- 4) Agresif rekabet ve
- 5) Bağımsızlık

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Uluslararası pazarlara giriş stratejileri (Can, 2012)

İhracat	Ortaklıklar	Doğrudan Yabancı Yatırım
Dolaylı İhracat	Lisans Anlaşmaları	
Dolaysız İhracat	Franchising	
	Sözleşmeli Üretim	
	Yönetim Sözleşmesi	
	Montaj Operasyonları	
	Joint Venture	
	Konsorsiyum	
	Anahtar Teslim Projeler	
	Yap-İşlet-Devret Modeli	

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İhracat

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

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Lisans Anlaşmaları

Bir firmanın sahip olduğu ve nihai ürünün oluşması için gerekli nitelikte olan bir varlığın (teknoloji, bilgi vs.) bir başkası tarafından kullanılmasına belli bir süreliğine izin verilmesidir.

Lisans anlaşmasında lisansör (lisans veren) bir üretim sürecini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır.

Patentler, telif hakları, özel formüller ve tasarımlar ve ticari markalar

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Franchising

«Belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan formal izin» (Can, 2012)

Franchising ile lisans verme arasındaki farklar (Coşkun vd., 2016):

- 1) Söz konusu ürünün pazara sunulmasına ilişkin franchising veren firmanın geniş yetki ve denetim gücü vardır.
- 2) Lisans verme genellikle sanayi sektöründe yaygınken franchising daha çok hizmet sektöründe görülür.
- 3) Lisans genellikle bir kereliğine bir hakkın devri şeklinde gerçekleşirken franchising uygulamasında verici firma alıcıya eğitim ve reklam gibi konularda sürekli yardım eder.

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimde (contract manufacturing), uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir (Can, 2012).

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi (management contract), uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir.

Yabancı işletme böylelikle yönetim bilgisi ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır.

Yönetim sözleşmeleri sayesinde firma sahip olduğu belli üstünlükleri genellikle kendisine rakip olamayacak bir firmaya kullandırarak fazla bir risk üstlenmeden ve harcama yapmadan bir gelir elde etme şansına sahip olur (Coşkun vd., 2016).

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Montaj Operasyonları

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.

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Birlikte Girişimler (Joint Ventures)

- İki 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 (Can, 2012).
- Yabancı firmalar hedef ülkede yerel bir firma ile işbirliği yapmak suretiyle çevresel koşullar hakkında bilgi sahibi olur ve yatırım riskini minimize edebilirler.

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ 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.
- Firmaların tamamlamak üzere bir araya geldikleri iş sonlandığında konsorsiyum kendiliğinden sona erer.

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Anahtar Teslimi Projeler

- Bir firmanın müşterisi adına bir üretim veya hizmet tesisinin tasarımını, inşasını ve donanımını ve son olarak da deneme üretimini gerçekleştirmesi işlemidir (Coşkun vd., 2016)
- Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar, uluslararası işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir (Can, 2012).

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi

- Bir ülkenin temel altyapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan bir uygulamadır (Can, 2012).
- Yap-işlet-devret türünden girişimler genellikle büyük meblağlıdır ve taraflardan birisi (alıcı olan) genellikle bir ülkedir (Coşkun vd., 2016).

Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Ortaklıklar

➤ Doğrudan Yabancı Yatırım

- Uluslararası firmaların yerel firmalarla ortaklık kurmak yerine hedef ülkede kendi yatırımlarını yapmak suretiyle üretimde bulunmaları faaliyetidir.
- Doğrudan yabancı yatırımlar
 - Tamamıyla sahip olunan bağlı işletme,
 - Birleşme ve satın alma ve
 - Portföy yatırımları
- biçimlerinde gerçekleştirilebilir.