



ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

DOÇ. DR. GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

BÖLÜM: ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

1. İhracat ve İthalat

1.1. Dolaylı İhracat

1.2. Doğrudan İhracat

1.3. Dolaylı ve Doğrudan İhracat Arasındaki Farklar

2. İthalat

3. Ortaklıklar

3.1. Lisans Anlaşmaları

3.2. Franchising

3.3. Joint Venture (Müşterek Yatırım Ortaklığı)

3.4. Yönetim Sözleşmesi

3.5. Anahtar Teslim Projeler

ÖRNEK OLAY: McDonald's ve İşletmecilik



ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Şirketlerin aşırı büyümüş ve iç pazarların doymuş olması, şirketleri dışarıda fırsatlar aramaya zorlamaktadır.

Mevcut sermaye birikimini, ülke dışında daha fazla kâr getirecek alanlara yatırmak için şirketler, fırsatları değerlendirmek ve yeni pazarları ele geçirmek için çeşitli stratejiler ortaya koymaktadır.



ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Dış pazarların geniş, çeşitli ve çok boyutlu olması, rekabeti yakalayanlar için büyük satış ve kar imkânı sağlamaktadır. Bu ise dış pazarları, çekici bir güç yapmaktadır.

Firmanın, sadece varlığını sürdürebilmesi amacıyla dışa açılmasının zorunlu olduğu durumlar olabilir. Hükümetin koyduğu sınırlamalar, şirketleri dış pazarlara itebilir. İhracata ve diğer dışa açılma şekillerine verilen teşvikler, dış pazarlara açılarak büyümeyi sağlar.

Şirketlerin, uluslararası pazarlara girmelerini olumlu yönde etkileyen husus ise küreselleşme olgusudur.



ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, genç kuşaklarda zevklerin ve tercihlerin birbirlerine benzer olmasını sağlamaktadır.

Pazarların küreselleşmesi; standardizasyona, standart mal ve markaların küresel düzeyde, büyük ölçekli olarak daha az maliyetlerle üretimine yol açar.



ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Teknolojik gelişme ve değişen ekonomik ve politik koşullar, şirketlerin ürünlerini ve dış pazarlara sunulmasını kolaylaştırmıştır.

Dış pazara girişler, rekabet ortamında, işletmeleri, daha iyi ve daha ucuz ürünleri piyasaya sunarken, yeni ürün geliştirmeye de zorlamaktadır. Firmaları uluslararası piyasalara girmeye zorlayan husus; yeni fırsatların ve imkânların olmasıdır.

Bu fırsatları analiz etmek ve buna göre davranmak için firmaların uluslararası piyasalara göre stratejileri belirlemesi; işletme kaynaklarını stratejiye göre organize etmesi gereklidir. Yeni pazarlara girmeye karar veren firmalar için çok sayıda farklı strateji bulunmaktadır.



ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Uluslararası pazarlara girişte şirket, üretim yeni pazarda mı yapılacak yoksa ihracat yapılarak mı pazara girilecek kararını vermelidir.

Şirket yöneticileri; kalite, maliyet, teslimat ve müşteri değeri üzerinde araştırma yapmak, en uygun yöntemini seçmelidir. Uluslararası pazarlara girerken, firmaların kullanılacağı yöntemi belirleyen unsur; mülkiyet ve kontrol konusudur.

Mülkiyet ve kontrolün, şirketin kendisinde olmasını istendiği durumda; doğrudan yatırım veya stratejik birleşme seçilmelidir.



ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

En düşük oranda mülkiyet ve kontrolün olması istendiği hallerde; lisans verme yöntemi tercih edilmelidir.

Orta derecede mülkiyet ve kontrolün istendiği durumlarda; franchising, yönetim sözleşmesi ya da ortak girişim yöntemleri arasından seçim yapılmalıdır.



1. İHRACAT

Dış pazarlara girmenin en basit kullanışlı yolu ihracat yapmaktır. Finansal gücü az olan işletmeler, yatırım yerine ihracat yapmayı tercih ederler.

İhracatın bir özelliği, ülke dışı faaliyetler içinde, riskinin en düşük olmasıdır. İkinci özelliği; yönetim yapısında değişikliğe ihtiyaç olmamasıdır. Üçüncü özellik ise, dış pazarın zamanla daha iyi tanınarak, diğer faaliyetlerin genişlemesine olanak vermesidir.

İhracat faaliyetinde bazı sorunlar olabilir. Örneğin; gümrük kota ve tarifeleri, ulaşım maliyetleri ve sürüm sorunları, ihracatı zorlaştırmaktadır. İhracat; dolaylı ve doğrudan ihracat olmak üzere ikiye ayrılır.



1.1. DOLAYLI İHRACAT

İhracat aşamasının başlangıcındaki şirketlerin ürünlerini yurt içinde aracı firmalar ile dışa satması durumuna, “dolaylı ihracat” denilmektedir.

Dolaylı ihracat, dolaysız ihracata göre çok kolaydır. Çünkü özel uzmanlık ve nakit giderlerini gerektirmez. İhracatçılar bu işi yapar. Yönetim, yalnızca satışa yönelik emirleri vermektedir.

Dolaylı ihracat yapan şirketler, ürünlerini yurt içindeki aracı işletmeler yoluyla ihraç ederler. Dış ihracata yeni başlayan kurumlar için bir alternatif olan dolaylı ihracat, kontrol düzeyinin az olduğu ve uluslararası hedef pazar ile doğrudan ilişkilerin kurulamadığı bir ihracat şeklidir.



1.1. DOLAYLI İHRACAT

Dolaylı ihracat ile uluslararası pazarlama bilgisi kazanılır. Dolaylı ihracat ile gerçekleşen satış sınırlı olmaktadır.

Bu olumsuzluklarına rağmen dolaylı ihracat şirkete, pazarlama ve satış konusunda risklerin dağıtılması hususunda avantaj sağlar.

Şirket, dolaylı ihracat ile uluslararası piyasalarda müşteri bulma gayretine girmez. Doğrudan ihracattan kaynaklanan maliyet ve işlemlerden tasarruf eder.

Aracı firmaların başlıcası; ihracat ticaret firmaları, ihracat yönetimi firmaları, ihracatçı birlikleri, yabancı tüccar ve temsilciler, yerli tüccarlar ve komisyonculardır.



1.2. DOĞRUDAN İHRACAT

Doğrudan ihracatta, firma ürettiği ürünleri, doğrudan yabancı ülkelere satar. Aracı kullanmaksızın, tüm faaliyetleri kendisi yapar. Önemli ticari engeller olmadığında, doğrudan ihracat, şirketlerin bir kesin tercihi olmaktadır.

Ürünlerin doğrudan son müşteriye satılması, dolaylı ihracatta karşılaşılan riskleri ihracatçı açısından minimize etmektedir. Bunun yanında doğrudan ihracat ile ihracatçı dış pazardaki marka konumlanması ve fiyat üzerinde doğrudan etki ve kontrol sahibi konumundadır.

Ancak doğrudan ihracat, dolaylı ihracata kıyasla ihracatçı açısından daha fazla maliyet, enerji ve personel kaynağı gerektirmektedir. Ayrıca temaslarda bulunmak, karşılıklı ilişkiler kurmak, fırsatları müzakere etmek, pazarı anlamak ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek fazlasıyla zaman almaktadır .



1.3. DOLAYLI VE DOĞRUDAN İHRACAT ARASINDAKİ FARKLAR

1. Dolaylı ihracat, doğrudan ihracata göre daha az maliyetlidir. Daha az zaman harcanır.
2. Dolaylı ihracat, daha az taahhüt gerektirir. Düşük risk içermektedir. Dolaylı ihracat firmalara, ilk kez uluslararası piyasaya girme fırsatı sağlamaktadır.
3. Dolaylı ihracat, yabancı ithalatçı firmalarla ilişkisi kurma gereği ihtiyacı duymaz. Dolaylı ihracat satışla ilgilenen firmalara çekicidir.
4. Dolaylı ihracat yöntemleri; denizaşırı ihracat yapacak olan uluslararası firmalara girdi üreten, küçük ölçekli şirketler tarafından kullanılmaktadır.
5. Dolaylı ihracatta; yabancı alıcı, ürünlerin olumsuz yönlerini dile getirdiğinde; şirket, kalite, teslim zamanı ve ihracat işlemlerinde kontrolü kaybetmektedir.



2. İTHALAT

İthalat, iç pazarda pazarlamak ya da başka bir ülkeye ihraç etmek için başka ülkelerden ürün getirme sürecidir.

Şirketler genellikle ürünleri dış pazardan daha ucuza getirebildikleri zaman ya da iç pazarda aynı ürün üretilemediği durumlarda ithalat yaparlar.

İthalat hacmi, ülkenin ihracat hacminden daha fazla olursa ticaret dengesini negatif yönde etkiler.



2. İTHALAT

Uluslararası ticaret hem ihracatçı hem de ithalatçı açısından birtakım riskleri de barındırır. İthalatçı açısından peşin ödeme yönteminde malları teslim alamama bunların en başında gelmektedir.

Bu aşamada ithalatçı ödemeyi gerçekleştirmiş olmasına rağmen malları teslim alamayabilir. Aynı şekilde mal mukabili teslimde de ihracatçı ürünleri teslim etmiş olmasına rağmen ödemeyi ithalatçıdan alamayabilmektedir.

Günümüzde ödeme yöntemlerindeki risklerden hem ihracatçıları hem de ithalatçıları korumak için, iki tarafta müşteri veya tedarikçilerine uygun ödeme yöntemleri ile desteklenen satış şartları sunmaktadırlar.

Bunun en büyük nedeni ise ithalat ve ihracat planlamasının ana hedefinin ödemenin ve ürün tesliminin planlanan takvim çerçevesinde yapılması gerekliliğidir.



3. ORTAKLIKLAR

Ülke dışı faaliyetlerinden bir diğeri de ortaklıktır. Uluslararası kurumlar, ortak işletme kurma oluştururken, seçenekleri iyi bir seviyede değerlendirmelidir. Böylece, çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkarabilmektedirler. Bunu yapabilmek için temel yönetim felsefesine göre davranırlar. Ancak ortaklık tesis edildiğinde, uluslararası işletmenin, yeni işletme ile ortaklık payı konusunda, sorun ortaya çıkmaktadır.

Ortak girişimde stratejik iş birliği yapan iki ya da daha fazla şirket mevcut şirketlerinden yasal olarak tamamen bağımsız yeni bir işletme kurmaktadır. Yatırım yapılan ülkede ortak girişim sonucu kurulan yeni işletme ana şirketlerin de sürece katılımı ile marka imajını hızlıca yükseltebilmektedir.



3.1. LİSANS ANLAŞMALARI

Lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin kolay olan yollarından biridir.

Lisans anlaşmasında, lisansör (lisans veren) bir üretim süreci, tekniği, marka ve patentleri belirli bir ücret karşılığında lisans alana satmaktadır.

Lisans veren lisansör, alan lisansiye, yapılan anlaşma da lisans anlaşması olarak tanımlanmaktadır.



3.1. LİSANS ANLAŞMALARI

Yeterli bilgi, deneyim, zaman ve kaynağa sahip olmayıp, uluslararası piyasaya girmek isteyen bir firma, lisans anlaşması yoluyla ürünlerini satacak yabancı bir ortağa sahip olabilir.

İşletmeler, büyük yatırımdan lisans anlaşmaları ile kaçınabilmektedir.

Lisans anlaşmalarının bir başka yararı; sosyal, siyasi ve ekonomik belirsizlik olan ülke pazarlarında, yatırım yapılması konusundaki risklere karşı işletmeyi koruyabilmektedir.



3.1. LİSANS ANLAŞMALARI

Bilinen markası olan firmalar, bu bilinirlikten hareketle esas iş alanlarının dışında da markalarını kullanmak isteyebilirler.

Ancak çok iyi bilmedikleri, farklı bir sektörde yatırım yapmaktan kaçınma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Buna bir çözüm olarak da lisans anlaşmasının kullanıldığı görülmektedir.

Örneğin, Coca-Cola tekstil sektöründe doğrudan yatırımı bulunmadığı halde lisans verip, isim hakkını kullanarak tekstil ürünlerinden de gelir elde etmektedir.



3.1. LİSANS ANLAŞMALARI

Lisans anlaşmalarının dezavantajlarından biri; belirsizlik ortamıdır. Lisans verildikten sonra, teklifler sadece lisans alan firmanın etkin pazarlama gerçekleştirilebilirse ödenir .

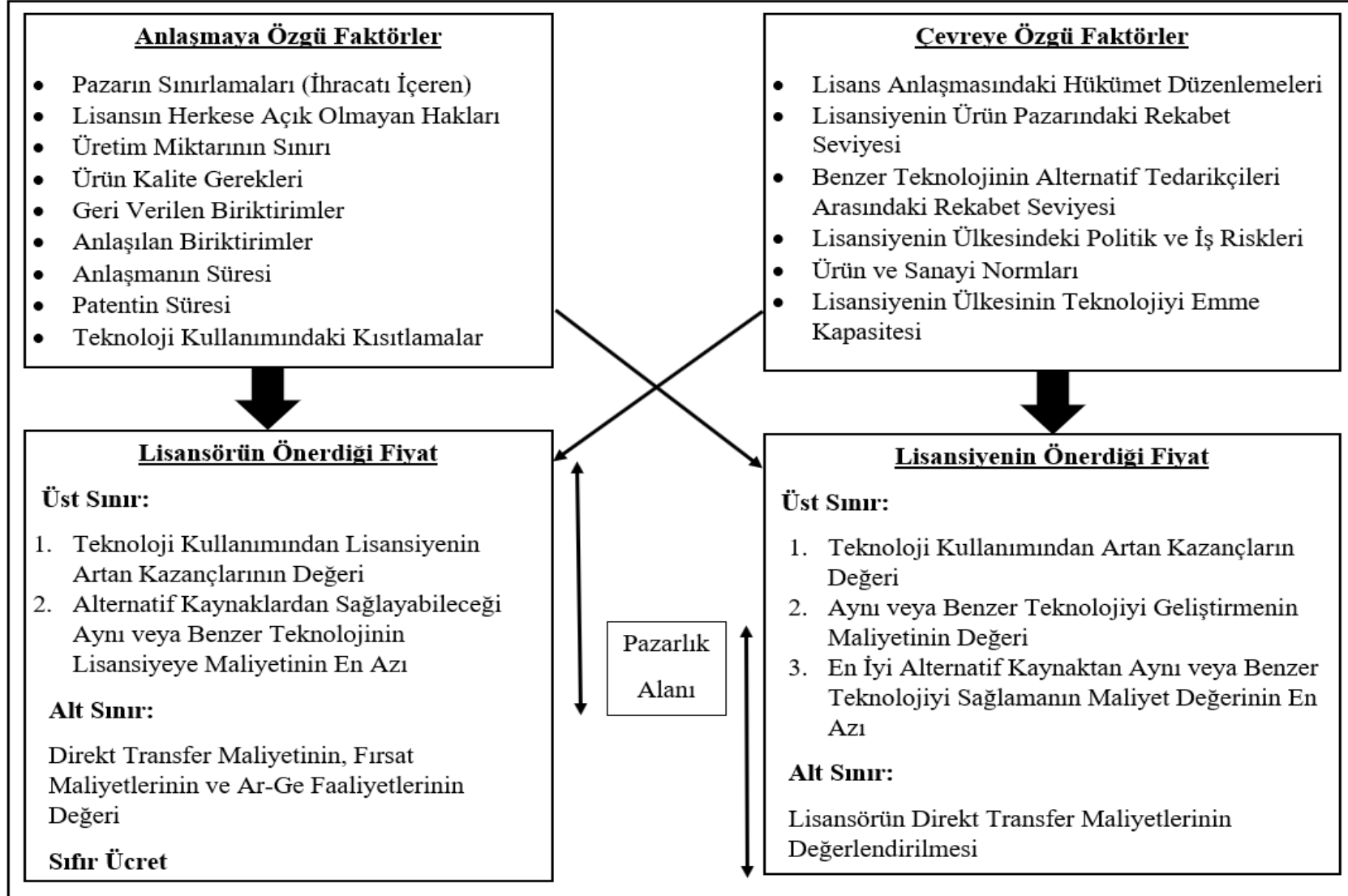
Diğer bir dezavantaj ise, lisans anlaşması sona erdikten sonra, lisansı alan firma lisansör firmanın rakibi haline gelebilmektedir.

Lisans anlaşması sayesinde lisansı alan şirket, lisansör şirketin tüm ürünlerini ve pazarı en iyi tanıyan şirket haline gelir ve lisans anlaşması sona erdiğinde bu ürünleri pazarı lisansörden daha iyi tanıdığı için ürününün daha iyi bir versiyonunu üretme ve pazarlama yeteneğine sahiptir.

Bu nedenden ötürü lisans anlaşmaları genellikle birkaç yıl veya daha uzun süreler için yapılmaktadır.



3.1. LİSANS ANLAŞMALARI





3.2. FRANCHISING

Franchising, franchiser ve franchisee olarak, iki kuruluşun arasında yapılan lisans anlaşmasıdır. Franchiser, franchise'a konu olan hizmetin veya ürünün sağlayıcısıdır.

Franchisee lisans sözleşmesi kapsamında, bu ürün veya hizmetin dağıtıcısıdır. Franchisee, anlaşma sonrası franchiserın verdiği hizmet veya ürünün operasyonu icra edilir. Bunun karşılığında, franchiser'a marka ve diğer haklar için kullanım ücreti öder.

Franchising sisteminde, franchisor ve franchisee olmak üzere en az iki taraf bulunmaktadır:



3.2. FRANCHISING

1. Franchisor (franchise veren); bir ürüne, hizmete ya da bilgi birikimine, kalitesi kanıtlanmış olan ve başarılı olan bir markaya/isme sahip olup, bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığında veren taraf anlamına gelmektedir.

2. Franchisee (franchise alan); franchisor'ün, ticari adı/markası, sistemini, know-how, teknik ve yöntemlerini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarını bedel karşılığı alan taraftır.



3.2. FRANCHISING

Ana firmanın o zamana kadar başarıyla yürüttüğü sisteminin bozulmaması için franchise alan tarafın belirlenen standartlara uyması zorunluluğu bulunmaktadır.

Yasal ve finansal açıdan, bağımsız olan iki taraf arasında anlaşma ile yapılan franchising sisteminde, taraflar arasında sürekli olan bir ilişki kurulmaktadır.

Franchising'de Taraflar İçin Temel Amaçlar

	Franchise Veren	Franchise Alan
Öncelik	Marka adı, sermayesi	Karlılık
Zaman Yaklaşımı	Uzun dönem	Kısa dönem
Kazanç Şekli	Satışların yüzdesi	Net kar



3.2. FRANCHISING

Franchise veren uzun dönemde kendi markasına önem vermektedir. Franchise alan, sisteme girdiğinde, en kısa zamanda kara geçmeyi düşünür. Franchise veren, bu sistemle girdiği pazarda sadece satışların yüzdesini alır. Franchise alan, net kar elde etmektedir.

Rubin (1978), çalışmasında, başarılı franchise sözleşmesinin; çalışma saatlerinin, performansını arttırarak satışlar üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur.

Franchise sözleşmesinde ürün satışını destekleyici maddeler, ürün kalite kontrolleri, eğitim gibi franchise'ın gelişimini sağlayacak hususların anlaşmada yer alması gerektiğini savunmaktadır.



3.2. FRANCHISING

Avrupa'nın İlk 20 Franchise Firması

Sıra No	Franchise adı	Bayi sayısı	Kuruluş Yılı	ÜLKE	Sektör
1	7-Eleven	60000	1927	A.B.D.	Perakende Franchise
2	SUBWAY	44819	1965	A.B.D.	Gıda Franchise
3	McDonald's	36500	1955	A.B.D.	Gıda Franchise
4	Kumon	25840	1958	Japonya	Eğitim Franchise
5	KFC	19955	1930	A.B.D.	Gıda Franchise
6	Pizza Hut	15605	1958	A.B.D.	Gıda Franchise
7	Burger King	15000	1954	A.B.D.	Gıda Franchise
8	Domino's Pizza	13200	1960	A.B.D.	Gıda Franchise
9	Spar	12176	1932	Hollanda	Gıda Franchise
10	Dunkin' Donuts	12000	1950	A.B.D.	Gıda Franchise
11	Avis Budget Group	11000	1946	A.B.D.	Otomotiv Franchise
12	Jani-King	9000	1969	A.B.D.	Ticari Hijyen
13	Jazzercise	8880	1969	A.B.D.	Sağlık ve güzellik
14	Jan Pro	8224	1991	A.B.D.	Ticari Hijyen
15	Baskin-Robbins	7722	1945	A.B.D.	Gıda Franchise
16	Re/max	6986	1973	A.B.D.	Emlak ve Gayrimenkul
17	Century 21	6950	1971	A.B.D.	Emlak ve Gayrimenkul
18	GNC	6734	1935	A.B.D.	Sağlık ve güzellik
19	Taco Bell	6407	1962	A.B.D.	Gıda Franchise
20	Choice hotels	6400	1939	A.B.D.	Oteller



3.2. FRANCHISING

Franchising'in başlıca yararlarını aşağıdadır:

1. Franchisee, etkili bir iş sistemiyle desteklenen, başarılı ve büyük talep gören ürün ve hizmetlerin üretimi işine girmek ister. Uygulanan yüksek standardizasyon sayesinde ürün ve hizmetlerin tanınabilirliğini sağlar. Franchisee özünde, ürün ve hizmetteki ispatlanmış bir kavramı (örneğin, fast food) uygulamaktadır.
2. Franchisee'ye, ürün ve pazar geliştirmenin, başlangıç maliyetlerine katlanmaksızın, büyük kâr potansiyeli olan bir alanda büyüme fırsatı vermektedir.
3. Ev sahibi ülke, dünyanın en saygın firmaları tarafından faaliyet yeri olarak seçilmekten yarar ve prestij sağlamaktadır.



3.2. FRANCHISING

Franchising'in başlıca sakıncaları aşağıdadır:

1. Franchisee; ispatlanmış bir ürün ve hizmet kavramını uygulamakta, ürün/hizmet şöhretinin coğrafi sınırlarını genişletmektedir.
2. Franchising yapılan, ürün ya da hizmet ünlü ve tanınır olmaz ise, franchisee ürün ya da hizmeti tanıtmada risk alır.
3. Bazı ülkelerde franchising sözleşmesi kolayca uygulanmamaktadır.
4. Ürün ülke dışında geliştirildiği için, franchising bedeli, Ar-Ge bedeli olarak kabul edilmektedir.



3.3. JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIM ORTAKLIĞI)

İşletme stratejilerin biri de “joint venture”; işletmelerin uluslararası olmak veya kişi ve teknoloji sağlamak için uyguladıkları bir stratejidir.

Dünyada çok büyük işletmeler bile; teknoloji üretmek için olanaklarını iş birliği şeklinde yapmaktadır. Bu iş birliğinin uygulama eylemi, “joint venture” olarak adlandırılmaktadır.

Joint venture, küresel ölçekte en az iki özel ve kamu kesimi işletmenin ya da kâr amacı olmayan kurumlar arasında, yeni bir işletme kurmak ve işletmelerin kendi yeteneklerini ortaya koyarak yapılan iş birliğidir.

Bu iş birliği, yeni bir işletme ya da konsorsiyum şeklinde, bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olabilir . Kaliteli üretim, yenilik ve sinerji sağlamak temel düşünceyi oluşturmaktadır.



3.3. JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIM ORTAKLIĞI)

Joint venture, iki veya daha fazla kurumun ortak olarak, yeni bir işletme kurması ile gerçekleşir. Kurulan bu yeni işletmeye; “joint venture” denir.

Genellikle, yabancı işletmenin, yerli bir işletmeyle ortaklık kurması ile uluslararası joint venture oluşturulur.

Joint venture, iki türdür. Bunlar; sermayesi hisselerle bölünmüş olan “Equity” ve sermayesi bölünmemiş “Non-Equity”dir .



3.3. JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIM ORTAKLIĞI)

1. Sermayesi Hisselere Bölünmüş “Equity” Joint Venturelar: İki ya da daha fazla ortak, ayrı bir tüzel kişiliği olan yeni bir ortak girişim oluştururlar.

Oluşturulan bu joint ventureda her ortak, yatırdığı sermaye oranında hisseye sahip olur. Bu joint venturelarda sermaye hisselerine bölünmüştür. Her ortak, sahip olduğu hisse miktarında söz sahibi olur.



3.3. JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIM ORTAKLIĞI)

2. Sermayesi Hisselere Bölünmemiş “Non-Eqity” Joint Venturelar: Bu joint venturelarda, ortak payları, koydukları sermaye yerine, sözleşme yapılarak belirlenir.

Bu nedenle bu tür joint venturelarda ortakların payları, sözleşmeyle belirlendiğinden; ortaklıkların hak ve sorumluluklarını belirleyen sözleşme çok önemlidir.



3.3. JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIM ORTAKLIĞI)

Joint venture Yapısı	Avantajlar	Dezavantajlar
Sermayesi hisselerle bölünmüş “Equity” JV’lar	Firmaların karşılıklı yarar sağlar İş çevresindeki değişimlere ayak uydurmak için firmaların birlikte çalışmasını destekler	Daha pahalı olabilir Yabancı ortak yerel sorunlarla uğraşmak zorunda kalabilir.
Sermayesi hisselerle bölünmemiş “Non-Equity” JV’lar: Sözleşmeye Dayalı Joint Venture	Daha ucuzdur. Yabancı ortak yerel sorunlarla uğraşmak zorunda değildir.	Yabancı ortak yerel çevrede temsil edilmek zorunda değildir. İş çevrelerinin değişiminde daha az esneklik.



3.3. JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIM ORTAKLIĞI)

Joint Venture'ın, uluslararası işletmeye sağladığı yararlar aşağıdadır:

1. Uluslararası firma, sermayesini tehlikeye atmaz ve riski yerel firmayla paylaşır.
1. Yerel işletme, ülkesi hakkındaki bilgileri uluslararası işletmeyle paylaşır.
2. Uluslararası işletme, yerel ortağın, kurmuş olduğu bağlantılardan yararlanarak, hükümetiyle iyi ilişkiler geliştirerek, siyasi üstünlük sağlayabilir.
3. Maliyetlerde düşüş sağlanır.
4. Teknolojik üstünlük kazanılır
5. Rekabetçi üstünlük kazanılır.
6. Kaynaklara kolayca ulaşılır.
7. Politik baskılar kalkar.
8. Yeni pazarlara girmek kolay olur.



3.3. JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIM ORTAKLIĞI)

Joint Venture’ın uluslararası işletme açısından taşıdığı sakıncaları aşağıdadır:

1. Kontrolün azalmasıyla uluslararası işletmenin kontrolü kaybedebilir.
2. Kârların ortakla paylaşıldığı için, uluslararası kurum, daha az bir kâr ile yetinmek zorundadır.



3.4. YÖNETİM SÖZLEŞMESİ

Yönetim sözleşmesi yağıın olarak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan piyasaların kamu hizmetleri sektörlerinde kullanılmaktadır. Yönetim sözleşmesinde bir şirket belirli bir süre için yönetsel açıdan diğer şirketi yönlendirir.

Bu yöntem genellikle, teknik yöneticiler ya da yüksek iş yönetimi becerilerine sahip yönetici pozisyonundaki kişileri kapsamaktadır.

Yönetim faaliyetinde bilginin tedarikçisine toplam ödeme ya da satış rakamlarına dayalı sürekli bir ödeme yapılabilmektedir.



3.4. YÖNETİM SÖZLEŞMESİ

Yönetim sözleşmeleri sayesinde firma sahip olduğu belli üstünlükleri genellikle kendisine rakip olmayacak bir firmaya kullanarak fazla bir risk üstlenmeden ve harcama yapmadan bir gelir elde etme şansına sahip olur.

Bu durumda firma elde ettiği bu gelikle diğer faaliyetlerini finanse etme ve rekabet gücü kazanma şansına sahip olur .



3.4. YÖNETİM SÖZLEŞMESİ

Bilgi sağlayan firma açısından en önemli sakıncası ise,

yerel bir firmaya yönetim becerilerini aktarması sonucunda ileride kendisine rakip yaratıp, gelecekte sözleşme olanaklarını sınırlandırmasıdır.



3.5. ANAHTAR TESLİM PROJELER

Anahtar teslim (yap-işlet-devret) proje, bir geliştirici tarafından inşa veya imal edilen ürünün kullanıma hazır bir şekilde kullanıcıya işletmek üzere teslim edilmesidir.

Anahtar teslim projelerinde kullanıcı ya da müşterinin inşa edilip işletmeye hazır hale getirilen tesisin anahtarını teslim almaktan başka yükümlülüğü bulunmamaktadır.

Anahtar teslim projeler; ihraç ürünlerini, teknoloji transferlerini, özel hizmetleri ve ülkede olmayan türleri kapsamaktadır. Bu projelerin ödemesi nakit veya “karşı ticaret” olarak, özel bir anlaşma ile gerçekleştirilir.



3.5. ANAHTAR TESLİM PROJELER

Anahtar teslim projelerin, firma için faydaları aşağıdadır:

1. Şirkete, know-how'dan yararlanma olanağı verir.
2. Biraraya gelen toplu finansal kaynak ve tecrübelerden faydalanılır.
3. Ülkeler için; sermaye ve altyapılarının tesis edilmesinde uygun ve hızlı bir seçenek sağlar.



3.5. ANAHTAR TESLİM PROJELER

Anahtar teslim projelerin, şirket için zararları aşağıdadır:

1. Anahtar teslim projelerin, kısa süreli yapısı ve hükümetleri ilgilendirmesi, şirketin, ülkeyle uzun dönemli ilişkiler kuramayacağını gösterir. Ancak, bir ülkede başarılı olmak, diğer ülkeler için cazip olabilir.
2. Şirketin getirdiği teknoloji, yerel firmalar yarar sağlar ve gelecekte rakip olabilirler.
3. Şirket, teknolojisini ve kaynaklarını transfer ettiğinde, rekabet üstünlüğünü de transfer etmiş olur. Şirket için bu durum hiçbir çıkar sağlamamaktadır.



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

McDonald's zinciri yüksek kaliteli iş organizasyonu olarak tanımlanır. En iyi lisans olanaklarından birisidir. Bunun nedeni, başarısının işletmecilerinin üstün niteliklerinin olmasıdır.

Bu başarıyı getiren diğer unsur, yüksek kalitede verilen, McDonald's eğitimleridir. McDonald's, geliştirdiği restoran işletmeciliğiyle lisans vererek, işletmecilerin McDonald's adı ve markası ile ticari faaliyette bulunmasını sağlamaktadır.



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

McDonald's, işletmeciliği sadece şahsın kendisine verir. Bu kişi, başkalarıyla hiçbir şekilde ortaklık yapamaz. Başka şirketlere işletmecilik veremez.

İşletmeci, tüm zaman ve gücünü, restoranın işletilmesine ayırmakla yükümlüdür. Başka işler yapamaz. İşletmeci, her zaman işinin başında olmak zorundadır. İşini, uzaktan idare edemez.



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

McDonald's bölge yetkisi vermemektedir. Lisans yalnızca bir restoranın ile sınırlı olmaktadır. Yatırım maliyeti, restoranın özelliğine bağlı olmakla birlikte 250.000\$ - 400.000\$+ KDV arasında gerçekleşmektedir.

İşletmeci adayı ile 10 yıllık sözleşme yapılmaktadır. İşletmeci, McDonald's'a 30.000\$ + KDV başlangıç ücreti ödemektedir.

İşletmeci, lisans süresince, aylık net satışları üzerinden, reklam katkı payı, belli bir yüzde geliştirme ücreti ve isim hakkı ücreti ödemektedir.



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

McDonald's, büyüme stratejilerine göre, Türkiye genelinde nerelerde restoran açılacağını, öncelik sırasına koymaktadır.

Uygun bir emlak bulunduğunda, bunu kiralamakta veya satın almaktadır. Tadilat, inşaat, dekorasyon ve ekipmanının tespiti ile ilgili yatırım McDonald's tarafından yapılmaktadır.

İşletmeciler, restoranın başına geçerken mutfak ekipmanları, oturma grupları, dekor ve iç-dış reklam panoları gibi yatırımları yaparlar.



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

İşletmecilerden beklenen temel özellikler:

- 1. Girişimci bir ruh ve başarıya tutkusu.**
- 2. Tüm zaman ve gücünü restoran yönetimi için harcama isteği ve imkânı.**
- 3. İnsan yönetimi ve finansal yönetimde tecrübe.**
- 4. Askerliğini yapmış olmak.**
- 5. Katılıma bağlı olarak, 6-8 ay süren eğitim programını tamamlamak.**
- 6. McDonald's işletmeciliğinin gerektirdiği yatırımları yapabilecek, finansal imkanlara şahsen sahip olmak.**



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

Müracaat-Eğitim-Seçim

McDonald's'ın başarısı, işletmecinin üstün niteliklerine dayanmaktadır. Bu yüzden McDonald's, işletmeci seçiminde titizdir.

Bir McDonald's lisansı için müracaat, başvuru formunun doldurulup, McDonald's'a gönderilmesiyle başlamaktadır.



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

Müracaat-Eğitim-Seçim

McDonald's işletmecileri lisans almadan önce McDonald's işletme kültürünü öğrenmek için eğitim programına katılırlar. Bu program, 6-8 ay sürmektedir. Eğitimler genellikle restoranlarda gerçekleştirilir. Merkez ofis tarafından verilen kurslarla devam eder.

İlk iki ay temel operasyon eğitimi verilir. Müdür sorumluluk ve görevleri de öğretilir. Hamburger Üniversitesi tarafından düzenlenen Restoran Liderlik Uygulamaları Kursu ile işletmecilik eğitimleri de verilmektedir.

Program sürecince işletmeciler, seminer ve konferanslara katılarak, yetkililerden iş akışı hakkında bilgi alırlar. Bu eğitimi başarıyla tamamlayanlar McDonald's lisansını alırlar.



ÖRNEK OLAY: MCDONALD'S VE İŞLETMECİLİK

Müracaat-Eğitim-Seçim

Seçim süreci dört adımdan oluşur:

1. Başvuru formu değerlendirilir ve olumlu görülürse ilk mülakatın yapılması,
2. İstanbul'da, McDonald's tarafından uygun bulunan bir restoranda verilir. 5 günlük “İş Başında Değerlendirme” (İBD) programı verilir.
3. Üst yönetimle son mülakat yapılır.
4. Bu mülakat, olumlu ise bir sonraki adıma geçilmektedir. İşletmeci, 6-8 ay sürecek uzun bir eğitim programına başlamaktadır.



TEŞEKKÜRLER