T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ULUSLARARASILAŞMADA DIŞ PAZARLARA GİRİŞ: BİR VAKA ANALİZİ

Yüksek Lisans Tezi

Vedad HALILOVIĆ
100036881

Danışman: Prof. Dr. Murat Ali YÜLEK

İstanbul, 2017

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

ULUSLARARASI TİCARET

Anabilim Dalı ULUSLARARASI TİCARET

yüksek lisans programı 10003688 1 numaralı öğrencisi VEDAD HALILOVIC 'in "ULUSLARARASILAŞMADA DIŞ PAZARLARA GİRİŞ: BİR VAKA ANALİZİ"

başlıklı tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Murat A. Tütüncü

JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. ELİF NUROĞLU

JÜRİ ÜYESİ : Yrd. Doç. Dr. Muhittin Akgüzel

İstanbul Ticaret Üniversitesi .....Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20....
Tarih, .../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

ÖZET

ULUSLARARASILAŞMADA DIŞ PAZARLARA GİRİŞ: BİR VAKA ANALİZİ

Vedad HALILOVIC

Bu çalışmada tarihi çok eskilere dayanan 'uluslararasılaşma' kavramı, ihracat, doğrudan yabancı yatırım ve çokuluslu şirketler olmak üzere üç evrede incelenmiştir. Konunun anlaşılabilir olması için uluslararasılaşma kavramı makro ölçekte, yani devletler veya bölgesel örgütler düzeyinde değil; mikro ölçekte, yani şirketler düzeyinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin uluslararasılaşma yolunda içsel ve dışsal etkenleri göz önünde bulundurarak mevcut durumlarının değerlendirilmesine ve atılması gereken adımların yakından görülmesine yardımcı olmaktır. Şirketlerin uluslararasılaşma yolunda planladıkları nihai hedef, çokuluslu bir şirket olmaktır. Bunu yakından görebilmek için, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke menşeli şirketleri ve aynı zamanda çokuluslu şirketler olan ABB (İsviçre) ve WEG (Brezilya) ile çokuluslu şirket olma potansiyeli taşıyan AS GROUP (Bosna-Hersek) şirketinin ihracat, ciro, faaliyet alanları, faaliyet süreçleri vb. nicel veriler kapsamında irdelenmiştir. İsviçre ve Brezilya menşeli şirketlerin örnek olarak kullanılmasının sebebi AS GROUP (Bosna-Hersek) şirketinin mevcut seviyesini saptamak ve uluslararasılaşma yolunda ilerde atılacak adımların belirlenmesini sağlamaktır.

Anahtar kelimeler: uluslararasılaşma, ihracat, doğrudan yabancı yatırım, çok uluslu şirket, Bosna Hersek

ABSTRACT

ENTRY TO FOREIGN MARKETS IN INTERNATIONALIZATION: A CASE STUDY

Vedad HALILOVIC

This historically ancient concept of "internationalization" has been analyzed in this study through the stages of export, foreign direct investment (FDI) and multinational enterprises (MNEs).

In order to present the topic in the most comprehensible light, I will not evaluate it on the macro level such as countries or regional organizations but on micro level such as companies.

The aim of this study is to help about the evaluation of the current picture of the enterprises from developing countries in the process of internationalization considering their inner and external factors and to perceive the necessary future steps at close range.

The final target of the companies in the process of internationalization is to be a multinational enterprise. To see this closely, the MNEs from developed and developing countries such as ABB (Switzerland) and WEG (Brazil) and also a company that carries a potential of being an MNE, AS GROUP (Bosnia and Herzegovina), have been analyzed through the quantitative data of processes such as export, revenue, business area etc. The reason of using the examples of the companies from Switzerland and Brazil is to learn the current level of AS GROUP (Bosnia and Herzegovina) and to achieve the needed future steps and actions in the process of internationalization.

Keywords: internationalization, export, foreign direct investment, multinational enterprise, Bosnia and Herzegovina

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

İÇİNDEKİLER ..... **v**

TABLO LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **x**

KISALTMALAR ..... **xii**

GİRİŞ **1**

1. ULUSLARARASILAŞMA **4**

1.1. Uluslararasılaşma Kavramı ve Tanımları 4

1.1.1. Uluslararasılaşmanın Tarihçesi 6

1.2. Uluslararasılaşma Süreci ve Evreleri 7

1.2.1. İhracat 8

1.2.1.1. Yerli Pazarın Kurulması 8

1.2.1.2. İhracat Araştırması ve Planlaması 9

1.2.1.3. İlk İhracat Satışları 9

1.2.1.4. Uluslararası Satışlarının Gelişletilmesi 10

1.2.2. Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) 13

1.2.2.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler ve Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) 15

1.2.3. Çok Uluslu Şirketler 18

1.2.3.1. Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde Dış Yatırımların Rolü 21

1.3. Uluslararasılaşma Nedenleri 23
1.3.1. Çevresel Nedenler: 24
1.3.2. Ekonomik Nedenler: 25
1.3.3. Tekelci Rekabet Kuramı 25
1.3.4. Ekonomi Politikalarının Etkileri 25
1.3.5. Köken ülkenin itici faktörleri 26
1.3.6. Kabul eden ülkenin çekici faktörleri 26
2. ŞİRKETLERİN ULUSLARARASILAŞMA TECRÜBELERİ 28
2.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Çok Uluslu Şirketlerinin Karşılaştırması 28
2.1.1. ABB Vakası 29
2.1.2. WEG Vakası 30
2.1.3. Karşılaştırma 32
2.1.4. Uluslararasılaşmada Psikolojik Mesafenin Rolü 34
2.1.5. Sonuç ve Değerlendirme 35
3. BOSNA HERSEK EKONOMİSİ 38
3.1. Coğrafi Konum 38
3.2. Siyasi ve İdari Yapı 38
3.3. Nüfus ve İşgücü Yapısı 39
3.4. Doğal Kaynaklar ve Çevre 40
3.5. Dâhil Olduğu Uluslararası Anlaşmalar 41
3.6. Ekonomik Yapı 41
3.6.1. Başlıca Sektörler 42
3.6.1.1. Tarım ve Hayvancılık 42
3.6.1.2. Sanayi 43
3.6.1.3. Gıda İşleme Sanayi 44
3.6.1.4. Metal ve Metal İşleme Sanayi 44
3.6.1.5. Ağaç ve Ağaç İşleme Sanayi 44
3.6.1.6. Enerji sektörü 45

3.6.1.7. Elektrik Üretimi ……46
3.6.1.8. Kimya Sanayi ……....46
3.6.1.9. Madencilik ……46
3.6.1.10. Otomotiv Sektörü ……...47
3.6.1.11. İnşaat Sektörü ……48
3.6.1.12. Haberleşme ……48
3.6.1.13. Bilişim ve İletişim Teknolojileri ……49
3.6.1.14. Turizm ……50
3.6.1.15. Bankacılık ……...50
3.6.1.16. Hazır Giyim, Ayakkabı ……51
3.7. Doğrudan Yabancı Yatırımlar 51
3.8. Dış Ticareti 53
3.8.1. İhracatında Başlıca Ürünler 53
3.8.2. İthalatında Başlıca Ürünler 53
3.8.3. Başlıca Ülkeler İtibarı İle Dış Ticareti 54
3.8.4. Dış Ticaret Politikası 55
3.8.4.1. İthalat Rejimi 56
3.8.4.2. İhracat Rejimi 56
4. AS GROUP'UN DIŞ PAZARLARINA GİRİŞ VE YAYILMASI 57
4.1. Holdingin Tarihçesi 57
4.2. Şirketler Hakkında 58
4.3. AS GROUP Şirketleri 59
4.3.1. Tekstil Sektörü 59
4.3.1.1. NAPREDAK ……59
4.3.1.2. FORTITUDO ……60
4.3.2. Gıda Sektörü: ..... .60
4.3.2.1. AS d.o.o. ……61
4.3.2.2. VISPAK ……61

4.3.2.3. OAZA ……61

4.3.2.4. KLAS ……61

4.3.2.5. SPRIND ……62

4.3.2.6. MIP Ljubace ……..…62

4.3.2.7. SWITY ……..…62

4.3.3. Ticaret Sektorü 63

4.4. Şirketin Yükselişinde Etnik Pazarın Rolü 64

4.5. Pestel Analizi 66

4.5.1. Politik(Political) Faktörler 67

4.5.2. Ekonomik (Economic) Faktörler 67

4.5.3. Sosyo-Kültürel (Socio-Cultural) Faktörler 68

4.5.4. Teknoloji (Technological) Faktörler 68

4.5.5. Çevresel (Environmental) Faktörler 68

4.5.6. Yasal (Legal) Faktörler 69

4.5.7. PESTEL Analizin Sonuçları: Uluslararasılaşma İhtiyacı 69

4.6. AS GROUP Şirketlerin Konsolidasyonu 70

4.7. Helal pazarı 71

4.8. Holdingin Yurtdışı Faaliyetleri ve Uluslararasılaşması 71

SONUÇ 78

EKLER 81

KAYNAKÇA 90

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Uluslararasılaşmada Statik ve Dinamik Yaklaşımlar 6
Tablo 2. Çok uluslu şirketlerinin oryantasyonu 20
Tablo 3. WEG Şirketin Yıllara Göre Yurtdışındaki Üretim Tesislerin Kurulması..... 31
Tablo 4. ABB ve WEG'in Karşılaştırması 32
Tablo 5. Yatırımların Sektörlere Göre Dağılımı (2015) 52
Tablo 6. Ülkenin Dış Ticareti (Milyon $) 53
Tablo 7. Başlıca Ülkeler İtibarı ile İhracat (1 000 $) 54
Tablo 8. Başlıca Ülkeler İtibarı İle İthalat (1 000 $)..... 54
Tablo 9. Uluslararasılaşma derecelendirmesidir (2016 yılı verileri) 75

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Yıllara Göre DYY Payı ve Değeri 15
Şekil 2. Kıtalara Göre Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) 16
Şekil 3. Gelişmiş Ekonomilerin ÇUŞ-leri 17
Şekil 4. Gelişmekte olan ekonomilerin ÇUŞ-leri 17
Şekil 5. Uluslararasılaşma Süreci (Kendimizce yaptığımız çalışma) 23
Şekil 6. İki şirketin Toplam Satışlarında İhracatın Payı (2016) 33
Şekil 7. AS GROUP'un Yıllara Göre Şirket Alımı 58
Şekil 8. Tekstil Sektorün Şirketlerinin Satışlar Dağılımı 60
Şekil 9. Gıda Sektorünün Şirketlerinin Satışlar Dağılımı (2016) 63
Şekil 10. Sektörlere Göre Satışlar 64
Şekil 11. Genel Satışlarda İhracat ve İthalatın Payları (2016) 66
Şekil 12. Sektörlere Göre İhracat BAM (2016) 73
Şekil 13. Scatter Diagram (2016 yılı verileri) 74

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABB : İsviçre Şirketi

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

BM : Birleşmiş Milletler

BRL : Brezilya Reali

CEFTA: Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması

ÇUŞ : Çok Uluslu Şirketler

FDI : Doğrudan Yabancı Yatırımı

FIPA : Bosna Hersek Yabancı Yatırım Geliştirme Ajansı

GİMDES: Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği

TDK : Türk Dil Kurumu

WEG : Brezilya Şirketi

GİRİŞ

Şirketlerin uluslararasılaşması, yüzyıllardan beri karşı karşıya kalınan bir olgudur. Ancak bu durum, son beş yüzyılda giderek gelişmiştir. Özellikle sömürgeci ülkelerin şirketleri, çok eski dönemlerden beri uluslararasılaşmış durumdaydılar. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemlere geldiğimizde; ilk kez ABD şirketleri denizaşırı ihracat ve "çokuluslaşma"ya başlamış; devamında onu, Batı Avrupa ve Japonya şirketleri izlemişlerdir. Bugün, genişleyen dünya pazarından sadece gelişmiş ülke şirketleri değil, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin başarılı şirketleri de kendi iç pazarlarının yetersizliğinden dolayı giderek yurtdışına açılmaya başlamıştır.

Uluslararasılaşma, bir fenomen olarak, makro ve mikro düzeyde incelenebilir. Makro düzey bakımından ele alındığında, devletlerin ve Avrupa Birliği (AB) gibi bölgesel örgütlerin ticari politikalara ilişkin almış olduğu kararlar ve çizdiği sınırlar çerçevesinde analiz edilebilir iken; mikro düzeyde ise, bir şirketin uluslararasılaşma konusunda yaptığı faaliyetleri, geçtiği veya geçmesi gereken aşamaları göstermektedir. Uluslararasılaşma ve çokuluslu şirket kavramları birbirine çok yakın; fakat aynı anlama gelmemektedirler. İhracat yapan şirketler pazarlama literatürüne göre uluslararasılaşmış şirketlerdir. Her çokuluslu şirket, zaten uluslararasılaşmış durumdadır; fakat sadece ihracat yapan her firma bir çokuluslu bir şirket değildir.

Bu tezde, önce gelişmiş ve gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma adımları gösterilecek; daha sonra vaka analizi kısmında, gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan, fakat daha az gelişme seviyesine sahip bir ülke menşeli şirketin durumu incelenecektir. Bu incelemeler sonucunda da uluslararasılaşma çerçevesinde mevcut seviyesi tespit edilecek ve ileride atılması gereken adımlar önerilecektir. Örneğin gelişmiş ülkeler arasında yer alan İsviçre ve bu ülkenin başarılı şirketlerinden biri olan ABB Holding, dış pazarlarda yaklaşık 100 senelik tecrübesiyle kendi sektöründe tüm kıtalarda tanınmış bir isimdir. Brezilya ise, dünyanın en büyük on ekonomisinden biridir. Gelişmekte olan ülkeler listesinde yer alan Brezilya menşeli olup ülkenin en büyük

50 şirket listesinde yer alan ve 2014 yılının en iyi şirketi ödülünü alan WEG, dış pazarlarda yaklaşık 40 senedir faaliyet gösterirken uluslararasılaşma sürecinin başarılı sayılabilecek örneklerinden bir tanesi olarak çalışmamızda yer alacaktır. Diğer yandan gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan, fakat daha az gelişme seviyesine sahip Bosna-Hersek menşeli ve gıda sektöründe 4.000 çalışanı ve ciddi miktarlarda ihracatı olan AS GROUP Holding verilerinin analizi ve ileriye dönük öngörüleri, çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturacaktır. Şirketin güncel durumu, literatürün incelenmesi ve diğer iki şirketin tecrübeleriyle karşılaştırılması yöntemiyle tespit edilecek ve önümüzdeki dönemde uluslararasılaşma sürecinde yapması gereken değişiklikler, yatırımlar vb. yolların gösterilmesi tezin amacını oluşturacaktır. Nihayet, AS GROUP Holdingin özellikle Avrupa Birliği (AB) bölgesinde ve helal gıda pazarında atması gereken adımlar önerilecektir.

Bu tezin vak'a analizi kısmında ise, analiz edilecek olan şirketlerin uluslararasılaşma yolunda hangi düzeyde olduğu anlaşılmaya çalışılmakta; söz konusu şirketin menşei ülkesinin ne olduğu ve gelişme düzeyinin nasıl olduğu; dolayısıyla bu faktörlerin firmayı etkileyip etkilemediği de araştırılmaktadır. Yani gelişmekte olan ve yüzölçümü görece küçük ülkeler arasında yer alan bir ülke şirketi, PESTEL analizi çerçevesinde ele alınmaktadır.

Çalışmada kütüphane araştırması ve literatür taraması başta olmak üzere, ülke ve şirketlerin çeşitli raporları ve derinlemesine görüşme gibi araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bununla beraber çalışmanın son bölümündeki şirket verileri holding yönetimi ile kurulan irtibat sayesinde özel olarak edinilmiştir.

Tezin ilk aşamasında uluslararasılaşma kavramı, süreci ve uluslararası pazarın gelişme evreleri, nedenleri ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşmada başarılı sayılabilecek birer şirketinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin anlatımı ve karşılaştırmasına yer verilmektedir. Bu verilerin karşılaştırılmasından sonra da gelişmiş ve gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinde görülen benzerlikler, farklılıklar ortaya konulmaktadır. Tezin devamındaki üçüncü bölümde, gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan, fakat daha az gelişmişlik seviyesine sahip bir ülke olan Bosna-Hersek'in genel ekonomik bilgileri incelenmektedir. Son bölümde ise vaka konumuz AS GROUP Holdingin tarihçesi, bünyesinde faaliyet gösteren firmalar, şirketin yükselişinde etnik pazarın rolü

gibi konular anlatılmaktadır. PESTEL analizinde politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, çevresel ve yasal yönlerden şirketin ve menşei ülkenin genel durumu anlatılmaya çalışılmaktadır. Holdingin yurtdışı faaliyetleri ve uluslararasılaşması çalışmanın son satırlarında yer almaktadır.

1. ULUSLARARASILAŞMA

Uluslararasılaşma, kavram olarak 20. yüzyılın ürünü sayılabilir, fakat icraata baktığımızda uluslararasılaşmanın evrelerinden sayılan ihracat, doğrudan yabancı yatırım (DYY) ve çokuluslu şirketler (ÇUŞ) 20. yüzyıldan çok önce başlamıştır. İlk başta gelişmiş ülkelerin ve onları takiben gelişmekte olan ülkelerin şirketleri, iç pazarların yetersiz olmasından dolayı daha fazla gelir elde etmek için sınırları aşmışlardır.

1.1. Uluslararasılaşma Kavramı ve Tanımları

Türk Dil Kurumu (TDK) İktisat Terimi Sözlüğü (2004)'ne göre uluslararasılaşma "sömürgeci imparatorluklar çağından beri bilinen bir olgu olup iktisadi etkinliklerin ülke sınırlarını aşan coğrafi yayılımıdır."

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışına yaymasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler, kendi ülkelerinde pazarın yetersizliği, maruz kaldıkları rekabet yüzünden pazarlarını çeşitlendirme ihtiyacı duymaktadırlar. Pazarlarını büyütmek için ürünlerini satabilecekleri farklı pazarlar arayan işletmeler, stratejik bir dönüşüm başlatarak faaliyetlerini ulusal sınırların dışına doğru genişletmeye başlarlar. İşletmenin uluslararası pazarlara girmeyi düşünmesiyle başlayan süreçler bütünü olarak tanımlanabilecek uluslararasılaşma aşamasında, işletmeler faaliyet sahalarını uluslararası platforma taşırken strateji, yapı, kaynak vb. imkânlar ile uluslararası çevreye uyum sağlamaktadır (Çelik, Danacı, & Onay, 2015).

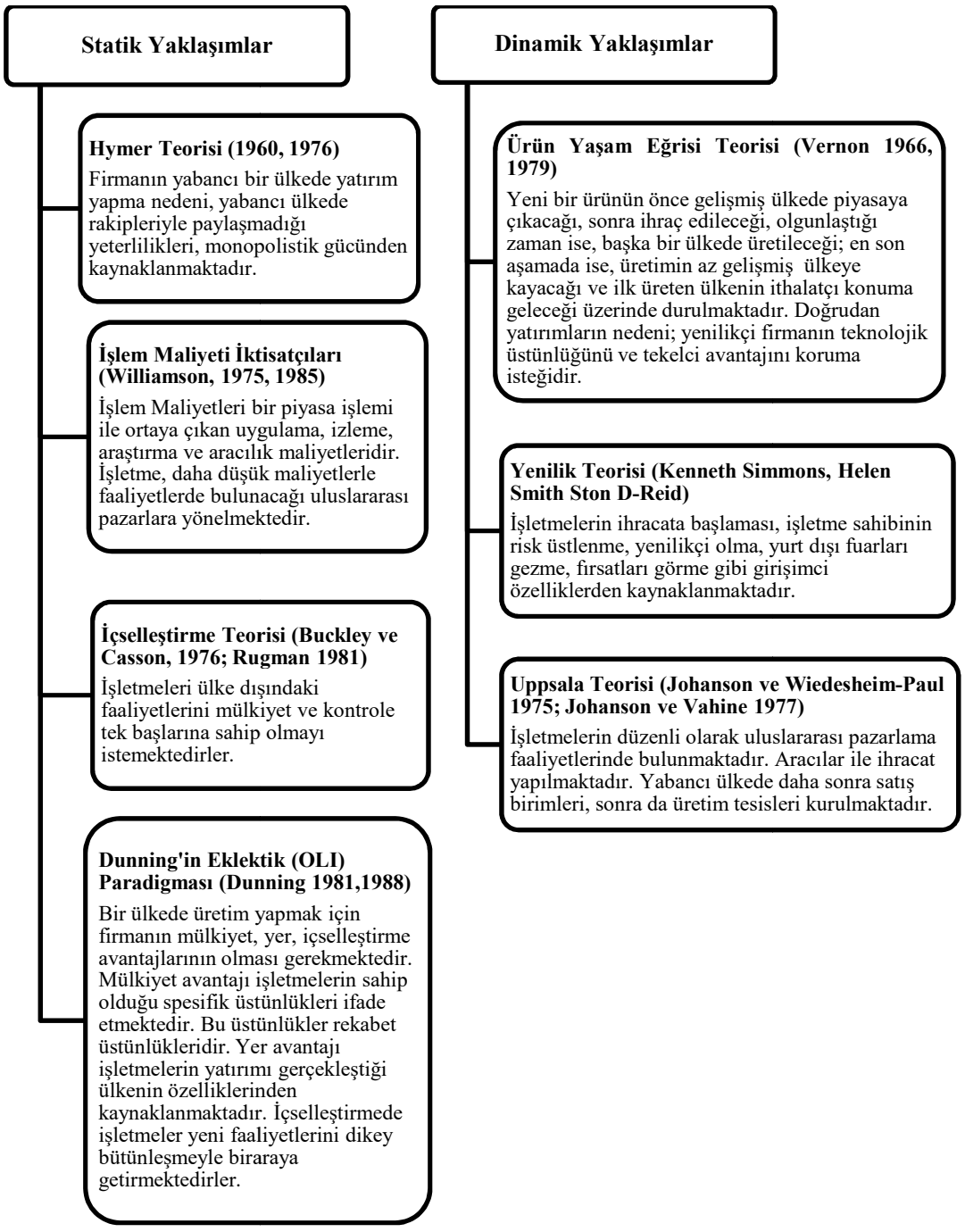
Dış pazara girişte hangi stratejinin tercih edileceği, hedef pazarın çekiciliği karşısında katlanılabilecek maliyet ve üstlenilebilecek riskin derecesine göre belirlenmektedir. Pazarın sahip olduğu ekonomik, yasal, politik, kültürel, teknolojik göstergelere ve vaat ettiği geleceğe göre, işletmenin tercih edeceği giriş stratejisi ve katlanmayı kabul edeceği risk değişecektir. Buna göre işletme, dış pazarlardaki bilgi ve deneyimini de dikkate alarak; dolaylı ya da doğrudan ihracatı tercih edebileceği gibi, sözleşmeli giriş stratejilerinden lisanslama, franchising, üretim sözleşmesi, anahtar teslim projeler, yönetim söz-

leşmelerini yahut birleşme/satınalma, ortak girişim, şube açma gibi doğrudan yatırım giriş stratejilerini seçerek pazara giriş yapabilir (Ulaş, 2003).

Firmalar önce dolaylı veya doğrudan küçük çaplı ihracatla dış pazarları denemekte daha sonra tecrübesi ve bilgisi arttıkça diğer aşamalara geçmektedir (Eryiğit & Erkutlu, 2001). Bir başka deyişle uluslararasılaşma, firmanın strateji, yapı, kaynak v.b. gibi imkânları ile uluslararası çevreye uyum sağlama süreci olarak belirtilmektedir.

Uluslararasılaşma teorileri, işletmelerin uluslararası faaliyetlerle yönelme nedenlerini ve işletmelerin hangi stratejilerle uluslararası pazarlara girdiklerini açıklamaktadır. Tablo 1'de uluslararasılaşma ile ilgili yaklaşımlar özetle verilmiştir (Adıgüzel, 2011).

Tablo 1. Uluslararasılaşmada Statik ve Dinamik Yaklaşımlar



Kaynak: (Adıgüzel, 2011, s. 171)

1.1.1. Uluslararasılaşmanın Tarihçesi

İhracat uluslararasılaşmanın bir safhası olarak kabul edildiğinde, uluslararasılaşmayı bu yüzyılımızın olgusu olarak kabul etmek mümkün değildir. Çünkü ortaçağda, gerek Avrupa'da gerekse Asya'da ülkelerarası ticaretin olduğu, tarihi bir gerçektir. İpek ve baharat yolları, daha sonra yeni ticari yolların keşfiyle uluslararası ticaret hep var olagelmiş-

tir. Türkiye örneğiyle Selçuklular zamanında bir kısım ahilerin ticaret ile meşgul olduklarını, bu yolla büyük mal ve para kazandıklarını, Ahi Ahmet Şah adında bir ipek tüccarının Konya'da ve Tebriz'de ticarethanelerinin bulunduğunu tarihi araştırmalar göstermektedir (Eryiğit & Erkutlu, 2001). Bunlar gibi çok sayıda örnek olduğu bilinmektedir. Avrupalılar 18. yüzyıldan itibaren kendi ülkeleri dışında yatırım yapmaya başlamışlardır. 19. yüzyılın sonu 20.yüzyılın başlarında stratejik madde olan petrol için şirketlerin uluslararası mücadelelere ve faaliyetlere girdikleri de bilinen bir gerçektir. Bu alanda devasa uluslararası petrol firmaları ortaya çıkmıştır. Bugünlerde tandığımız dünya çapında ismi duyulan İngiltere, Hollanda ve diğer bazı Batı Avrupa şirketleri sömürge ülkelerden toplamış olduğu hammaddeleriyle üretim yapmaya başlamıştır.

Bütün bunlarla birlikte, fiilen yaşamakta olduğumuz uluslararasılaşma sürecinin tarihteki uluslararası işletme faaliyetlerinden oldukça önemli farklar taşıdığı da tartışmasızdır (Seyidoğlu, 1978).

Uluslararasılaşmanın tarihsel gelişimini ortaya koyarken, ülkelerin uygulamakta olduğu ekonomi politikalarının etkisini de değerlendirmek gerekmektedir. 1960'lı yıllardan bu yana çok sayıda gelişmekte olan ülke, "ithal ikameci" sanayileşme politikası yerine "ihracata dayalı kalkınma stratejileri" uygulamaya başlamıştır.

Günümüzde uluslararasılaşmanın temel karakteristiği, uluslararasılaşmış firmaların yaygın karakterli, yabancı ülkelerde gösterdikleri yüksek büyüme hızları, faaliyetlerini dünya çapında koordine etme imkânlarına sahip olmalarıdır. Bu sebeple son zamanlarda literatürde çok sayıda araştırmaya konu olmuştur..

Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi, her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler, uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir trend içindedirler. Örneğin 1990 öncesi, neredeyse sadece gelişmiş ekonomilerin tekelinde olan uluslararasılaşma, 1990 sonrasında, gelişmekte olan ekonomilerin de rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullandıkları önemli bir araç haline gelmiştir. Sadece gelişmiş ülkelerin firmaları değil, gelişmekte olan ülkelerin firmaları da uluslararasılaşma sürecinin parçası olmaktadırlar.

1.2. Uluslararasılaşma Süreci ve Evreleri

Pazarlama, tedarikçi ile müşteri arasında anlayış ve iletişim kurma sürecidir. Satış, bu işlemi bir adım daha ileri götürür ve para alışverişi ile tamamlanan tatmin edici bir ürün

veya hizmete sahip müşterilerin ihtiyaçlarını yerine getirme süreci olarak karakterize edilebilir. "Bir müşteri, sunulan ürün veya hizmet için para ödeyene kadar gerçekten bir pazara girmemiştir" (Varghese, 2015). Ticari işlemler, uluslararası ticaretin nihai hedefi olup pek çok farklı alanı kapsar. Uluslararası pazarın gelişimi pazarlama literatürüne göre genellikle bir dizi aşamadan oluşur.

1.2.1. İhracat

Melemen'e (2008) göre ihracat, bir malın yabancı ülkelere veya yabancı ülke statüsündeki yerlere/kişilere döviz karşılığı yapılan satışıdır. Çeşitli aşamalara ve çok yönlü bir niteliğe sahiptir. Ürünün ihracata yönelik biçimde kaliteli, uluslararası standartlara ve piyasa şartlarına uygun biçimde üretilmesinden, yurt dışında pazarlanması, reklam ve tanıtımının yapılmasıdır. Dış satımının gerçekleştirilmesi için en uygun ambalaj ve nakliye biçiminin seçilmesi, ihracatçının ülkesindeki dış ticaret mevzuatını bilerek zamanında gerekli işlemleri tamamlaması ve ürünün istenilen yere zamanında teslimine kadar uzanan çeşitli aşamalardan geçmesi gerekmektedir.

İhracat; ülkelerin üretim kalitelerini uluslararası rekabet düzeyine çıkardıklarının bir göstergesi olup, dünya refahından (zenginliğinden) pastasından pay alma yarışıdır. Bir ülke üretiminin teknolojik seviyesini, emek gücünü, hammadde zenginliğini kullanarak diğer ülkelerin ihtiyaçlarını giderme yoluyla kendi ihtiyaç duyduğu hammadde, enerji, teknoloji ve nihai ürün alımı için gerekli dövizi kazanmaya çalışır. Hiçbir ülke dünya üzerinde ihtiyaç duyduğu her türlü hammaddeye, teknolojiye, insan gücüne veya kısacası doğal kaynaklara sahip değildir. Her ülke birbirine değişen oranlarda muhtaçtır. Ülkelerin gelişmişlik seviyesi, dış ticaret hacimleri ile ölçülen günümüzde dışa açılmamış ya da dış ticaret nüfusu ile orantılı bir şekilde artmamış ülkelerin dünya siyasetinde ve gelişmelerinde fazlaca etkili olmadıkları söylenebilir. İhracat; ülkelerin mevzuatlarına göre yasak olmayan malların ve hizmetlerin uygun doküman ve taşıma aracı ile hedef pazara ve tüketiciye ulaştırılması faaliyetidir. İhracat yapmayan ülkenin ya da sadece dışarıdan ihtiyaçlarını karşılayan bir ülkenin ekonomik olarak varlığını devam ettirmesi mümkün değildir (Melemen, 2008, s. 59-60).

1.2.1.1. Yerli Pazarın Kurulması

Yerli pazar, çoğu zaman, uluslararası ticaretin karmaşıklıklarıyla mücadele etmeden önce ürünleri test etmek ve performansı ayarlamak için uygun bir yerdir. Ayrıca bu,

performansın iyi bir göstergesi olabilir. Bununla birlikte, bazı durumlarda, ihracat sürecinin bu aşaması hiç bir amaca hizmet etmemektedir. Örneğin, özellikle yabancı bir pazar için ürün geliştiren bir Singapur yazılım şirketi için durum bu olabilir. Uluslararası pazarın geliştirilmesi, ihracatçı açısından zaman ve para kaynaklarını gerektirdiğinden, gelecekteki ihracat pazarı genişleme faaliyetlerine esas olacak güçlü bir temelin oluşturulması ve böylece uluslararası faaliyetlerin şirketin temel işlerini tehlikeye atmamasıdır.

1.2.1.2. İhracat Araştırması ve Planlama

Şirketler yurtdışında ticaret yapmaya başladığında, genellikle dil, finansal yapı, hukuk ve ekonomik sistem veya kültüre dair ortak noktaları bulunan kendi ülkelerine benzer bir ülkeyi hedef alırlar.

Örneğin, uluslararası pazara girecek Kanadalılar, genellikle önce ABD pazarını, kendilerine hedef olarak ele alırlar. Bilinmeyen bir pazara girmeden önce şirketler kendilerini düzgün bir şekilde hazırlamalıdır. Önerilen ürün veya hizmetin potansiyel bir pazarda ne kadar başarılı olabileceğini analiz edecek bir ihracatçı, hedef pazarları üç ya da dörde kadar daraltabilir. "İyi araştırılmış bir pazarlama planı, potansiyel ihracatçının ihracata olan güveni verebilir" (Varghese, 2015).

Böyle yoğun bir çaba, "dünya çapında emirleri takip etme"nin ortak ve masraflı bir yanlışından daha ehvendir. Uygun uluslararası pazar araştırması ve planlama faaliyetlerini üstlenmenin diğer bir avantajı, yazılı bir belge oluşturarak, potansiyel sorunlar ve zayıf yönleri daha kolay tespit edebilmesidir. Bu, ihracatçıların başarılı ihracat pazarının geliştirilmesi için gerekli olacak zaman ve para yatırımını yapmadan önce potansiyel zorlukları öngörebilmelerini sağlar.

1.2.1.3. İlk İhracat Satışları

Bir ihracat planı uygularken, piyasayı test ederek ılımlı bir şekilde başlamak önerilir. Kademeli bir strateji, tecrübesiz ihracatçıya, gereksiz veya yönetilemeyen bir riski almadan bir piyasada pratik deneyim kazandırır. "Piyasaların aşamalı olarak geliştirilmesi, ihracatçının başarı kaydını izlemesini ve başarı kaydetme yolunda ilerledikçe gerekli değişiklikleri yapmasını sağlar" (Varghese, 2015).

Bu aşamada, ihracatçı, ihracatın mekaniğine (dokümantasyon, dağıtım kanalları, nakliye ve koleksiyonlar) aşina olmak, müşteri hedef grubunu tanımak, hangi ürün değişiklikle-

rinin gerekli olabileceğini belirlemek ve bunları öğrenmek için ilk gönderileri kullanmayı ve işi etkileyebilecek düzenlemeleri öğrenmesidir. Bu, aynı zamanda, ilk planın gözden geçirileceği aşamadır.

1.2.1.4. Uluslararası Satışlarının Genişletilmesi

İlk satışlar iyi olursa, daha büyük siparişler planlanmalı ve genişletilmiş faaliyet takip edilmelidir. Bu aşamaya genellikle yoğun pazar araştırmaları, uluslararası ticaret fuarlarına ve diğer pazarlama faaliyetlerine daha agresif katılım ve hedef pazarın ağlarını ve temaslarını güçlendirmeye daha fazla ağırlık verilmesi eşlik eder. "Firma, kazan-kazan iş (win-win business) ilişkilerinde pazardaki konumunu güçlendirmek için potansiyel yerel ortaklarla görüşmeler yapabilir" (Varghese, 2015).

Zaman kazanan ihracatçılar bu aşamaya geldiklerinde, bir taraftan pazardaki konumlarını güçlendirmeye devam ederlerken; diğer taraftan stratejilerine uygun ayarlamalar yapma konularında kendilerine yardımcı olacak geçmiş tecrübeleri sayesinde ihracat pazarıyla ilgili artık çok şey öğrenmişlerdir.

Herhangi bir pazara nasıl girileceğinin belirlenmesi, alınması gereken en önemli kararlar arasındadır. Giriş şekli seçilirken ihracatçı, ihraç pazarında talep edilen hizmet düzeyinin, tarifeler ve nakliyenin, marka bilincinin ve rekabet avantajının iç pazardakilere benzeyip benzemediğini göz önünde bulundurmalıdır. Pazara giriş esas itibarıyla iki şekilde mümkün olmaktadır: Doğrudan (direkt) ihracat ve dolaylı (endirekt) ihracat.

- **Doğrudan İhracat**

Doğrudan ihracatta ihracatçı, hiçbir aracı kullanmayarak tüm ihracat işlemlerini kendisi yapar. Doğal olarak, doğrudan ihracatta ithalatçının bulunmasından ödemenin alınmasına kadar ki tüm sorumluluk da ihracatçıya aittir. Doğrudan ihracat yapmak için, şirketin yurtiçi satış kısmından bağımsız bir ihracat departmanı oluşturması gerekir. Doğrudan ihracatın çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu avantajlar sayesinde: (Dış Ticaret Kursu, 2016):

- Şirket tüm ihracat aşamalarını kontrol edebilmekte,
- Aracıları bertaraf ederek kâr marjını artırmakta,
- Şirket alıcısıyla daha yakın ilişkiler kurabilmektedir.

Ancak diğer taraftan, doğrudan ihracat nedeniyle de

- İhracatçı başarılı olabilmek için sağlayacağı faydadan daha fazla zaman ve kaynak harcamak zorunda kalabilmekte,
- İhracatçı doğrudan risklere daha fazla maruz kalabilmektedir.

- **Dolaylı İhracat**

İhracat yapmak isteyen, ancak gerekli personel ve kaynağı olmayan şirketler, gerçekleştirmeyi düşündükleri ihracat için komisyoncular, acenteler, SDŞ (Sektörel Dış Ticaret Şirketleri), DTŞ (Dış Ticaret Şirketleri), mahallî alım ofisleri vasıtasıyla ihracat yapabilirler. Çünkü bu kuruluşların değişik ülkelere ihracat konusunda gerekli deneyimleri ve altyapıları mevcuttur.

Dolaylı ihracatın çeşitli avantajları vardır. Bu avantajlar sayesinde firmalar:

- İhracatın teknik ve hukuki yönlerini öğrenme yerine, üretim konusunda yoğunlaşabilmekte,
- Aracının bu alandaki deneyimlerinden faydalanmaktadır.

Dolaylı ihracatın dezavantajları ise:

- Hırslı bir temsilciniz varsa, mal üzerindeki kontrolünüzü kaybetme riski vardır
- Bazı aracıların ihracatçılarla ilgili farklı hedef ve emelleri olabilir.

İhracatçının seçebileceği diğer pazara giriş yolları ise, şunlardır: Ortak yatırım, lisans kullanımı ve yerinde (off-shore) üretim.

- **Lisans Anlaşmaları**

Bir firma sahip olduğu teknolojik know-how, tasarım ve fikrî mülkiyet hakkını, bir sözleşmeye bağlı olarak yabancı bir firmaya, bir ödeme şekli veya telif karşılığında devredebilir. Lisans anlaşmaları yabancı pazarlara hızlı bir girişe imkân sağlamaktadır.

Sermaye yatırımına izin verilmekte ve bunun karşılığı da genellikle hızla geri alınmaktadır. Ancak, lisans anlaşmaları üretim ve pazarlamadaki kontrolün kaybolmasını ve

eğer anlaşmada yasaklanmamışsa istemeyerek de olsa teknolojik know-how'ın lisans kullanıcısı tarafından paylaşılmasını beraberinde getirmektedir.

- **Yerinde (off-shore) üretim**

Bir firmanın, taşıma maliyetlerini azaltarak yasaklayıcı tarifelerden kaçınmak, düşük işçilik ve girdi maliyetlerinden yararlanmak ve devlet teşviklerinden faydalanmak için hedef pazarda bir yer tesis ederek imalat yapmasıdır.

- **İhracat Konsorsiyumları**

SDŞ (Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Modeli): KOBİ'lerin birleşerek ihracat amacıyla bir konsorsiyum kurması ve ihracatın bu konsorsiyum tarafından gerçekleştirilmesi pazara girişte yararlı bir yöntem olarak görülmektedir. Bu nedenle hükümetler bu modeli teşvik etmektedir.

SDŞ Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, Türkiye'deki KOBİ'lerin ihracata yönelik faaliyetlerinde gönüllü olarak sermayelerini, bilgilerini, üretimlerini ve tecrübelerini bir araya getirerek ölçek ekonomisinin sağladığı avantajlara sahip olunmasını destekleyici bir modeldir. Söz konusu modelin ihracatçılara (üyelerine) sağladığı faydalar şunlardır:

- Yeni pazarlara girme ve yeni alıcılara ulaşma
- Pazarın çeşitlenmesi ve riskin azaltılması
- Büyük miktardaki siparişlerin birlikte hareket yolu ile kolaylıkla karşılanması
- Uzun dönemli yatırım ve üretim planlaması yapılabilme
- Birim üretim, dağıtım giderlerinde azalma
- Pazarlık gücü elde ederek daha kârlı satış yapabilme
- İhracatta bilgi birikimi ve deneyim elde etme
- Döviz girdisi elde etme
- Endüstri alanında sesini duyurabilme
- İhracat giderlerinin paylaşımı nedeniyle daha az finans ile kaynak tahsisi
- Diğer aracı kurumlara alternatif olabilme
- Birlikte başarı elde etme duygusu ve bunun moral üzerine olumlu etkisi (Dış Ticaret Kursu, 2016).

- **Dış Ticaret Şirketleri**

İhracata yönelik pazarlamada bir örgütlenme biçimi açısından Türkiye'de ilk olarak "Dış Ticaret Sermaye Şirketleri" şeklinde bir model benimsenmiş ve 1980 yılında resmî olarak uygulamaya konularak devletçe de desteklenmiştir. Söz konusu kararın hükümleri, imalatçı olmayan, ancak dış pazarlamada ihtisaslaşmış ihracatçı sermaye şirketleri eliyle ihracatın geliştirilmesi ve artırılması esaslarını düzenlemektedir. Dış Ticaretin büyük ölçekli şirketler eliyle büyütülmesini öngörerek yeni bir yapılanmaya yol açan bu model ile ihracatta belirli mal ve pazarlar konusunda ihtisaslaşmış ekipler oluşturulması amaçlanmıştır. Ancak, söz konusu yapılanmaya gidilirken de şirketlerin geçmiş ihracat performanslarının belli bir düzeyde olması ve ihracatlarının belli oranlarının sanayi mallarından oluşması istenmiştir. Geçmişte KOBİ'lerin ürünlerini yoğun bir şekilde pazarlama girişiminde bulunan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, günümüzde kendi holdinglerine bağlı şirketlerin ürünlerini pazarlamaya ağırlık vermekle birlikte bazıları ise, hâlen KOBİ'lere yönelik faaliyetlerini sürdürmektedir. Türkiye'de Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin yanı sıra çok sayıda Dış Ticaret Pazarlama Şirketi, ihracatta aracı şirket olarak dış pazarlara ihracat yapmaktadır (Dış Ticaret Kursu, 2016).

1.2.2. Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY)

Satışlar temkinli, kârlar cesaret verici ve fırsatlar umut vericiyse, şirket hedef pazarındaki varlığını genişletmeyi seçebilir. Örneğin yerel bir ofis açabilir, yerel ortaklarla ilişkileri sıkılaştırabilir, mevcut bir yerel şirketi satın alabilir, ortak bir girişim kurabilir veya AR-GE' ye veyahut üretim tesislerine yatırım yapabilir. "Hedef pazar, bitişik pazarlara adım atma ve daha büyük bir ticaret stratejisi için bir odak noktası haline gelebilir" (Varghese, 2015).

DYY, uluslararası kabul gören ölçütlerden biri olan OECD'ye (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) göre ele alınacak olursa; doğrudan yabancı yatırım, yatırımcı tarafından doğrudan başka bir ülkede yerleşik olan bir teşebbüste kalıcı bir bağ oluşturmak amacıyla yapılan bir uluslararası yatırım kategorisidir

Bu aşama, başka yerlerde sadece uzaktan yabancı bir pazarda faaliyet gösteren bir firmanın ötesinde ek sonuçlar ve sorumluluklar taşır. Bir şirketin varlığı, pazarda kalıcı fiziksel bir varlık olduğunda ortaya çıkan yeni konular dolayısıyla da genişlemektedir. Örneğin, yatırım yapan şirket, topluluk ve diğer paydaşlar (çalışanlar, yerel yönetimler,

çevre, yasal ve vergi uyumu, şeffaflık, kamusal imaj ve sürdürülebilirlik) üzerindeki etkileri ve etkileşimini hesaba katmalıdır. Bütün bu etkilerin kurumsal vatandaş olarak, her fırsatta gösterilmesi gereken bir politika olarak güçlü kurumsal sosyal sorumlulukla, ciddiye alınması ve dikkatle yönetilmesi gerekir.

DYY, üretimin her düzeyi için ekonomik işlem maliyetlerinin minimize edilmesini amaçlamaktadır. Uluslararasılaşma buna göre gerçekleşmektedir (Yüksel, 1999). Bu başlık altındaki yaklaşımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

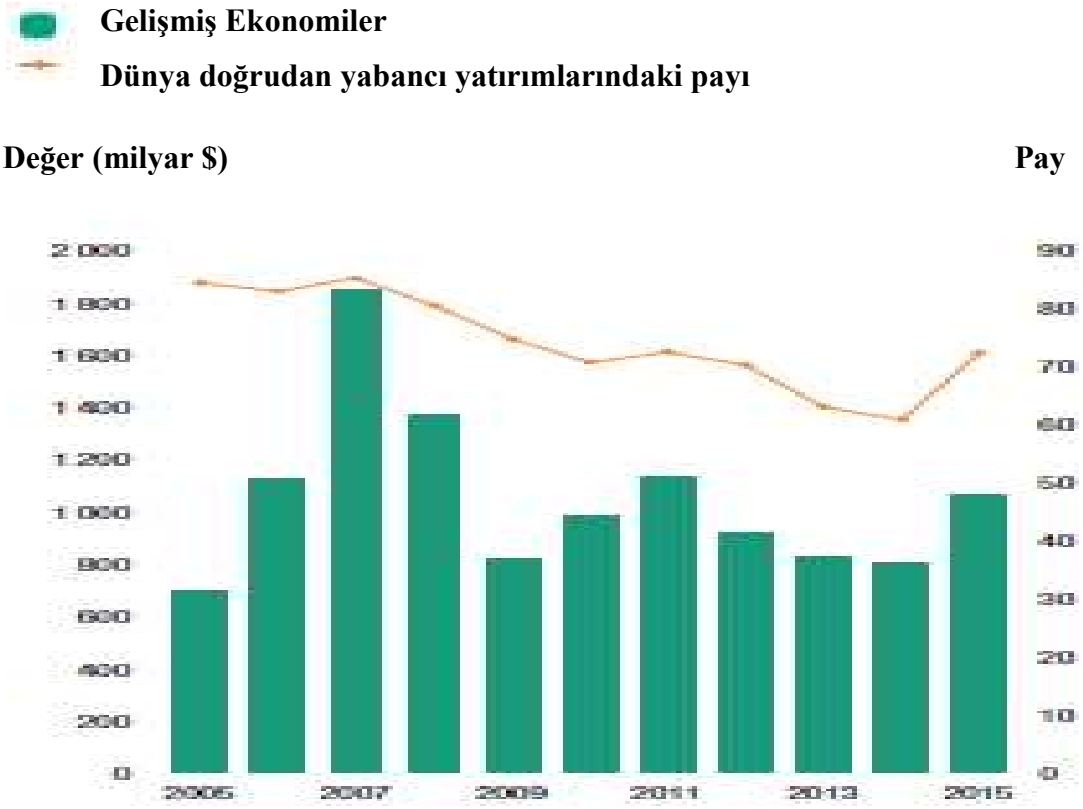
- **Geleneksel Bakışlar:** Doğrudan yabancı yatırım, faiz hadlerinden yararlanmak maksadıyla sermaye fazlası olan ülkelerin kıt ülkelere yatırım yapmasıdır.
- **Firmanın Büyümesi:** Doğrudan yabancı yatırım firmanın büyümesinin bir sonucudur.
- **Mamulün Hayat Seyri Teorisi:** İlk aşamada yeni ürünler, ileri teknolojinin ve yüksek gelirin olduğu yerlerde üretilmektedir. İkinci aşamada üretim, maliyetin daha düşük olduğu ama önemli pazarların bulunduğu yerlere kaydırılmaktadır. Üçüncü aşamada ise, maliyet tasarrufu amacıyla ürünün üretimi, emeğin ucuz olduğu az gelişmiş ülkelere kaydırılmaktadır.
- **Vernon Üretim Döngüsü Teorisi:** Vernon, üretim döngüsünün dört aşamasının olduğuna kabul edilmektedir: yenilik, büyüme, olgunluk ve düşüş. Vernon'a göre, ABD'li ulusüstü şirketler ilk aşamada yerel tüketim için yeni yenilikçi ürünler üretiyor ve artığını dış pazarlara sunmak için ihraç ediyordu. Üretim döngüsü teorisine göre, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'da, ABD'de üretilen ürünler gibi üretime yönelik talep artmıştır (DENISIA, 2010). Böylece Avrupa firmaları, Amerikan firmalarının bu ülkelere ihraç ettiği Amerikan ürünlerini taklit etmeye başladı. ABD şirketleri, bu bölgelerdeki pazar paylarını korumak için yerel pazarlarda üretim tesisleri kurmak zorunda kalmıştır.
- **Tekelci Rekabet Teorisi:** Doğrudan yatırım oligopolistik teori çerçevesinde açıklanmaktadır. Buna göre firmalar, aksak rekabetin bulunduğu pazarlara girerek bu pazarın avantajlarından yararlanmak istemektedirler.
- **İçselleştirme Teorisi:** Firmaların dış pazarlardaki firmalara olan bağlılıklarından kurtulmak amacıyla, yabancı pazardaki tedarikçi ya da rakipleri içselleştirmeye çalışarak bünyelerine katmak isterler.

- **Global Çıkarların Maksimizasyonu:** Bu yaklaşıma göre, firmaların doğrudan yatırım yapmalarındaki asıl motivasyon, firmanın global çıkarlarını maksimum yapmak istemesidir. Doğrudan yabancı yatırımı açıklayan bütüncül ve kavrayıcı bir yaklaşımdır.

1.2.2.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler ve Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY)

Çok uluslu şirketlerin çoğu gelişmiş ülke menşelidir. Birleşmiş Milletlerin Ticaret ve Kalkınma Konferansı verilerine göre, gelişmiş devletler grubu DYY'ın %55'lik kısmına sahiptir. Parasal değer açısından baktığımızda, 2015 yılında yapılmış yabancı yatırımların 962 milyar $'lık kısmını, gelişmiş ülkelerin; 765 milyar $'lık kısmını ise, gelişmekte olan ülkelerin çektiğini görmekteyiz (UNCTAD, 2016).

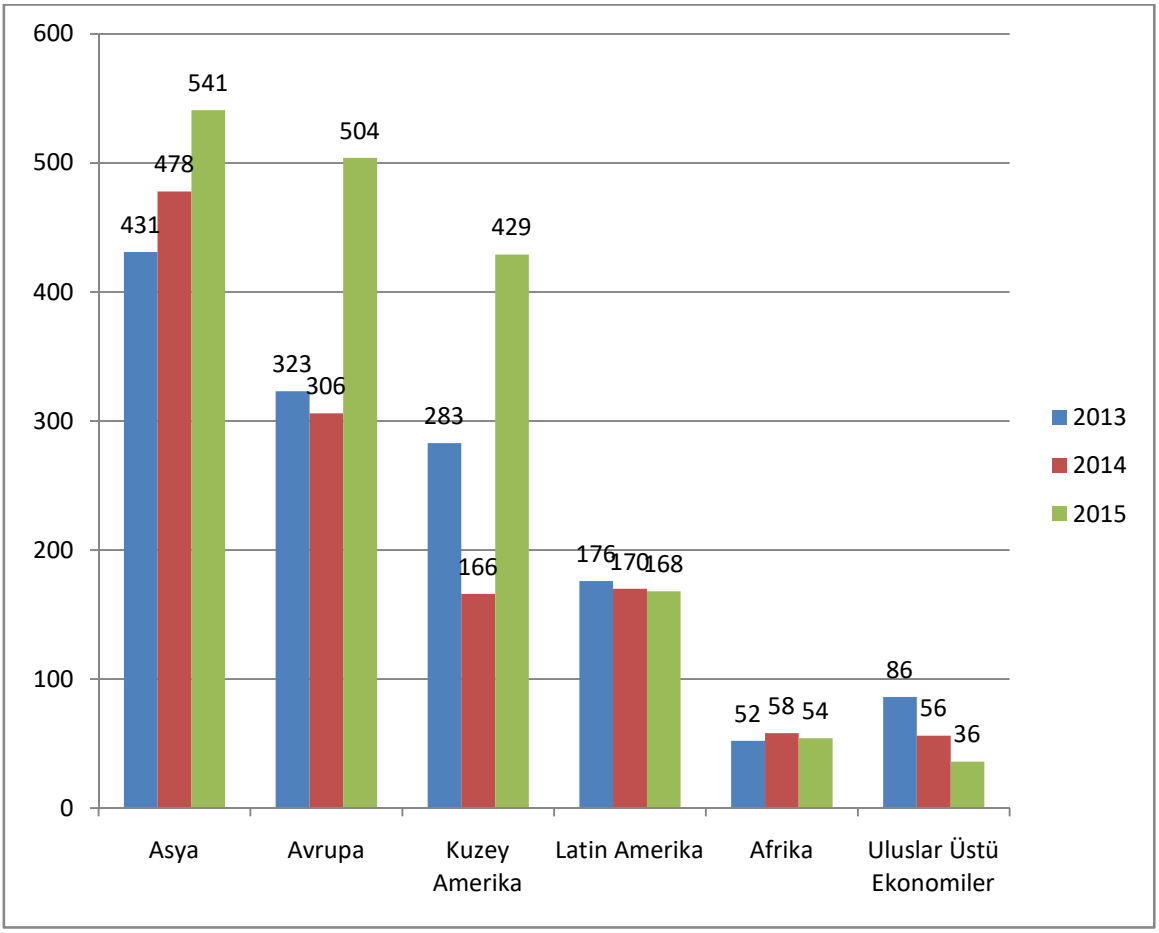
Şekil 1. Yıllara Göre DYY Payı ve Değeri



Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2016

Dünyanın değişik bölgelerine baktığımızda DYY'a en önemli kaynaklık yapanın Asya kıtası olduğu görülmektedir[1]. En az DYY alan bölge ise, Afrika kıtasıdır (UNCTAD, 2016). Bir başka deyişle Kuzey Amerika ve Avrupa artık en fazla DYY alan kıtalar değildirler.

Şekil 2. Kıtalara Göre Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY)

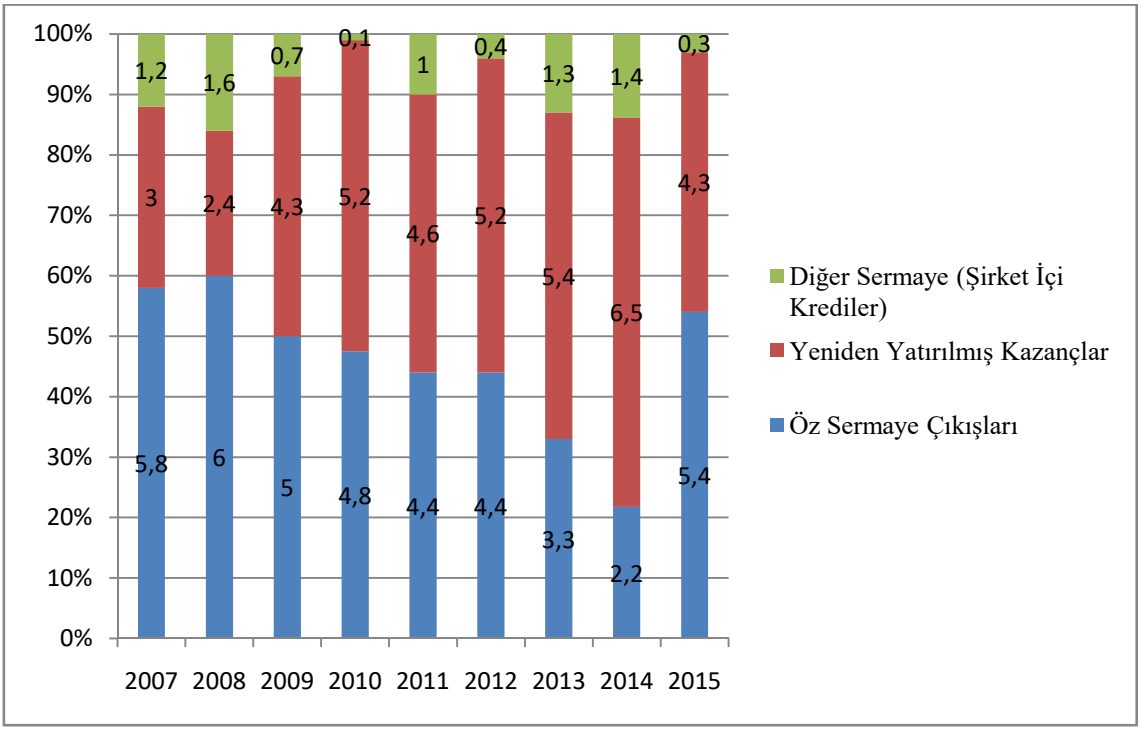


Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2016

Öte yandan gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu şirketlerinin (ÇUŞ) mülk yapıları ile gelişmiş ülke şirketlerinin mülk yapıları birbirlerinden farklıdır (Filatotchev, 2007). Bir başka deyişle, iç pazarı güçlü olan bir devletteki çokuluslu bir şirketin, yurtdışı rekabette az gelişmişlerdeki çokuluslulara göre daha avantajlı olduğu söylenebilir

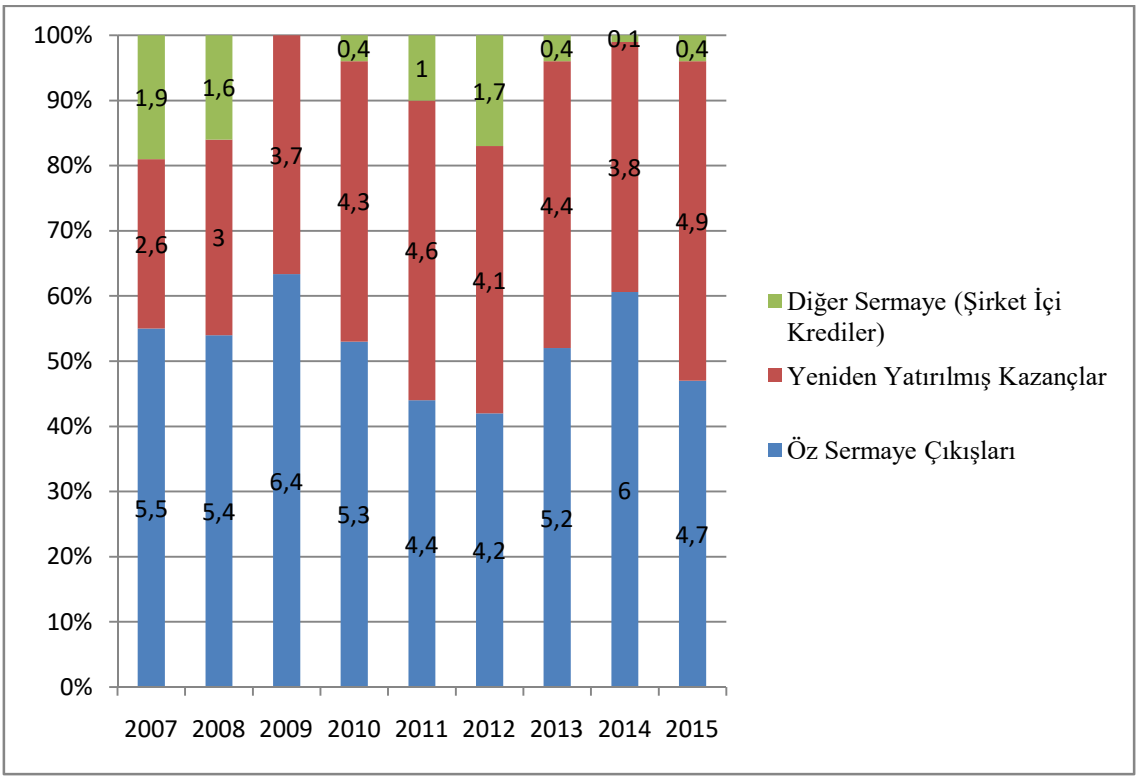
[1] 2015 yılında Çin (Hong kong ile beraber) 311 milyar dollar DYY'yi almıştır. UNCTAD 2016 raporu

Şekil 3. Gelişmiş Ekonomilerin ÇUŞ-leri



Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2016

Şekil 4. Gelişmekte olan ekonomilerin ÇUŞ-leri



Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2016

Gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin 2015 yılında DYY dışındaki çıkışlarının yarısından fazlası, sınır ötesi satınalmalara paralel olarak yeni sermaye yatırımları biçiminde olmuştur (Şekil 3). Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu şirketleri için, yeni sermaye yatırımlarının payı, sınır ötesi satınalmalar ve yurtdışındaki yeni iştirakların sınırlı açılımlarına paralel olarak yüzde 60'tan yüzde 47'ye gerilemiştir. Yıl boyunca dışa açılan DYY'ın büyük çoğunluğu, Çinli ÇUŞ'ler dahil olmak üzere, pazara yatırdıkları sermayeyi tekrar kazanmışlardır.

1.2.3. Çokuluslu Şirketler

Çokuluslu şirketlerin çok sayıda tanımı yapılmıştır. Çalışmamız ancak birkaç tanesini ele almaktadır. Çokuluslu şirketler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, üretimle ilgili kararların bir merkezden alındığı, çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketlerdir (Yüksel, 1999, s. 112).

Geniş anlamda çokuluslu şirket, Gültekin'e göre (2009) üretim faaliyetlerini sağlayan ve aynı zamanda yatırımdaki ilave kârlılığın gerçekleşebilmesi için farklı ülkelerde üreten ve pazarlama faaliyeti yapan bir organizasyondur. Bu tanıma göre, çokuluslu şirket değişik ülkelerde yavru şirketler ve bayilerle faaliyet gösteren ve toplam satışları, varlıkları veya işgücünün %20'si ana ülke dışında olan bir işletme olarak tanımlanabilir.

Diğer bir tanım; genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkede ve kendisi tarafından koordine edilen faaliyetleri; şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir şirket politikasına uygun olarak yürüten büyük şirketlerdir. Bununla birlikte bazı görüşlere göre bir şirketin çokuluslu şirket olarak kabul edilmesi için, birden fazla ülkede faaliyet göstermesi yeterli olmamakta; ürünlerini üretme ve pazarlama faaliyetlerini, yabancı ülkede gerçekleştirmesi, farklı ülkelerde sermaye yatırımının ve yöneticilerinin olması gerektiği ileri sürülmektedir. Çokuluslu şirket olmanın bir göstergesi olarak şirketin, toplam maddi kaynaklarının en az %20'sinin dış ülkelerde olması ve kârlarının en az %35'inin uluslararası faaliyetlerden elde edilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Vernon'un tanımına göre ise de yan kuruluşun en az %25'ine sahip olunması gerekliliğidir (Ulaş, 2004, s. 152-153).

Genelde teknoloji ve yenilikler, çok büyük bir oranda bu Çokuluslu Şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Dünya endüstriyel çıktısının yaklaşık beşte dördü bu şirketlerce gerçekleştirilmektedir. Uluslararası ticaretin en az %80'i Çokuluslu Şirketlerle ilgilidir.

Aynı şey doğrudan yabancı sermaye yatırımları için de geçerlidir. 1970'lerin başında, Çokuluslu Şirketlerin sayısı yaklaşık 7.000 idi. Dünyada bugün yaklaşık 61 bin çokuluslu şirket ve bunların ortak olduğu 900 bin civarında bağlı şirket vardır (Adıgüzel, 2011, s. 169).

Çokuluslu şirketler, üst yönetimin zihniyet seti temelinde aşağıdaki başlıklar altında uluslararasılaşmışlıklarına göre gruplandırabilirler (Tablo 2).

Tablo 2. Çok uluslu şirketlerinin oryantasyonu

No.	Oryantasyon	Etnosentrizm	Polisentrizm	Regiosentrizm	Geosentrism
1.	**Misyon**	Kârlılık (finansal kapasite)	Kamuoyunun kabulü (meşruluk)	Her ikisi, kârlılık ve kamuoyunun kabulü (finansal kapasite ve meşruluk)	
2.	**Yönetim Tarzı** ▪ **Hedef nasıl belirleniyor?**	Yukarıdan aşağıya	Aşağıdan yukarıya	Bölge ve iştirakleri arasında karşılıklı müzakere	Şirketin her düzeyinde karşılıklı olarak müzakere
	▪ **İletişim nasıl yapılıyor?**	Hiyerarşik olarak merkezden gelen yüksek hacimli siparişler, emir ve öneriler	Merkez ile iştirakler arasında karşılıklı düşük düzeyli iletişim	Bölge içinde hem dikey hem de yatay iletişim	Şirket içinde hem dikey hem de yatay iletişim
	▪ **Kaynak tahsisi nasıl yapılıyor?**	Merkez tarafından kararlaştırılan yatırım fırsatları	Kendi kendini destekleyen iştirakler, çapraz sübvansiyon yok	Merkezin yönergelerine göre kaynakların bölgeler tarafından tahsisi	Dünya çapında projeleri, Yerel ve merkezi yöneticiler tarafından etkilenen tahsis
3.	**Strateji**	Küresel bütünleyici	Milli duyarlılık (national responsiveness)	Bölgesel bütünleşme ve milli duyarlılık	Küresel bütünleşme ve milli duyarlılık
4.	**Organizasyonel Yapı**	Hiyerarşik ürün bölünmeleri	Özerk ulusal birimler ile hiyerarşik alan bölünmeleri	Bir matrise bağlı ürün ve bölgesel organizasyonlar	Bir örgütler ağı (bazı paydaşlar ve rakip örgütler dahil)
5.	**Şirket Kültürü**	Ana ülke	Yatırım alan ülke	Bölgesel	Küresel

Kaynak: (Sarkar, 2016)

Yukarıda verilmiş olan tanımlardan hareketle, çokuluslu şirketler, genel merkezi belli bir ülkede olup, sürekli olarak sermaye, üretim ve pazarlama açılarından ekonomik faaliyet alanları birden fazla ülkede gerçekleştiren şirketlerdir. Diğer bir ifadeyle, faaliyetlerle ilgili kararları bir merkezden alan, çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen, bağlı şirketlerin mülkiyetinin önemli bir kısmını elinde tutan ve bağlı şirket üzerinde karar mekanizması ve kontrol gücü bulunan şirketlerdir. Çokuluslu şirketlerin tanımlarından anlaşılacağı üzere, çokuluslu şirketlerin tanımlanması noktasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte yapılan bütün tanımların üzerinde uzlaştığı iki önemli ortak unsurdan söz edilebilir. Bu iki önemli unsur da şunlardır;

- Bu şirketlerin doğrudan üretime yönelik faaliyet göstermeleri,
- Söz konusu etkinlikleri birden fazla ülkede gerçekleştiriyor olmalarıdır (Fidan, 1995, s. 102).

1.2.3.1. Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde Dış Yatırımların Rolü

Dış yatırımların, daha doğrusu doğrudan yatırımlar için sermaye hareketlerinin yanında teşebbüs, teknolojik bilgi ve yatırımın gerçekleşeceği alanda işletme tecrübelerini de getirmektedir. Bir şirketi bir dış ülkeye ihracattan, o ülkede üretim yapma kararına iten belli sebepler vardır. O sebepleri önceki bölümlerde anlatmaya çalıştık. Yabancı orijinli şirket alıcı ülkeye bu aşamada üç yolla girebilir: lisans anlaşması, mahalli üreticilerle uzun dönemli anlaşmalar ve doğrudan yatırım. En riskli yol, dışarıda üretim veya doğrudan yatırımdır.

Çokuluslu firma dışarıda üretmeye karar verdiği anda ilk akla gelen soru: teknoloji seçimidir. Bu tür şirketleri dışarıda yatırım yapmaya iten en önemli hususlardan birisi yatırım yaptıkları ülkede, teknoloji ve tecrübe birikimlerini buralara aktarma yönünde kullanılmasıdır. Ancak bu noktada şirket tek karar mercii değildir ve diğer karar kısıtlarını da gözönünde bulundurmaya mecburdur (Yülek, 1990, s. 45).

Her alıcı ülke, ister gelişmekte ister gelişmiş ülke olsun ekonomik ve sosyal politikalar çerçevesinde hareket etmektedir. Ülkeler yeni teknolojilerin yanısıra işsizlik problemini çözmek ve iş imkânı sağlayacak şekilde bazı şartlar da koyabilirler.

Emek Yoğun teknolojiler ile sermaye yoğun teknolojiler arasındaki seçimi etkileyen diğer önemli faktörler ise, şöyle özetlenebilir:

- Üretim ölçeği
- Alıcı ülkedeki faktör maliyeti
- Yatırımın uzun vadeli amaçları
- Endüstri tipi

Yapılan araştırmalar, pazar büyüklüğünün teknoloji seçimi üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermiştir. Büyük Pazar, büyük tesis gerektirecektir. Büyük tesis ise, tesisin çok sayıda aynı makineyle donatılmış olma hali hariç, büyük ihtimalle yüksek sermaye yoğun teknoloji demektir. Yatırım, uzun vadede belli teknolojik seviyeli ülkelere ihracat amacıyla yapılmışsa; daha ileri teknoloji, daha sermaye yoğun bir gerektirecektir. Diğer taraftan belli sektörlerde emek veya sermaye yoğun teknoloji ikamesi mümkün olduğu halde (örneğin tekstil, gıda vs.); diğerlerinde böyle bir ikame imkânı sınırlı olabilir (Yülek, 1990, s. 45).

Gelişmiş ülkelerdeki teknolojilerin genel özelliği, büyük ekonomiler ve kalifiye işgücü için dizayn edilmiş olmalarıdır. Ekonomik ölçekleri çok daha düşük, işsizliğin yüksek, işgücü ihtisas seviyelerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelere modern teknolojinin doğrudan transferi, bazı durumlarda verimsizliklere yol açabilmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki şartlara göre oluşturulan teknolojilerin, gelişmekte olan ülkelere en etkin seçimler yapılmadan aktarılması, genellikle kısıtlı sermaye kaynağının israfına, düşük kapasite kullanımına ve yatırımın getirilerinin düşmesine sebebiyet verebilmektedir.

Dış yatırımlarda başarı riski yabancı sermayeye ait olmakla beraber, teknolojilerin sağlıklı içselleştirilmesi ve ülkeye adaptasyonunda gerekli ortamı hazırlama görevi, alıcı ülkelerin resmi makamlarına düşmektedir.

Sonuç olarak yabancı şirketin amacı gelinen ülkeye yardım etmekten ziyade, kâr maksimizayounudur. O yüzden yabancı sermayeden azami ölçüde fayda sağlamak için gerekli ekonomi ve politikalarını oluşturmak yatırım yapılan ülkenin sorumluluğundadır.

Aşama	Gelişme Aşama	Alt Aşamalar	Destekleyici Yaklaşımlar	Diğer Faktörler
1.	İhracat	- Doğrudan İhracat - Dolaylı İhracat - Lisans Anlaşmaları - İhracat Konsorsiyumları - Dış Ticaret Şirketleri		
2.	DYY (Doğrudan Yabancı Yatırım)	- Ortak Yatırım (Joint Venture)	-Geleneksel Bakışlar -Mamulün Hayat Seyri Teorisi - Vernon Üretim Döngüsü Teorisi - Tekelci Rekabet Teorisi - İçselleştirme Teorisi - Global Çıkarların Maksimizasyonu	
3.	ÇUŞ (Çok Uluslu Şirket)			- Etnosentrizm - Polisentrizm - Regiosentrizm - Geosentrism

Şekil 5. Uluslararasılaşma Süreci (Kendimizce yaptığımız çalışma)

1.3. Uluslararasılaşma Nedenleri

Şirketler neden uluslararası pazara girmek isterler sorusunun birçok cevabı vardır. Genel itibariyle neo-liberal politikalar ve küresel etkiler sonucu, firmaların rekabet edebil-

mek ve kâr maksimizasyonu sağlamak amacıyla ihracata yöneldikleri sonucuna varılmaktadır. Pazarlama disiplini firmaların uluslararasılaşmasını ihracat ile başlatmaktadır. İktisatçılar uluslararasılaşmadan neredeyse sadece doğrudan yabancı yatırımı anlamalarına mukabil; pazarlamacılar ihracatı, uluslararasılaşmada ilk ve en önemli bir aşama olarak kabul etmektedirler.

Theodore Lewitt (1983), haberleşme teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmelerin, özellikle gelişmiş ülke hayat tarzı ve tüketim alışkanlıklarının dünyanın her yanına taşıdığı; buna bağlı olarak da bu yörelerde yaşayan insanların tüketim istek ve ihtiyaçlarını tahrik etmek suretiyle yeni pazar imkânları yarattığını söylemektedir. Ona göre, standartlaşmış tüketim malları için global düzeyde yeni pazarlar ortaya çıkmıştır. Artık ulusal ve uluslararası farklılıklar neredeyse ortadan kalkmakta; bir işletmenin, modası geçmiş ürünleri az gelişmiş ülkelere sattığı günler geride kalmaktadır. Pazarlar küreselleşmekte, firmaların önünde tüm dünya Tek Pazar haline gelmektedir. Dolayısıyla firmalar ayakta kalmak istiyorlarsa, bu trende ayak uydurmak; yani uluslararasılaşmak zorundadırlar. Lewitt'e göre bu anlamda uluslararasılaşma, çokuluslu şirket olma demek değildir. Bunlar da tarihe karışacaktır. İşletmeler bütün dünyayı tek pazarmış gibi kabul etmek zorundadırlar. Faaliyetlerini buna göre geliştirmek zorundadırlar. Lewitt'in bu görüşlerinde uluslararasılaşmadan daha çok "uluslararası pazar" kavramı; hatta bundan da ileri bir "evrensel pazar" düşüncesi öne çıkmaktadır.

1.3.1. Çevresel Nedenler

Şirketlere uluslarasılaşmada gerekli ortamı hazırlayan belli başlı faktörler vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Eryiğit & Erkutlu, 2001).

• *Çok taraflılaşma*: Uluslararası ekonomide iki yanlı ilişkilerden çok yanlı ilişkiler düzenine geçiş. Bölgesel entegrasyonlar.

• *Amerikan Dış Yardımları*: ABD, diğer ülkelerle yaptığı ekonomik yardım sözleşmelerine kendi firmalarının iş yapma şartını koydurmaktaydı.

• *Siyasi Faktörler*: II. Dünya Savaşı'ndan sonra Komünizm'e karşı demokratik ülkelerin ekonomik, askeri ve siyasi birlikte hareket etme çabaları.

1.3.2. Ekonomik Nedenler

İşletmelerin yurtdışına çıkışında itici etkide bulunan ekonomik içerikli nedenler şu şekilde sıralanabilir (Eryiğit & Erkutlu, 2001).

• *Maliyetleri Düşürmek*: Yurtdışındaki ucuz işgücü ve zengin doğal kaynaklardan yararlanma amacı, firmaların üretim tesislerini bu kaynakların bulunduğu yerlerde kurmalarına neden olmaktadır.

• *Mahalli Pazarlama Kuruluşlarının Etkin Olmayışı*: Firmaların kendi pazarlarında ürünlerini pazarlayan pazarlama kuruluşlarının yeterince etkin olmaması sonucu azalan piyasa paylarını dışarıya açılarak karşılamak istemeleri.

• *Rekabet*: Yerli ve öteki yabancı uluslararası firmalarla daha etkin rekabet edebilme ve değişen piyasa koşullarına hızla uyabilme, dolayısıyla rakiplerinin yeni ürün geliştirme çabalarına karşı önlem alma ihtiyacı.

Alper ve Ongun (1985) da çok uluslu şirketlerin yatırımlarının nedenlerini açıklarken ihracatı değerlendirmeye almamakta, hatta çokuluslu şirketlerin niçin ihracat yoluyla değil de, doğrudan yatırımlarla dış piyasaya girdiğini sorgulayarak, uluslararasılaşmayı Seyidoğlu (1978) gibi ihracat dışı aşamalar olarak (hatta sadece doğrudan yatırım) kabul etmekte ve nedenleri de şöyle sıralamaktadır:

1.3.3. Tekelci Rekabet Kuramı

Birçok risk faktörüne rağmen çokuluslu firmaların yabancı ülke yatırımlarının izaha muhtaç olduğunu belirten iktisatçılar, bunu çokuluslu firmaların "tekelci ayrıcalıklar" aramasına bağlamaktadır.

1.3.4. Ekonomi Politikalarının Etkileri

Firmaların kendi ülkelerinde uygulanmakta olan ekonomi politikalarının itici; buna karşılık yatırım yapılan ülkelerdeki ekonomi politikalarının çekici özellikleri çokuluslu şirketleri yönlendirmektedir.

Bazıları da uluslararasılaşmayı köken (orijinal) ülkenin itici faktörleri, yabancı ülkenin çekici faktörleri olmak üzere iki grupta toplayarak bunları da kendi içinde sıralamıştır. İhracat aşamasını da uluslararasılaşma olarak kabul etmemektedir (Eryiğit & Erkutlu, 2001).

1.3.5. Köken ülkenin itici faktörleri

• *İç piyasa koşullarını yetersizliği*: İç piyasanın yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dar gelmesi veya doymuş olması şirketleri, yeni pazarlar aramaya ve bu nedenle uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu yatırımlara "Taaruz Yatırımı" adı verilmektedir.

• *Mevcut pazarları muhafaza endişesi*: Firmaların pazar paylarını diğer firmalar tarafından tehdit altında görmesi sonucu artan bir şekilde uluslararası yayılmaya yöneldiği iddia edilmektedir. Bu tür yatırımlara "Savunma Yatırımı" adı verilir.

• *Üretilen malın uluslararası niteliği*: Bazı sektörler tabiatı gereği uluslararasıdır: petrol ve maden istihracı gibi. Dolayısıyla bu tür sektörlerde faaliyet çokuluslu şirketlerce yürütülmektedir.

• *Köken ülkede ücretlerin yüksek, diğer sosyal hakların gelişmiş olması*: Köken ülkeler gelişmiş gelişmiş sanayi ülkeleri oldukları için buralarda ücret maliyetleri yüksektir. Bu nedenle rekabette avantaj sağlamak için firmalar, ücret maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere yönelmektedirler.

• *Köken ülkenin vergi mevzuatı*: Köken ülkede vergilerin yüksek olması, firmaların faaliyetlerini ulus ötesi alanlara kaydırmasına neden olmaktadır.

• *Köken ülkenin yeniden kolaylıklar sağlaması*: Köken ülkenin ithalatta kolaylıklar sağlaması, yerli firmaların üretimlerini maliyet avantajları için yabancı ülkede yaparak iç piyasaya satış yapmasına neden olabilmektedir.

• *Köken ülkede üretimin daha rasyonel işletmecilik uygulamasına imkân vermemesi*: Gerek hammaddenin köken ülkeye getirilmesi, gerekse ürünlerin çeşitli ülkelere ihracatı sırasında oluşan maliyetler, üretim ve satışın hammaddelerin bulunduğu yerlerde yapılmasını daha kârlı hale getirebilmektedir. Ayrıca çevreyle ilgili faktörler de yatırımların başka ülkelere kaydırılmasına neden olabilmektedir (Eryiğit & Erkutlu, 2001).

1.3.6. Kabul eden ülkenin çekici faktörleri

• *Kabul eden ülkenin geniş bir pazara sahip olması*: Yapılan araştırmalar firmaların yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapmalarının birinci sıradaki motifinin pazarların muhafazası ve büyütülmesi olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda yatırım yapılan (ya da lisans anlaşmaları verilen) ülkenin geniş bir pazara sahip olması, yatırımı kabul eden ülkenin en cazip tarafı olmaktadır.

• *Kabul eden ülkenin himayeci tedbirleri*: Yatırım yapılan ülke geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikası izliyorsa, uluslararasılaşmış bir firmanın bu ülkedeki pazarını muhafaza edebilmesi ancak bu ülkede yatırım yapmakla olacaktır.

• *Kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması*: Emeğin üretimde yaygın olduğu faaliyetlerde firmalar, rekabet avantajı sağlamak için emeğin ucuz olduğu yerlerde yatırım veya değişik anlaşmalarla üretim yapmaktadırlar.

• *Kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar*: Genellikle sermaye yetersizliği içinde olan, gelişen teknolojilere ihtiyaç duyan ülke hükümetleri, yabancı yatırımları teşvik etmektedirler (Eryiğit & Erkutlu, 2001).

2. ŞİRKETLERİN ULUSLARARASILAŞMA TECRÜBELERİ

Çokuluslu şirketler, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemin bir ürünü sayılmaktadır. İlk kez ABD şirketleri "çokuluslaşma"ya başlamış ve devamında onu Batı Avrupa ve Japonya izlemiştir. Genişleyen dünya pazarından sadece gelişmiş ülke şirketleri değil, gelişmekte olan ülke şirketleri de pay almaya başlamışlardır. Dahası, az gelişmiş ülkelerin başarılı şirketleri de kendi iç pazarlarının yetersizliğinden dolayı giderek yurtdışına açılmaya başlamıştır. Çalışmamızda gelişmiş (İsviçre), gelişmekte olan (Brezilya) yurtdışına başarılı şekilde açılmış şirketlerini inceleyeceğiz.

2.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Çokuluslu Şirketlerinin Karşılaştırması

Uluslararasılaşma sürecini daha kolay anlamak için, çokuluslu şirketlerin ulusal sınırları aştıktan sonra izledikleri yolları detaylı şekilde incelemek kritik öneme sahiptir. Böylece gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu şirketlerinin avantajları veya dezavantajlarını anlamak mümkün olacaktır. Bunun için gelişmiş ekonomilerden ve gelişmekte olan ekonomilerden örnek olarak birer şirket alarak; bir şirketin kendi ülke ekonomisi bu açılımdan nasıl etkilenir, doğrudan yatırım neye göre ve ne zaman yapılmalıdır vs. gibi sorulara cevaplar aranacaktır. Bu çalışmada ilki İsviçre, ikincisi ise Brezilya merkezli olmak üzere iki çokuluslu şirket, daha önce üzerinde yapılmış akademik çalışmalardan dolayı seçilmiştir. Söz konusu iki şirketin tercih edilme sebebi, aynı sektörde (enerji, otomasyon, elektro motor) faaliyetlerini yürütmesidir. Bu çalışma için, Mohamad Amal ve diğerlerinin 2010 yılında yayınladığı "*Çokuluslu Şirketlerin Uluslararasılaşması: Gelişmekte olan ülkelerden ve gelişmiş ülkelerden gelen firmalar arasında kesişim noktası karşılaştırması*" adlı makalenin bazı kısımları kullanılmaktadır. İsviçre şirketinin adı ABB ve Brezilya şirketinin adı da üç kurucusunun isimlerinin baş harflerinin kullanıldığı WEG-Werner, Eggon ve Gerald'dir.

WEG, gelişmekte olan bir ülkenin önde gelen şirketlerinden biridir. ABB ise, 130 bin çalışanı ve 100 ülkeden fazla yatırımı bulunan dünyanın en büyük şirketlerinden biridir. Çalışmada kullanılan kaynakça, Amal, Raboch, Awuah ve Anderson'un hazırladığı

makelenin yanısıra firmaların web sayfası, dokumanlar, basın bültenleri, makaleler ve diğer yayınlarından müteşekkildir.

2.1.1. ABB Vakası

ABB şirketi, ASEA olarak 1883 yılında İsveç'te kurulmuştur. 1988'de İsviçre merkezli BBC şirketi tarafından satın alınmıştır. Merkezi Zurich-İsviçre olan bu şirketin hisse senetleri Zurich, Stockholm ve New York borsalarında işlem görmektedir. Şu anda yaklaşık 132 bin çalışan ve 100'den fazla ülkeye yayılmış olan ABB, enerji ve otomasyon sektöründeki müşterilerinin performanslarını arttırmayı amaçlayan dünya çapında bir liderdir.

Toplam satışlarının %46'sını Avrupa pazarında gerçekleştiren ABB, %27'sini Asya'ya, %17'sini Amerika'ya ve kalan %10'unu ise Afrika'ya yapmaktadır (Amal M. , Raboch, Awuah, & Andersson, 2010).

ABB şirketi, 19. yüzyılın sonlarında kurulduğunda, ana ürün olarak dinamo türevi elektrik aydınlatma çözümleri üretiyordu. Daha sonra firma, endüstri ve taşımacılık için elektrikli güç sistemleri üretimine başladı. ABB, 1893 yılında ise, jeneratörler, transformatörler ve motorlar için ilk üç fazlı iletim sistemini geliştirdi.

Firma, yüksek gerilim ve geniş güç çıktılarının yeni teknolojilerine hâkim olmuş ve İsveç endüstrisinde ve dış pazarlarda faaliyet gösteren en önemli aktör haline gelmiştir.

20. yüzyılın ilk on yılında ABB, Latin Amerika ve Asya pazarlarına ürünlerini satma girişimlerinde başarısız olmalarına rağmen, diğer İskandinav ülkelerine, İngiltere'ye ve Rusya'ya ihraçları gerçekleştirmeyi başarmıştır. 1910 yılında ABB ilk kendi satış yeri olan İngiltere'de, daha sonra İspanya, Danimarka, Finlandiya, Norveç ve Rusya'da şubeler kurarak doğrudan yurtdışına açılmıştır (Amal M. , Raboch, Awuah, & Andersson, 2010).

ABB 1990'lı yıllarda, İsviçreli BBC ile birleşmesiyle birlikte, Asya ve Doğu Avrupa'nın gelişmekte olan piyasalarında üretim tesisleri kurarak, büyüme fırsatları ve düşük üretim maliyetleri yol ve yöntemini benimsedi ve uyguladı. Doğu Avrupa'ya yapılan genişleme ise, "demir perdenin" ortadan kalkmasından sonra yoğunlaştı; ancak Asya'da yavaş bir tempoda gerçekleşti. 1998'de ABB, tarihinin en büyük atılımını gerçekleştirerek otomasyon dünyasında lider oldu. 2000 yılında ABB, İsveç'in Göteborg limanında gemilerden sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yardımcı olan dünyanın ilk ticari yüksek voltajlı karadan gemiye elektrik enerji sistemini kurmuş ve şirketin web sayfasında

belirtildiği üzere en son olarak gerçekleşen büyük bir başarı olarak ifade edilen olay da 2012 yılında gerçekleştirilmiştir, ABB, faaliyet gösterdiği sektörde bölgesel anlamda büyük bir yatırım yaparak fark yaratan bir ürünü (Hybrid DC breaker) başarıyla tasarlamış ve geliştirmiştir. Bu atılım, yüzyılı aşkın bir süredir çözülmeyen bir teknik sorunu çözmüş ve uzun vadeli etkileri olması muhtemel bir gelişmedir.

ABB'nin yurtdışındaki üretiminin başlıca itici güçleri, satışları artırmak, daha iyi bilgilere erişmek, stratejik mal varlıkları ve pazarı kontrol etmek, sözleşmeler ve ticaret yapmaktır. İlaveten de maliyetleri en aza indirmek, belirsizliği azaltmak ve kaynaklara erişimde şirketleri doğrudan yabancı yatırım yapmaya teşvik etmektir. Uluslararasılaşma sürecinin engelleri, bürokratik ve lojistik zorluklar olarak dikkat çekmesine rağmen, yabancı rekabet ve ortaklık eksikliği de DYY'i engelleyen faktörlerden sayılmıştır. ABB, bir üretim tesisi kurmak için dış pazarları seçerken, teknoloji ve işgücü, ağ oluşturma ve ortaklıklar, yatırım yapılacak pazarın kurumsal uygulamaları, örneğin ilgili ülkenin ticaret uygulamalarına, hukuki ve siyasi gündemine dikkat etmektedir. Ayrıca diğer ilgili konular da bilgi, lojistik ve kültürel yakınlıktır. ABB'nin uluslararası rekabet gücü için marka değeri, ürünün kalitesi, teknik yardım, teslimat, dağıtım ve ürün tasarımı mülkiyet avantajının en önemli unsuru olarak değerlendirilmektedir (Amal M. , Raboch, Awuah, & Andersson, 2010).

2.1.2. WEG Vakası

WEG (Brezilya) 1961 yılında kurulan, dünya çapında ve 30 bine yakın çalışanı bulunan bir şirkettir. Yılda 13,5 milyon elektrik motoru üreten şirketin 29 ülkede kendi satış merkezi ve 12 ülkede üretim tesisi bulunmaktadır (About WEG, 2016).

Elektrik motorlarının yanı sıra, şirket ayrıca diğer elektrik ürünleri, otomasyon ürünleri ve çeşitli tür boyalar üretmektedir. Şu anda Amerika kıtası WEG'in dış satışlarının yarısını oluştururken, Avrupa yaklaşık %31'ini teşkil etmektedir (Amal M. , Raboch, Awuah, & Andersson, 2010).

İlk ihracatlarını, 1970'te Latin Amerika'nın diğer ülkeleri olan Paraguay, Ekvator ve Uruguay'a yapan şirket, daha sonra birkaç konteynırlık bir sevkiyatı da Kanada'ya yapmıştır. Şirket dağıtım ve temsilcilik sözleşmelerini elde etmek için yurtdışında ticaret fuarlarına katılmaya başlamıştır. İlk ihracattan 21 yıl sonra, yani 1991 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kendi satış merkezini kurmuştur. Daha sonra firma, komşu ülkelerdeki konumunu kendi satış merkezlerini kurarak güçlendirmeyi seçmiştir.

Uluslararasılaşma sürecinde WEG şirketi, yurtdışında yeniden şirket kurmak değil, var olan şirketleri satın almaya karar vermiş; örneğin 2000 yılında Arjantin ve Meksika'da motor fabrikaları satın alınmıştır. Hemen bir yıl sonra, 2001'de WEG'in yıllık geliri bir milyar Brezilya Reali (BRL)'ne ulaşmıştır.[2] Şirket, Asya pazarına girerek küresel açılımını genişletmiştir. Latin Amerika ve diğer gelişmiş pazarlara, özellikle Avrupa, Japonya ve Avustralya pazarlarına açılma girişiminde bulunmuştur. Şirket 2004'te Latin Amerika'nın yanı sıra gelişmekte olan diğer piyasalara odaklanmaya başlamıştır. Aralık 2016 itibarıyla, şirketin 29 ülkede kendi şubeleri bulunmaktadır. 2011 yılından itibaren de rüzgâr türbinlerinin üretimi başlamıştır (About WEG, 2016).

Tablo 3. WEG Şirketin Yıllara Göre Yurtdışındaki Üretim Tesislerin Kurulması

ÜLKE	YIL
Arjantin	2000
Meksika	2000
Portekiz	2002
Çin	2004
Hindistan	2010
Avusturya	2011
ABD	2011
Güney Afrika	2013
Almanya	2014
Kolombiya	2014
İspanya	2015

Ürünlerinin tüketici ihtiyaçlarına uyarlanması, firmanın sahip olduğu en önemli mülkiyet avantajı olarak görülmektedir. Dağıtım, sevkiyat ve ürün tasarımında olduğu gibi, ürünün kalitesi, teknik desteği ve firmanın marka değeri de WEG'in rekabet edebilme kapasitesini arttıran özelliklerdendir.

[2] Yaklaşık 320 milyon $

2.1.3. Karşılaştırma

ABB ve WEG vakalarının incelenmesi, gelişmiş olan ülkelerin yanısıra gelişmekte olan ülkelerin ÇUŞ'larının uluslararasılaşmasını da analiz etmek bakımından benzerliklerin ve farklılıkların tartışılması için yararlı olabilecek yönleri içermektedir. Tablo 2'de ABB ve WEG şirketlerinin, uluslararasılaşma süreçlerini analiz ederken, bazı temel benzerlikler ve farklılıklar özetlenmektedir.

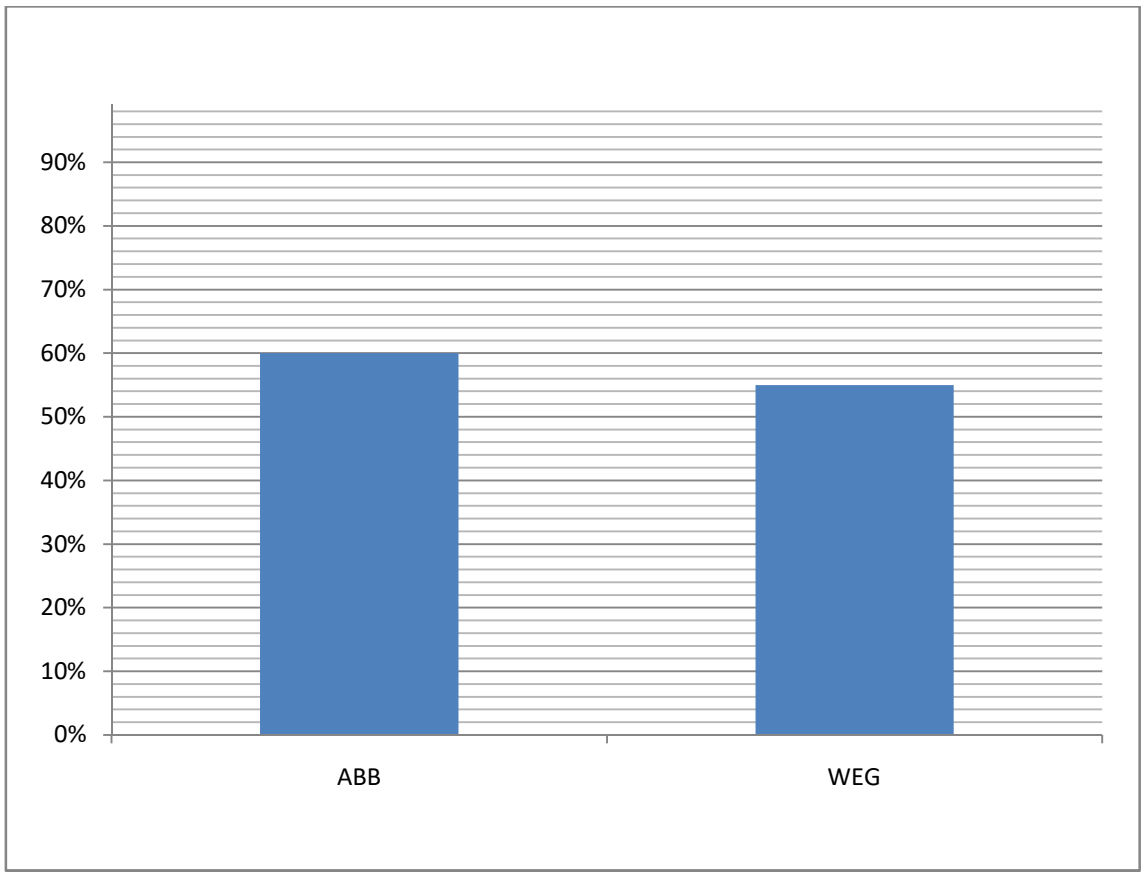
Tablo 4. ABB ve WEG'in Karşılaştırması

İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler	**ABB**	**WEG**
Kuruluş Yıl ve Ülke	1883 İsveç	1961 Brezilya
Tecrübe	Dış pazarlarda 100 sene	Dış pazarlarda 40 sene
Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri	Uluslararası İşbirlikleri yapa-rak	Uluslararası herhangi bir İşbirliği yapmaksızın
İşletmede Çalışan Sayısı	130.000	30.000
İlk Defa İhracat Yapmaya Başladığı Yıl ve Ülkeler	1900 İskandinav Ülkeleri	1970 Güney Amerika Ülkeleri
Ağırlıklı Faaliyet Alanı	Elektrikli Güç Sistemleri	Elektrik Motorları

ABB ve WEG arasındaki farklar tablo incelendikten sonra daha detaylı şekilde ortaya çıkmaya başlamaktadır. ABB, şu anda dünya genelinde 130 bin çalışanı ve yaklaşık 33 milyar ABD doları cirosuyla daha büyük bir yapıya sahiptir (ABB Yıllık Raporu, 2016). WEG ise, yaklaşık 30 bin çalışanı ve 9,3 milyar ABD doları cirosuyla Brezilya'nın en büyük holdinglerinden biridir. Son beş yılda, ABB'ın dış satışı, cirosunun %60'ı iken, WEG'de bu oran %55'tir. WEG kurulduğunda ABB zaten uluslararası olarak kurulmuş

şirketlerdi; bir başka deyişle cirolarının kaynağı arasındaki bu büyük fark, her iki şirketin operasyonlarına başlama zamanı ile açıklanabilir. Otomasyon ve elektronik çok rasyonel ve üretim yoğun sanayilerdir; bu durum diğer yüksek teknolojili işletmelerden değişikliklere daha az açık hale gelmeyi; bu da değişikliklerin daha uzun bir süre içerisinde gerçekleşme eğilimini göstermektedir. Bu durumda, ABB 19. yüzyılda kurulmuş ve 20. yüzyılın ilk yarısında dünya çapında bir üne sahip olmuşken; WEG yalnızca 1960'lı yıllarda kurulmuş ve 1990'lı yıllarda, ABB'nin uluslararası şöhretine yaklaşmıştır. Bazı araştırmacıların (Abraham ve diğerleri, 2008; Moen ve diğerleri, 2004; (Johanson, 1977)) belirttiği gibi, öğrenme ve uluslararası deneyimlerin bir firmanın uluslararasılaşma sürecini etkileyen en önemli unsurlar olduğunu göstermektedir.

Şekil 6. İki şirketin Toplam Satışlarında İhracatın Payı (2016)



2.1.4. Uluslararasılaşmada Psikolojik Mesafenin Rolü

Uluslararası pazarlamada önemli bir kavram olan psikolojik mesafe, karar vericilerin yatırım yapılacak ülkeler arası benzerliklerin ve farklılıkların belirlenmesinde etkili olan bir faktördür (Selay ILGAZ SÜMER, 2012). "Psikolojik mesafe" kavramı, uluslararası işletmecilik literatürüne 1950'lilerin ortalarında girmiş ve günümüze kadar birçok çalışmanın temel konusunu oluşturarak önemini korumuştur. Kavram ilk kez 1956 yılında Beckerman tarafından kullanılmış, daha sonraki yıllarda farklı yazarlar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bazı yazarlar bu kavramı bilgi akışını engelleyen faktörler açısından; bazıları algı açısından, bazıları da anlama ve öğrenme açısından ele alarak tanımlamışlardır (Dow & Ferencikova, 2007).

Hem ABB hem de WEG, dış satışlarını dolaylı şekilde başlattığı, diğer aşamalardan geçtiği ve uluslararası üretim yapacakları fikriyle tutarlı bir evrimsel davranış ortaya koymuştur. Brezilya şirketi ilk önce Latin Amerika'ya, daha sonra Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'ya ihracat yapmaya başlarken; ABB önce diğer İskandinav ülkelerine ve bazı diğer Avrupa ülkelerine ihracat yapmıştır. Her iki şirket daha fazla uluslararası tecrübe kazandıktan sonra kendi kıtaları dışında başarılı olmuştur. Ancak günümüzde bu firmalar, halen satışlarının çoğunu kuruldukları coğrafya içinde yapmaktadır. WEG, Latin Amerika'da güçlü bir konuma sahipken; ABB, satışlarının çoğunu Avrupa'da yapmaktadır.

Bunlar ise, psikolojik mesafe faktörüne işaret etmektedir Şirketler kendi milli pazarına benzer pazarlarda uluslararasılaşmaya başlayıp, ancak daha deneyimli hale geldikten sonra daha farklı pazarlara girmeyi tercih ederler (Johanson, 1977).

Psikolojik mesafe, firmalar herhangi bir piyasaya gireceği zaman daha büyük etki yaparken; belirli pazarlarda bir satış ofisi veya fabrika kurmaya karar verdiklerinde etkisini azaltır. Örneğin, WEG'in Singapur ve Japonya'da kendi temsilcilikleri olmasına rağmen Paraguay ve Bolivya'da yoktur. Fakat psikolojik mesafe, bir üretim tesisi kurmak için bir yer seçerken belirleyici olabilir. WEG'i bir örnek olarak tekrar ele alırsak, şirketin dünyanın en zengin iki pazarı olan Kuzey Amerika'ya ve Avrupa'ya ulaşabilmek için firma stratejisini ve yatırımlarını Brezilya'yla psikolojik açıdan yakın olan ülkeler olan Meksika ve Portekiz'e yönelttiği görülür. Çok güçlü bir uluslararası tecrübeye sahip olan ABB gibi bir şirkette deneyimsel öğrenme ve psikolojik mesafe gibi faktörler, WEG'deki kadar belirleyici olmayabilir (Johanson, 1977). WEG için psikolojik

mesafe, çok büyük öneme sahipken; ABB için ilk satışlar dışında fazla bir önem taşınmamaktadır.

WEG yurtdışında fabrika kuracağı yeri seçerken önceki deneyimini ve kültürel yakınlığını öncelerken; ABB ortaklıklara öncelik verir. Ancak, ağlar, her iki şirket için de, ürünlerini işlemden geçirme konusunda ve dış pazara ilk girişte önemlidir. Burada anlaşılıyor ki İsveç'te kurulan ve sonradan İsviçreli bir şirketle birleşen ABB kendi iç pazarının yurtdışındaki ağını kullanmak suretiyle daha hızlı büyümeye çalışmaktadır. Brezilya gelişmekte olan bir ülke olarak gelişmiş olan ülkelerin yurtdışı ağlarına sahip olmadığından psikolojik mesafeden daha fazla etkilenmektedir.

2.1.5. Sonuç ve Değerlendirme

Her iki firmanın da üretimlerini uluslararasılaştırmasının başlıca sebepleri, hedef pazarda işletme kurarak kontrol sağlamak ve yeni satış fırsatlarını keşfetmektir, çünkü bu hedeflere ulaşmak için salt ihracat yapmak yetersiz olacaktır.

Uluslararasılaşma avantajları konusunda, bu firmalar arasında önemli bir farklılık yoktur, yani gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin firmaları, doğrudan yabancı yatırım yapmak için aynı motivasyona sahip olabilirler. Her iki şirket de, uluslararası konumlarını güçlendirerek pazardaki yerlerini oluşturmayı ve güçlendirmeyi hedeflemişlerdir. Bu, firmaların DYY yaptıkları pazarlardaki operasyonlarının, büyümeleri için stratejik olarak önemli olabileceği ve yatırımcıların, özellikle de hedeflenen kârlar için, yatırım yapılan piyasayla uzun vadeli bir ilişki arayışları olduğu anlamına gelir.

Li'ye (2003) göre, yeni mülkiyet avantajları geliştirmek için, gelişmekte olan ülkelerin firmaları yurtdışına çıkarlarken teknoloji ve bilgiye erişimi aramalıdırlar. WEG istikrarsız bir kurumsal çevrede faaliyet yürütmeyi öğrenirken; ABB gibi gelişmiş ülke firmalarının, istikrarsız ülkelerle ilgili deneyim eksikliği bu tür ortamlarda çalışmak için daha fazla zorlandığını ve WEG gibi firmaların bu tür ortamlarda çalışma konusunda bir tür kabiliyet kazanmasını sağlayacak bir rekabet avantajı elde ettiğini ortaya koymaktadır. Mülkiyet avantajlarına gelince, her iki firma da ürünün kalitesine, teknik desteğine ve uluslararası rekabet avantajı konusundaki sunumuna dayanarak benzer bir yapıya sahiptir. Bu ürünler, firmaların faaliyet gösterdiği endüstrinin pazarlama bağlamında genel olarak görülebilir; bunların hepsinde iyi bir performansın uluslararası pazarda rekabet etmek için olması gerekir. Müşterileri, ürün kalitesi, teknik desteği ve teslimatı gibi di-

ğer unsurlar, iş hayatında çok önemli olduğu için, belli bir firmanın ürünlerini diğer tanınmış firmaların ürünlerine tercihe ikna etmek için temel belirleyiciliktedir. Öte yandan ABB, zaten uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için en değerli varlık olduğuna inanılan konsolide bir markaya sahiptir.

Şirketlerin kullandığı yerelleştirme avantajları, şirketlerin kendi ülke pazarlarıyla da yakından ilişkilidir. Şirketler, milli pazarında bol miktarda bulunan unsurları içeren pazarlara yatırım yapmayı tercih etmektedir. Mülkiyet avantajlarıyla ilgili olarak, bu faktörün varlığı ÇUŞ'ları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden ayırdığını belirtmek de gereklidir. ABB, çeşitli teknolojik ve yenilikçi başarıların ardından inşa edilmiş daha yüksek bir marka bilinci oluşturma prestijine sahipken; WEG ise, ürünlerini müşterilerin ihtiyaçlarına göre uyarlamak zorunda kalmıştır (Bonaglia, 2007). Gelişmiş ülkelerin ÇUŞ'larının daha iyi bir marka değerine sahip oldukları ve bu statüye ulaşmanın zaman alacağı reddedilemez bir gerçektir.

Bu çalışma, "çoklu-bir uçtan diğer uca vak'a çalışması" yöntemiyle, gelişmekte olan bir ülkenin ÇUŞ'u ile gelişmiş bir ülkenin ÇUŞ'undan farklı olarak uluslararasılaştırma stratejisinde farklılıkların araştırılması gerekliliğini önermektedir. İlginç bir sonuç olarak, her iki firmanın da lokalizasyon avantajları konusunda farklı kaynakları araştırdıkları tespit edilmiştir. ABB teknoloji ve bilgi ararken, WEG doğal kaynakları öncelik olarak almaktadır. ABB için ortaklıklar daha önemli olmakla birlikte, WEG önceki deneyimini ve (ilgili ülkeye olan) kültürel yakınlığını dikkate almaktadır.

Bu çalışmanın amacı, gelişmekte ve gelişmiş olan ülke menşeli firmaların uluslararasılaşma süreçlerindeki benzerlikler ve farklılıkları bulmaktır. ABB, yatırım yaptığı ülke pazarında ortaklarını yerelden seçmenin avantajını kullanırken; WEG ise, kendi deneyimine daha fazla güvenerek böylesi bir tercihte bulunmamıştır. Ancak, ortaklıkların, her iki şirket tarafından da ilk kez piyasaya girerken önemli olduğunu kanıtlamaktadır. Psikolojik mesafe, her iki şirket için de önemli olup, özellikle ilk satışlar sırasında çok büyük bir öneme sahiptir. Psikolojik mesafe, her iki şirket için de ürünlerini satacakları pazarları belirleme aşamasında uluslararası alanda genişleme sürecinin ilk aşamalarında önemlidir. Yurtdışında bir yan kuruluş kurarken ise, diğer faktörlerin etkili olduğu, özellikle pazarın kârlılığı ve belirli kaynaklara erişim şartlarının belirleyiciliği esastır.

Markanın değer kazanmasına yol açan faktör, müşterileridir. Gelişmiş ülkelerin ÇUŞ'ları daha uluslararası ve daha uzun tecrübeye sahip olduklarından, bahsi geçen faktörlerden çok fazla etkilenmemektedir. Çok uluslu şirketlerin bir parçası olduğu uluslararası ağ, teknoloji ve bilgi bileşenlerine erişim, günümüzdeki ÇUŞ'in uluslararasılaşma süreçlerini daha fazla etkilemektedir. Bu bulgular, daha sonraki aşamalarda ağlar ve yer avantajlarında daha mühim olmakla birlikte; ÇUŞ'ların uluslararası gelişiminin erken safhalarında pazarı öğrenmenin önemli olduğunu gösteren daha önceki araştırmalarla da uyumludur (Andersson, 2004).

Uluslararasılaşan bir şirketin, gelişmiş ülke menşeli olması başarılı olacağının garantisi değildir. Gelişmiş ülkenin şirketi olmak, tecrübe ve müşteri güveni konularında başlangıçta yardımcı olmaktadır. Gelişmekte olan ülkenin şirketi ise, çıktığı yolda daha az tecrübeli olduğu için her konuda tedbirli olup ürün kalitesine güvenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke şirketlerinin benzerliklerini ve farklılıklarını sergilemektir. Fakat bu kadar geniş konuyu araştırmak saha çalışmaları gerçekleştirmeden eksik kalacaktır. Durumu tamamen anlamak için holdinglerin sahip olduğu şirketlerin, farklı ülkelerdeki deneyimlerinin ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir.

3. BOSNA-HERSEK EKONOMİSİ

Bir sonraki bölümde incelenecek olan AS GROUP şirketi Bosna-Hersek menşelidir. Şirketin verilerini ele almadan ve geçtiği süreçleri daha iyi anlayabilmek için Bosna-Hersek ekonomisi ile ilgili genel bilgilerin gözden geçirilmesinde fayda vardır. Bosna-Hersek küçük bir Avrupa ülkesidir. Eski Yugoslavya'nın bir parçası olmasından dolayı ülkenin ekonomisi bir "geçiş" ekonomisi olarak tanımlanmaktadır.

3.1. Coğrafi Konum

Bosna-Hersek Avrupa kıtasının güneydoğu, Balkan yarımadasının ise kuzeybatı köşesinde olup, 51.129 km²'lik yüzölçümüyle, 42-45 Kuzey enlemleriyle, 15-19 Doğu boylamları arasında yer almaktadır. Doğusunda Sırbistan, güneydoğusunda Karadağ, kuzey ve batı yönlerinde Hırvatistan ile komşudur.

Ülkenin Adriyatik Denizi'nde 22 km uzunluğunda bir sahil şeridi vardır. Ancak bu sahil şeridi ticari liman olma özelliğine sahip olmadığı için bu ihtiyaç, Hırvatistan'ın uluslararası Ploçe Limanı yardımıyla giderilmektedir.[3]

3.2. Siyasi ve İdari Yapı

Bosna-Hersek 1992 yılı Mart ayında Yugoslavya'dan bağımsızlığını kazanmış, ardından çıkan ve 1995 yılına kadar süren savaş, soykırım ve katliamların ardından 14 Aralık 1995 yılında imzalanan Dayton Anlaşması ile bugünkü idari yapısına kavuşmuştur.

Bosna-Hersek'in %82'lik bölümünü Bosna, %12'lik bölümünü de Hersek oluşturur. Bosna-Hersek Federasyonu ülkenin %51,48'ini kaplarken, Sırp Cumhuriyeti %48,52'lik bölümünü kaplamaktadır. Bosna-Hersek idari yapı olarak, Bosna-Hersek Federasyonu ile Sırp Cumhuriyeti olmak üzere farklı siyasi ve hukuki otoritelere sahip olmak üzere iki ayrı bölgeden oluşmaktadır. Her iki bölgenin de ayrı yasama organları ve hükümetle-

[3]Ploçe şehrinde bulunan liman, Yugoslavya zamanında Bosna-Hersek'te ülkenin ihtiyaçları karşılamak üzere inşa edilmiştir. Ülkenin kuzey sınırından başlayan ve Saraybosna üzerinde geçen demiryolu, Ploçe şehri limanına kadar uzanmaktadır. Limanda bulunan tesislerin çoğu Bosna Hersek devletine aittir.

ri bulunmaktadır. Bu iki bölgeye ilaveten Brçko Bölgesi de Merkezi Hükümetin kontrolünde olmak üzere özerk bir yapı olarak yer almaktadır. Bosna-Hersek Federasyonu 10 kantondan oluşmaktadır. Sırp Cumhuriyeti ise kendi içinde bölgeler ve belediyeler şeklinde yapılanmıştır.

Ülkenin siyasi yapısının başında Cumhurbaşkanlığı Konseyi gelmektedir. Her üç milletin birer temsilcisinin bulunduğu bu konsey, dört yıllık bir süre için göreve gelmekte ve Başkanlık, üyeler arasında sekizer aylık dönemlerle değişmektedir.

Cumhurbaşkanının yanında, Parlamentonun altında görev yapan Bakanlar Kurulu diğer önemli bir kurumdur. Başbakan ve dokuz bakandan oluşan Bakanlar Kurulundaki bakanların Konsey'de olduğu gibi, her birinin diğer milletlerden ikişer yardımcısı vardır. Söz konusu kurumların yanında Temsilciler Meclisi ve Bosna-Hersek Halk Meclisinden oluşan Bosna-Hersek parlamentosu bulunmaktadır.

3.3. Nüfus ve İşgücü Yapısı

Bosna-Hersek'te 2013 yılında yapılan resmi nüfus sayımına göre 3.531.159 kişi yaşamaktadır. 1991 yılında yapılan bir önceki nüfus sayımı ile karşılaştırıldığında yaşanan savaştan dolayı ülke nüfusunun 800.000 kadar azaldığı görülmektedir.

Ülkede, Boşnaklar, nüfusun %50,1'ini oluştururken, Sırplar, %30,8'ini, Hırvatlar, %14,6'sını, diğer gruplar da %0,6'sını oluşturmaktadır. Yine toplam nüfusun %51'ini Müslümanlar, %31'ini Ortodokslar, %15'ini Katolikler ve %4'ünü de diğerleri oluşturmaktadır (Bosna Hersek İstatistik Kurumu, 2016).

Ülkedeki işgücü, Batı standartlarına göre daha ucuzdur. 2015 tahminlerine göre, 1,47 milyon işgücünün bulunduğu ülkede, bu işgücünün %19'u tarım, %30'u sanayi, %51'i ise, hizmet sektöründe istihdam edilmektedir.

Ülkede üniversiteye giren öğrenci sayısı gittikçe artmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda genel ve meslek eğitimindeki eksiklikler ve göç nedeniyle, özellikle inşaat, bilişim teknolojileri ve sağlık sektörlerinde ciddi bir işgücü kaybına uğranılmıştır. İşçilikten alınan vergiler oldukça yüksektir ve bu durum yeni işçi alımını teşvik etmemekte, kayıt dışı işçiliğin artmasına neden olmaktadır. En son 2016 yılında yeni iş kanunu ile birlikte yeni işçi alımını teşvikler artırılmıştır.

Buna ek olarak ücretlerde sürdürülen katı tutum, yeni iş alanları yaratma ve işçi hareketliliği üzerinde de engeller oluşturmaktadır. Bu tutum, genel olarak bütün eski sosyalist ülkelerin karakteristiği olan kollektif pazarlık sisteminin bir kalıntısıdır. Federasyon'da işçi ve işverenler sağlık, emeklilik ve işsizlik sigortalarını paylaşmakta iken, Sırp Cumhuriyeti tarafında çocuk yardımı da dâhil bütün sigortaları işveren karşılamaktadır. Bu sebeple de birçok işçi kayıt dışı çalışarak bu vergi ve katkıları ödemekten kaçmaktadırlar.

3.4. Doğal Kaynaklar ve Çevre

Bosna-Hersek'in doğal kaynakları arasında kömür, demir cevheri, boksit, bakır, kurşun, çinko, kromit, kobalt, manganez, nikel, kil, jipsiyim, tuz, kum, orman ve akarsuları saymak mümkündür.

Çevre ile ilgili olarak, metalurji tesislerinin neden olduğu hava kirliliğini, şehir atıklarının etkin olarak yok edilemediğini söyleyebiliriz. Bosna-Hersek, hava kirliliği, biyolojik çeşitlilik, iklim değişikliği-Kyoto Protokolü, çölleştirme, tehlikeli atıklar, deniz hukuku, deniz hayatının korunması, ozon tabakasının korunması, ıslak alanlar gibi konularda uluslararası anlaşmalar imzalamış olmasına karşın, bu anlaşmaları halen onaylamamıştır.

Bosna-Hersek'in, su zengini bir ülke olması nedeniyle, enerji alanında çok büyük bir potansiyele ve fırsatlara sahip olduğu bilinmektedir. Ülke, hidroelektrik enerjide Avrupa'nın en büyük potansiyeline sahip ülkelerden biri olmasına karşın, su kapasitesinin henüz %30'u kullanılmış durumdadır. Bunun yanı sıra 10 bin kilometrelik birinci kalite nehirleri ile alabalık ve su ürünleri yetiştiriciliği konusunda cazip iş imkânları mevcuttur.

Bosna-Hersek verimli topraklara sahip geleneksel tarım ülkesi olarak temiz ve kolayca erişilebilen zengin yeraltı ve yerüstü su kaynaklarına sahiptir. Ülke topraklarının %50,3'ü tarımsal arazi, %48,3'ü ise ormanlarla kaplıdır. Tarımsal arazinin ise, %62'si ekilebilir durumdadır (Ekilebilir arazinin %48'si FBiH, %52'si RS'dedir). Ekilebilir arazinin ırmak yataklarındaki düzlüklerde bulunan kısmı (toplam ekilebilir arazinin %20'sinden az) yoğun tarım yapılmaya elverişlidir. Tarımsal arazinin yaklaşık %56'sı çayır ve otlak, %40'ı işlenebilir arazi ve %4'ü ise, meyve bahçeleri ve bağlardan oluşmaktadır.

Başta tahıl, et ve süt ürünleri, meyve suları olmak üzere neredeyse tüm tarım ürünlerini ithal eden ülke, tarımda net ithalatçı konumundadır. Ülkede üretilen başlıca tarım ürünleri arasında tahıl, mısır, yem, yağlık tohum, bakliyat, kök ve yumrulu bitkiler ve sebzeler yer almaktadır. Meyve sebze üretimi mikro klimalar sayesinde çeşitlilik arz etmektedir (BİGMEV, 2013).

3.5. Dâhil Olduğu Uluslararası Anlaşmalar

Bosna-Hersek, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu'na üyedir. Ülke, NATO'nun Barış Programı'na dâhil olup, İslam Konferansı Örgütü'ne, Dünya Ticaret Örgütü'ne gözlemci sıfatını haiz bir ülkedir. Bosna-Hersek, Aralık 2006'dan beri Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması'na-CEFTA taraftır. CEFTA'ya üye ülkeler: Arnavutluk, Karadağ, Kosova, Makedonya, Moldova, Sırbistan ve Bosna-Hersek'tir.

Bosna-Hersek'in Türkiye ile olan ticari ilişkilerinin gelişiminde, 3 Temmuz 2002 tarihinde imzalanan ve 1 Temmuz 2003 tarihi itibariyle yürürlüğe giren Serbest Ticaret Anlaşması (STA) önemli bir rol oynamaktadır. Söz konusu bu Anlaşma kapsamında gümrük ve eş etkili vergiler 2007 başından bu yana sıfırlanmıştır.

Haziran 2013 yılında Norveç'te yapılan toplantıda Bosna-Hersek, Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması-EFTA[4] üyesi ülkelerle ile serbest ticaret anlaşması (STA) imzalamıştır. Bu anlaşma Ocak 2015 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 2005 yılında Avrupa Birliği ile başlatılan İstikrar ve Ortaklık Anlaşması (SAA) görüşmelerinin teknik bölümü başarıyla tamamlanmış olup, Haziran 2015 tarihinde imzalanıp AB katılma sürecinde ilişkileri daha da kuvvetlenmiştir. Bu anlaşmaya göre Bosna-Hersek kanunlarının AB kanunlarına uyumlu şekilde olması kararlaştırılmıştır.

3.6. Ekonomik Yapı

Bosna-Hersek savaş öncesinde ağır sanayi alt yapısına sahip bir ülke konumundaydı ve ülkenin en büyük on sanayi kuruluşu toplam istihdamın ve üretimin yarısını karşılayacak büyüklükteydi. Bosna-Hersek'deki ağır sanayi temel olarak metalürji ve kimya sanayi üzerine yoğunlaşmıştı. Bu dönemde üretim genel olarak Yugoslav iç pazarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuştu. Ancak bugün, yaşanan savaş nedeniyle pazar kaybının yanısıra, sanayi tesisleri zarar görmüş, bu tesislerdeki makine ve teçhizat çalınmış, ülkenin sanayiye dayalı ekonomik yapısı bozulmuştur.

[4]EFTA taraf ülkeler: İzlanda, Lihtenştayn, Norveç ve İsviçre'dir.

Savaş öncesi dönemde sanayiye dayalı olan Bosna-Hersek ekonomisi günümüzde, hizmetler, bankacılık, enerji ve turizm alanlarına yapılan yatırımlarla farklı bir konuma gelmiştir. İşsizlik Bosna-Hersek ekonomisinin en büyük sorunlarından birisidir. Kayıt dışı istihdam nedeniyle işsizlik oranı gerçek değerinden daha düşük gösterilmektedir.

Bosna-Hersek ekonomisinin diğer önemli sorunu, yüksek ve sürekli dış ticaret açığı olup, borçlanma politikası ve politik istikrarsızlıklar sebebiyle ortaya çıkmış düşük yatırım oranlarıdır. 2015 tahmini değerlerine göre GSYİH'nin %7,9'u tarım, %26,5'i sanayi ve %65,6'sı hizmet sektöründen oluşmaktadır.

Nominal değerlerle 2015 Bosna Hersek gayrisafi yurtiçi hasılası 14 milyar Avro, kişi başına milli gelir ise, 3.821 Avro'dur. Bosna-Hersek'te 2015 yılı itibariyle enflasyon oranı %1 olarak gerçekleşmiştir. 2016'dan itibaren uluslararası mal fiyatlarındaki artış ve iyileşen iç talep sonucunda tüketici fiyat endeksinin %3 ortalama ile yükseleceği tahmin edilmektedir (Yabancı Yatırımı Geliştirme Ajansı FIPA, 2016).

Ülkenin ekonomik büyümesi, ihracatta en önemli pazar olan AB ülkelerindeki gelişmelerle doğrudan bağlantılıdır. Avrupa Bölgesindeki GSYİH'nın 2014 yılında %0,8 olarak gerçekleşmiş ekonomik büyümenin, 2015-2019 döneminde ortalama %1,5 gibi makul bir düzeyde olacağı öngörülmektedir. Bu dönemde Bosna-Hersek'in dış talebinde ise, bir artış beklenmekte; özellikle Rusya-Ukrayna çatışmasının devam etmesinin ülkedeki ekonomik büyümeyi artıracağı tahmin edilmekte; 2015-2019 döneminde Bosna-Hersek ekonomisinde büyüme oranının da ortalama %3,1 olacağı beklenmektedir.

Avrupa Bölgesindeki ekonomik faaliyetlerde görülecek hareketliliğin göçmen işçilerin gelirlerini ve ülkeye olan para transferlerini artıracağı, alım gücünün iç talebi iyileştirerek işsizliği azaltacağı, firma ve hanehalkı bütçelerine olumlu etkide bulunacağı beklenmektedir.

3.6.1. Başlıca Sektörler

Sektörlere göre dağılıma bakıldığında ülkenin tarım ve hayvancılık, enerji ve turizm dallarında büyüme fırsatı görünmektedir.

3.6.1.1. Tarım ve Hayvancılık

Tarihsel açıdan Bosna-Hersek ekonomisi tarıma dayanmış olsa da bugün ülkenin gıda ihtiyacının ancak yarısını karşılayabilmektedir. Buğday, mısır, yulaf, arpa Bosna Bölge-

sinin; tütün, pamuk, üzüm ve diğer meyveler ise Hersek Bölgesinin başlıca tarım ürünleridir. Bosna-Hersek'de tarım, yurtiçi gayrisafi milli hasıladan %8,3 oranında pay almaktadır. Bu oran Bosna-Hersek Federasyonu'nda %7'ye düşerken, Sırp Cumhuriyeti'nde %17'ye çıkmaktadır.
Bosna-Hersek'in tarımsal arazi varlığı 2.450.000 hektardır. Bu arazi varlığının 1 milyon hektarı tarla bitkileri tarımına ayrılmış olup, bunun %40'ı halen kullanılmamaktadır.

İşlenen arazilerin %54'ünde tahıl üretimi yapılmakta olup, bunların arasında buğday ve mısır başı çekmektedir. Yem bitkileri, ekilen alanların %29'unu; sebzecilik yapılan alanlar ise, işlenen arazilerin %15'ini oluşturmaktadır. Sanayi bitkilerinin kapladığı alan ise, %2'dir.

Çiftlik hayvanlarının sayısı savaş sonrasında giderek artmaya başlamıştır. Toplam hayvansal üretim olarak yılda yaklaşık 83.000 ton et (canlı ağırlık olarak), 530 milyon litre süt üretiminden bahsetmek mümkündür. Ülkenin her yerinde bulunan akarsular küçük ve büyük kapasiteli balık çiftlikleri için uygundur. Özellikle alabalık ve sazan yetiştiriciliği gelişmiştir (TC EKONOMİ BAKANLIĞI, 2016).

Bosna-Hersek tarım arazilerinin neredeyse yarısı kimyasal gübrelemeye ve ilaçlamaya maruz kalmadığı için, önemli ölçüde organik tarıma müsaittir. İklim şartlarının uygunluğu, eğitimli ve tecrübeli iş gücü, bu konuda ülkede yatırımı cazip kılan unsurlardır. Mali kaynakların yetersiz olması, mevcut işletmelerin tümüyle modernizasyon ihtiyacı, bu konuda ülkenin büyük ölçüde dışa bağımlı olmasına neden oluşturmaktadır.

3.6.1.2. Sanayi

1945–50 yılları arasında Bosna-Hersek'de toplam üretimin %70'ini tarım sektörü oluşturmaktaydı. Savaş öncesinde ise, Bosna-Hersek ekonomisi tarım ağırlıklı bir yapıdan sanayi ağırlıklı bir yapıya dönüşmüştü. Savaş sırasında Bosna-Hersek'te sanayi tahrip olmuş, sanayi kuruluşlarındaki üretimde kullanılan alet ve makineler çalınmış, çalınmayanlarsa, tahrip edilmiş ya da eskimiştir.
Savaş sonrasında sanayi kuruluşları özelleştirmeye açılmış, sanayi tesislerinin çoğu özelleştirmeler yoluyla yerli ve yabancı girişimciler tarafından satın alınmış; yapılan yatırımlarla sanayi tesislerinin verimlilik ve kapasiteleri artırılmış; sanayi daha çok hammadde ya da aramal ağırlıklı üretime yönelmiştir.

Bugün Bosna-Hersek'in ihraç ürünlerine bakıldığında, toplam ihracatın büyük kısmını hammadde ve aramal ürünlerinin oluşturduğu görülebilir. Ancak ülkenin, tüketim ve yatırım mallarında diğer ülkelerle rekabet edebilecek düzeyde üretimi bulunmamaktadır.

3.6.1.3. Gıda İşleme Sanayi

Bosna-Hersek'te kurulu olan gıda sanayi, gıda işleme ve içecek (et, süt, meyve, sebze, şeker, yağ, tütün, hayvan ve kuşyemi) sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların üretim kapasiteleri ise, sınırlı olup, iç tüketimi karşılamaktan uzaktırlar.

3.6.1.4. Metal ve Metal İşleme Sanayi

Mittal Steel, Aluminij Mostar, Jelsingrad, Birac Zvornic ve Balkal gibi kuruluşlar metal ve metal işleme sanayinde faaliyet gösteren başlıca firmalardır. Yugoslavya döneminde gelişen sanayi ile kurulan ve o dönem devlete ait olan bu firmaların hemen hemen hepsi dağılmanın ardından özelleştirilmiş ve özelleştirme sonrası yeniden yapılandırılarak daha verimli ve ihracata uygun hale getirilmişlerdir.

3.6.1.5. Ağaç ve Ağaç İşleme Sanayi

Bosna-Hersek'in %53'ünü ormanlık alanlar kaplamaktadır (2.709.800 hektar). Bu ormanlık alanın %47'sini yetişkin ağaçlar, %34'ünü genç fidanlar ve %19'unu ise, boş orman arazileri oluşturmaktadır. Bu ormanlardaki mevcut ağaçların ise, %40'ı kayın, %20'si meşe; diğerleri de ladin ve köknar olup, ormanlık alanların 4/5'i kamuya aittir. Ağaç işleme sanayi ihracatı, Bosna-Hersek'in toplam ihracatının %25'ini, GSMH'nın %10'unu ve toplam istihdamın da %15'ini oluşturmaktadır. (TC EKONOMİ BAKANLIĞI, 2016)

Bosna-Hersek'te yaklaşık 1.500 civarında ağaç işleme ve 50 civarında mobilya yapım atölyesi/fabrikası bulunmaktadır. Bosna-Hersek daha çok ağaç işleme ve mobilya yapımında kullanılan makinelere ihtiyaç duymakta olup, bu tür makine ihtiyacının önemli bir kısmını Türkiye'den karşılamaktadır. Ayrıca mobilya yapımında kullanılan menteşe, kulp, düğme gibi çeşitli mobilya yan sanayi ürünlerini de Türkiye'den temin etmektedir.

3.6.1.6. Enerji Sektörü

Bosna-Hersek, Enerji Şartı Konferansı üyesi olup, Enerji Şartı Antlaşmasını ve PEEREA Protokolünü imzalamıştır.

Ülkenin en önemli enerji kaynağı kömürdür. Linyit rezervlerinin yaklaşık 2,3 milyar ton olduğu tahmin edilmektedir. Ülkenin hidroelektrik potansiyeli 6.000 MW'ın üzerinde tahmin edilmekte, bunun ancak %35'inden faydalanılmaktadır.

Önemli boyutta rüzgar enerjisi potansiyeline sahip olan Bosna-Hersek'in bio-enerji hammadde kaynaklarının da 1,5 milyon m^3 (orman / ahşap sanayi atıkları) olduğu tahmin edilmektedir.

Ayrıca ülke, potansiyel jeo-termal ve güneş enerjisi kaynaklarına sahiptir. Yapılan araştırmalara göre ülkede 50 milyon tonluk petrol rezervi de bulunmaktadır.

Elektrik üretimi ve kömür çıkarımı ülke ekonomisinin anahtar sektörlerini oluşturmaktadır. Elektrik üretimi hem termal hem de hidroelektrik santrallerinde üretilmekte ve ihraç edilmektedir. Üretim kapasitesi yaklaşık 14.000 GWh'dır.

Bosna-Hersek tek bir enerji pazarına sahip değildir. Sırp ve Boşnak Bölgelerinin ayrı idareleri vardır ve bu da ülke genelinde kaynakların etkin kullanımını engellemektedir.

Aynı zamanda Bosna-Hersek, özellikle su ve rüzgâr enerjisinde, yenilenebilir enerji potansiyeline sahip bir ülkedir. Halihazırda ülke elektrik üretiminin yaklaşık %50'si hidroelektrik santrallerinden elde edilmektedir. Alman Hükümeti'nin yaptırdığı bir araştırmaya göre özellikle Livno, Tomislavgrad, Mostar ve Trebinje'de yılda 2.000 MW rüzgâr enerjisi üretebilecek kapasite bulunmaktadır. Bu konu birçok düzenleme ve mali kaynaklara ihtiyaç duymakla birlikte, yerel yönetimler rüzgâr enerjisini ve rüzgâr çiftliklerinin yapımını teşvik etmeye çalışmaktadırlar.

Uluslararası toplum, ülke ekonomisini geliştirecek en önemli sektörlerden biri olarak potansiyel enerji kaynaklarını ve pazarını dikkatle takip etmektedir. Bosna-Hersek'in bir enerji ihracatçısı olarak yerini sağlamlaştırması, ülkenin Bölgedeki en önemli tedarikçisi durumuna gelmesine neden olacaktır.

Ancak, ülkede reformların eksik kalması, bağımsız idarenin ve yönetimde şeffaflığın olmaması, yolsuzluklar ve her iki Federasyon'un da ortak yatırımlara henüz hazır olamamaları, bu sektörün de sahip olduğu potansiyele ulaşamamasına neden olmaktadır.

Uzun vadede Dünya Bankası, Bosna-Hersek enerji sektörünün, elektrik santralleri ve kömür madenlerinin yenilenmesi, ömürlerinin uzatılması ve yeni elektrik üretim tekniklerinin getirilmesi için 6 milyar dolardan fazla mali kaynağa ihtiyaç duyulduğunu tahmin etmektedir.

Ayrıca, Bosna-Hersek'te 191 km'lik doğal gaz boru hattı bulunmakta olup, anılan hattın zaman içinde ülke çapında yaygınlaştırılması öngörülmektedir. Safhalar halinde gerçekleştirilecek olan genişletme çalışmalarının, 450-500 milyon dolara mal olması beklenmektedir.

3.6.1.7. Elektrik Üretimi

Elektrik üretimi gerek iç talebin karşılanması ve gerekse ihracat açısından büyük önem taşımaktadır. Sava, Bosna, Neretva, Una, Vrbas, Drina ülkedeki en büyük nehirlerdir. Bu nehirlerin teorik hidroelektrik potansiyeli 8.000 MW olarak hesaplanmıştır. Teknik hidroelektrik potansiyel 6.800 MW; ekonomik potansiyel 5.600 MW olup, halen kurulu kapasite ise, 2.052 MW'tır. Bosna-Hersek, doğal su kaynakları nedeniyle elektrik üretiminde önemli avantajlara sahip olan bir ülkedir. Bu alanda yapılacak yatırımlarla bugünkü kapasitenin iki katına çıkarılması mümkündür.

Bosna-Hersek hidroelektrik üretim potansiyeli kadar, jeotermal kaynaklar yönünden de zengin olup, halen üretilen elektrik enerjisinin %52'si akarsulardan, %48'i de jeotermal kaynaklardan elde edilmektedir.

3.6.1.8. Kimya Sanayi

Bosna-Hersek'in sanayi ve madencilik üretimi içerisinde kimya sanayinin payı %6,5 civarındadır. Kimya sanayi tuz, fosfat ve kireç gibi inorganik hammaddelerden oluşmaktadır. Kimya sanayi Bosna-Hersek'in dış ticaretinde önde gelen ihracat kalemlerinden olup, en fazla inorganik kimyasallar, ilaç ve tıbbi ürünler ihraç edilmektedir.

3.6.1.9. Madencilik

Ülkenin en eski ve en ünlü maden alanları Bosna'nın merkezinde, Vranica Dağı çevresinde (Kamenica, Olovo, Dusina, Dezevice) ve doğusunda (Srebrenica ve çevresinde) yer almaktadır.

Bosna-Hersek kömür, çelik, çinko, boksit, kurşun, tuz ve kil gibi madenler açısından zengin rezervlere sahiptir. Kömür rezervlerinin 3,8 milyar ton olduğu tahmin edilmek-

tedir. Kömür rezervinin %60'ını linyit oluşturmaktadır. Mevcut maden ocaklarından çıkarılan yıllık kömür üretimi ise, yaklaşık 8,8 milyon tondur.

Bosna-Hersek'deki toplam enerji potansiyelinin %93'ünü kömür oluşturmaktadır. Kömür üretiminin çoğu elektrik üretimi için kullanılmaktadır. Bugün itibariyle en fazla kömür üretimi Tuzla'da, ülkenin orta bölgelerinde ve Gacko havzasında gerçekleşmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda ülkenin diğer bölgelerinde de büyük kömür rezervleri olduğu tespit edilmiştir.

Bosna-Hersek güçlü demir ve çelik, alüminyum oksit ve alüminyum üretim kapasitelerine sahiptir. Ülkedeki demir rezervlerinin 653 milyon ton; çinko ve kurşun rezervlerinin 653 milyon ton; boksit rezervlerinin de 120 milyon ton olduğu tahmin edilmektedir. Boksit madenleri yakınında iki alüminyum ve alüminyum oksit işleme fabrikası bulunmaktadır.

Bosna-Hersek'de metal işleme sanayi, demir, çelik ve alüminyumun yanı sıra kurşun, çinko ve bakır dahil, demir veya demir-dışı metal işlemeyi kapsamaktadır.

Metal ürünlerini üreten firmalar çoğunlukla küçük ve orta boy firmalardır. Yüzlerce metal işleme firması bulunmakta; gri ve yumuşak demir, alüminyum, pirinç, metal dövme, basma, damgalama, yuvarlama, metal işleme ve kaplama, basınçlı kaplar üretimi (kazan, esanjör, kondansatör, kolon, reaktör vs.), çelik yapı, otomotiv sanayi için parça üretimi bu firmalarca gerçekleştirilmektedir.

Ülkede ayrıca tuz, barit, kireç ve kalay madenleri bulunmaktadır. Tuzla'da bulunan Soda-Lukavac soda üretim tesisleri, 2006 yılında Şişecam iştiraki olan Soda Sanayi tarafından satınalınmış (Şişecam Soda Lukavac d.o.o.), 8 milyon dolar yatırım yapılarak kapasitesi 22 milyon ton/yıl'a çıkarılmıştır.

3.6.1.10. Otomotiv Sektörü

Bosna-Hersek'de otomotiv sektörünün başlangıcı 50 sene öncesine dayanır. Mercedes gibi firmalar ile işbirliği yapılarak kamyon, traktör, askeri araç üretimi, motor, aktarma organları ve diğer oto parçaları üretimiyle bu sektör faaliyete geçmiştir. NSU ve VW gibi otomobil firmaları için de parça üretimi ve bu firmaların bazı otomobil modellerinin montajıyla sektör gelişimini sürdürmüş, hatta ülkede uçak motoru üretimi de gerçekleştirilmiştir.

Bugün itibariyle Asa Prevent Group'un Saraybosna fabrikasında VW Grubu için Şkoda ve VW otomobillerin montajı yapılmaktadır. Ayrıca Grubun bir üyesi olan Prevent; Golf, Polo ve Lupo modellerinin yanı sıra Renault ve Peugeut markaları için koltuk kılıfları üretmektedir.

Bosna-Hersek'de üretilen motor, vites ve bunların parçaları, fren parça ve sistemleri, debriyaj, pompalar, filtreler, oto tekstil ve deri ürünlerinin en önde gelen müşterileri arasında Mercedes, VW, MAN, Renault ve Peugeut gibi tanınmış firmalar vardır. Üretimin yaklaşık %90'ı 30 ülkeye ihraç edilmektedir.

Bosna-Hersek otomotiv sektöründe yetişmiş ve deneyimli insan kaynağı mevcut olup, hazır altyapı ve halen kullanılmayan üretim tesisleri, yeni yatırımlar ve yeni teknolojilerle değerlendirilmeyi beklemektedir.

3.6.1.11. İnşaat Sektörü

Bosna-Hersek, her zaman için inşaat dünyasında önemli bir yere sahip olmuştur. Boşnak firmalar inşaat projelerinin her aşamasında, tasarımdan yapısal mühendisliğe, inşaata, sivil mühendisliğe ve yüksek kalitede yapı malzemelerine kadar iyi donanımlara sahiptirler. İnşaat sektöründeki yüksek kapasiteleri dolayısıyla Bosna-Hersek menşeli firmalar yurtdışında da iş yapmaktadırlar. Ülke, kereste, taş, kum, moloz, kil ve metal cevherleri gibi inşaat sektörü açısından önemli malzemelerde doğal kaynaklara sahiptir. Savaştan sonra yeniden yapım ve onarım çalışmaları çerçevesinde talep artsa da, 2008 küresel krizi ile inşaat sektörü daralmış ve halen toparlanmaya çalışmaktadır. Bosna-Hersek inşaat pazarının büyüme kapasitesi oldukça yüksektir. Öncelikli olarak mevcut yapıların ve binaların yenilenmesi ve tamiri gerekmektedir.

Bosna-Hersek yapı sektörünün gelişiminde inşaat mühendisliği sektörünün büyük bir potansiyeli bulunmaktadır. Özellikle Koridor 5c Projesi kapsamında karayolları, demiryolları ve enerji üretiminin geliştirilmesini hedefleyen projeler öngörülmektedir. Büyük çaplı olan bu projeler, uluslararası ihale ile oluşturulacak geniş bir konsorsiyuma ihtiyaç duymaktadır.

3.6.1.12. Haberleşme

Bosna-Hersek haberleşme sektörü, altyapısı savaştan sonra en hızlı toparlanan sektörlerden biri olmuştur. 2005 rakamlarına göre 969.000 sabit hat mevcutken (her 100 kişi-

ye 25,2 adet), 2011 yılında bu sayı 955.937 (her 100 kişiye 24,8 adet), 2012 yılında ise, 873.680 (her 100 kişiye 22,7 adet) olmuştur.
Bosna-Hersek İstatistik Kurumun verilerine göre 2005 yılında 1,6 milyon (her 100 kişiye 40 hat) olan cep telefonu hattı sayısı, 2010 yılında 3 milyon (her 100 kişiye 78 hat), 2011 yılında yaklaşık 3,2 milyon (her 100 kişiye 83 hat), 2012 yılında ise, yaklaşık 3,4 milyona (her 100 kişiye 88 hat) ulaşmıştır.

Ülkede internete erişim konusunda önemli bir mesafe kaydedilmiştir. 2004 yılında 585.000 kişi olan internet kullanıcısı sayısı, 2012 yılı itibariyle söz konusu yıla oranla %273 oranında artarak 2.184.500'e ulaşmıştır.

1 Ocak 2006 yılından bu yana Bosna-Hersek sabit telefon hatları ve uluslararası telefon hizmetlerini sınırlı olarak serbestleştirmiş ve bu durum 9 adet özel sabit telefon operatörünü ortaya çıkarmıştır. Haberleşme Düzenleme Ajansı-CRA hâlihazırda pazarın tamamen serbestleştirilmesi için gerekli olan hatlar arası bağlantılar ve tarifelerin yeniden ayarlanması gibi çözülmesi gereken sorunlar üzerindeki çalışmalarına devam etmektedir.

Haberleşme sektöründe genel olarak her üç etnik grubun kendi operatörü bulunduğu söylenebilir. (Eronet, BH Telekom ve Telekom Srpske) Bunların en büyüğü BH Telekom olup, söz konusu firma Federasyon Hükümeti'ne aittir. Eronet'in %49'una, Deutsche Telekom'a ait olan Hırvat sabit hat operatörü Croatia-T-HT firması sahiptir. Sırp Hükümetine ait olan Telekom Sprske ise, özelleştirme kapsamında Sırbistan'da yerleşik Telekom Srbija firmasına 646 milyon Euro (844 milyon ABD doları) karşılığında satılmıştır. Federasyon'a ait olan BH Telekom'un ise, özelleştirme çalışmaları, siyasi iradenin özelleştirmelere karşı genel tutumu nedeniyle yavaş ilerlemektedir.

Ülkede hızla büyüyen kablolu televizyon sektörü de yatırımcılar için fırsatlar taşımaktadır. AB standartlarına uyum için Bosna-Hersek'deki bütün televizyon istasyonları 2016'ya kadar dijital yayına geçeceklerdir. Toplam 25 milyon avroya mal olacak bu projenin ilk aşamasına 2011 yılında başlanmıştır.

3.6.1.13. Bilişim ve İletişim Teknolojileri

Bosna-Hersek'te bilişim ve iletişim teknolojileri, ülke ekonomisinin büyümesinde gittikçe daha fazla itici güç olmaktadır.

2010 yılında bu konuda hizmet veren firma sayısında patlama yaşanmış, 2003 yılındaki rakam 300 iken; bu sayı 2000'e çıkmıştır. Yine bu firmalar 2003 yılında ortalama 10 kişi çalıştıran küçük işletmeler halindeyken; 2010'da bu sayı ortalama 26 kişiye yükselmiştir.

Yetişmiş insan kalitesi, rekabet edilebilir maliyetler, Güneydoğu Avrupa'ya açılım, AB ile uyumlaşma çabaları dikkate alındığında, yatırımcılar için bu sektör Bosna-Hersek'de potansiyel taşımaktadır.

3.6.1.14. Turizm

Bosna-Hersek, nehirleri, el değmemiş doğası, tarihi ve kültürel zenginlikleri ile büyük bir turizm potansiyeline sahip olup, yabancı yatırımcılara geniş yatırım imkânları sunmaktadır. Deniz ve kış turizminin dışında SPA turizmi, kültürel ve dini turizm, milli parklar, doğa parkları ve eko turizm gibi çok çeşitli turizm olanakları mümkündür.
Bosna-Hersek çok sayıda termal ve mineral sulara sahiptir. Bu sular temiz olmaları, terapi nitelikleri ve doğal çevreleri ile ünlenmişlerdir. En tanınmış kaplıcalar; Spa Fojnica, Banja Vrucica (Teslic), Gradacac, Mljecanica (Dubica), Aquaterm (Olovo), Gata (Bihac), Guber (Srebrenica), Ilidza (Saraybosna), Kiseljak (Saraybosna yakını), Dvorovi (Bijeljina), Kulasi (Prnjavor), Laktasi (Banja Luka), Sanska Ilidza (Sanski Most), Slatina (Banja Luka) Vilina Vlas (Visegrad)'dır.

3.6.1.15. Bankacılık

Bankacılık sektörü Bosna-Hersek ekonomisinin hızlı gelişen sektörlerindendir. Uluslararası bankalar, özellikle de civar ülke bankaları ülkede yatırım yapmaktadır. Bu bankalar arasında Avusturya, Almanya ve Türkiye menşeli bankalar yer almaktadır.
Unicredit Bank, Raiffeisen Bank, Intesa SanPaolo Bank, Hypo Alpe-Adria-Bank, Nova Ljubljanska Banka, ProCredit Bank, Volksbank, Zepter Commerce Bank, Zagrebacka ve Türkiye Ziraat Bankası (Turkish Ziraat Bank Bosnia dd) önde gelen bankalardır. Bosna-Hersek Merkez Bankası'nın son verilerine göre yabancı bankalar, sektörün %86'sını oluşturmakta ve 10.270 kişiyi istihdam etmektedirler. Bosna-Hersek'de sadece Bosnia Bank International islamî bankacılık prensipleriyle çalışmaktadır.

Türkiye Ziraat Bankası, Bosna-Hersek'de çok önemli bir konumdadır. 2004 yılına kadar Saraybosna'da tek şube ile faaliyetini sürdüren Turkish Ziraat Bank Bosnia dd., bugün ikisi Saraybosna diğerleri farklı şehirlerde olmak üzere 9'u şube ve 15'i ofis olmak üze-

re toplam 24 adet hizmet birimi ile faaliyetlerine devam etmektedir (TC EKONOMİ BAKANLIĞI, 2016).

Bosna-Hersek piyasası nakit paranın fazlaca dönmediği, işlemlerin açık hesap, takas veya 3-6 ay vadeli yürütüldüğü bir piyasadır. Bosna-Hersek ticari risklerin olduğu bir pazar olması nedeniyle, ticari faaliyetlerin, mutlaka geçerli belgeler ile ve gerekirse yasal danışmanlık alarak yapılması tavsiye edilmektedir.

3.6.1.16. Hazır Giyim, Ayakkabı

Bosna-Hersek tekstil, giyim ve ayakkabı sanayilerinde uzun bir geleneğe ve iyi bir uluslararası itibara sahiptir. Bu sektörlerde üretim birimlerinin modernizasyonunda ve küresel pazarların bir parçası olmak için yeni teknolojilerin getirilmesinde oldukça başarılı bir süreçten geçmiştir. Ülkenin bu sektörde hem akademik hem de iş sahası anlamında tecrübeli ve donanımlı işgücü bulunmaktadır.

Ülkenin hem Batı hem Doğu Avrupa'ya olan yakınlığı bu konudaki en önemli avantajıdır. Ayrıca işçi ücretleri de makuldür. Bu konuda çalışan küçük işletmeler gelişime açıktır. Ülke özellikle Almanya ve İtalya pazarlarına açılmak için uygundur.

3.7. Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Ülkede özellikle 2000'li yılların başlarından itibaren gelmeye başlayan doğrudan yabancı yatırımlar rakamsal olarak çok yüksek değerlerde bulunmamaktadır. 1994-2014 yılları arasında ülkeye yapılan yabancı yatırım stoku 6,2 milyar Avro'ya ulaşmıştır.

Bosna-Hersek Merkez Bankası verilerine göre ülkenin en fazla yabancı yatırım aldığı yıl 1,3 milyar Avro'luk yatırımın yapıldığı 2007 yılı olmuştur. Bir önceki yıllara göre 2012'de %14, 2013'te %25,7 oranında azalma görülen yabancı yatırımlarda 2015 yılında %66,3'lük bir artış yaşanmış ülkeye 6,2 milyar Avro yabancı yatırım gelmiştir.

2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ülkeye giren yabancı yatırım tutarı ise, 236 milyon Avro civarındadır (Yabancı Yatırımı Geliştirme Ajansı FIPA, 2016).

Türkiye'nin ülkede bulunan yatırımları yetersiz olup, TCMB verilerine göre 2007-2015 dönemi itibariyle 166 milyon ABD Doları tutarındadır.

Tablo 5. Yatırımların Sektörlere Göre Dağılımı (2015)

SEKTÖR	%
İmalat Sektörü	% 34
Bankacılık Sektörü	% 25
Telekomünikasyon Sektörü	% 14
Ticaret	% 11
Emlak Sektörü	% 3
Hizmetler Sektörü	% 4
Diğer Sektörler	% 4
Diğer Finans Hizmetleri	% 2
Turizm	% 2
Ulaştırma	% 1

Kaynak: FIPA

Ülkeye giren yatırımların %85'i Avrupa'dan gelmektedir En fazla yabancı yatırım çeken sektörler ise; imalat, emlak, toptan ve perakende ticaret ve finans hizmetleri sektörleridir.

1994 -2014 dönemi göz önüne alındığında en çok yatırımı olan ilk üç ülke Avusturya (%21,1), Sırbistan (%17,7) ve Hırvatistan (%13,1) olmuştur. Türkiye %2,3'lük payla bu sıralamada 12. sırada yer almaktadır.

Bosna-Hersek Yatırım Geliştirme Ajansı-FIPA; gıda ve gıda işleme, otomotiv, bankacılık ve finans, inşaat, enerji, ormancılık ve ağaç ürünleri, bilişim teknolojileri, maden ve metal işlemem, turizm ve tekstil sektörlerini yatırım için cazip sektörler olarak belirtmektedir.

3.8. Dış Ticareti

Bosna-Hersek dış ticaretinin yaklaşık yarısını AB ülkeleri ile gerçekleştirmektedir. Ancak öteden beri süregelen ekonomik ilişkiler nedeniyle dağılan Yugoslavya'dan doğan yeni devletlerle olan ticari ilişkiler de büyük önem arz etmektedir.

Bosna-Hersek 2016 yılında 5,6 milyar $ ihracata karşılık 9,3 milyar $ ithalat gerçekleştirmiştir. Yani, önemli bir dış ticaret açığı bulunmaktadır.

2016 yılı verileri dikkate alındığında Bosna-Hersek'in dış ticaretinde önde gelen beş ülke ihracatta Almanya, İtalya, Hırvatistan, Sırbistan ve Slovenya (Türkiye %3,9 payla 7. sırada); ithalatta ise, Almanya, İtalya, Sırbistan, Hırvatistan ve Çin'dir (Türkiye %4,1 payla 8. sırada) (TC EKONOMİ BAKANLIĞI, 2016).

Tablo 6. Ülkenin Dış Ticareti (Milyon $)

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
İhracat	5.850	5.162	5.687	5.892	5.099	5.614
İthalat	11.051	10.024	10.295	10.990	8.994	9.345
Hacim	16.901	15.185	15.982	16.882	14.093	14.959
Denge	-5.200	-4.862	-4.608	-5.098	-3.895	-3.731

Kaynak: (Bosna Hersek İstatistik Kurumu (BHAS), 2017)

3.8.1. İhracatta Başlıca Ürünler

Bosna-Hersek'in önemli ihraç kalemleri; temel metaller, mobilya, motorlu araçlar (büyük ölçüde montaj), metalden eşya, ağaç ve ağaç ürünleri, deri eşya, gıda ve içeceklerdir. Ülkenin 2014 ve 2016 yılları için ihracatında başlıca yer alan ürünler listesi EK 1.'de yer almaktadır

3.8.2. İthalatta Başlıca Ürünler

Ülkenin önemli ithalat kalemleri ise; gıda ve içecek, petrol ve kömür, kimyasallar, makine ve donanım ile motorlu araçlardır. Bosna-Hersek'in ithalatında yer alan ürünlerin 2014 ve 2015 yılları için EK 2.'de yer almaktadır.

3.8.3. Başlıca Ülkeler itibarı ile Dış Ticaret

Bosna-Hersek'in en büyük ticaret ortağı, Avrupa Birliği ülkeleridir. Onun ardından Sırbistan başta olmak üzere CEFTA ülkeleridir.

Tablo 7. Başlıca Ülkeler İtibarı ile İhracat (1 000 $)

	2014	**2015**	**2016**	**2015-2016 Değişim %**	**2016 Pay %**
Dünya	5.892.102	5.099.186	5.326.732	4,5	100
Almanya	893.217	800.601	835.520	4,4	15,7
İtalya	813.103	689.318	639.842	-7,2	12,0
Hırvatistan	647.141	524.453	555.863	6,0	10,4
Sırbistan	540.475	435.057	461.646	6,1	8,7
Slovenya	473.451	424.865	456.467	7,4	8,6
Avusturya	512.379	421.153	412.099	-2,1	7,7
Türkiye	155.532	199.618	224.615	12,5	4,2
Karadağ	199.231	149.090	136.151	-8,7	2,6
Hollanda	83.973	84.874	116.149	36,8	2,2
Macaristan	126.621	106.960	109.860	2,7	2,1

Kaynak: (ITC Trade Map, 2017)

Tablo 8. Başlıca Ülkeler İtibarı İle İthalat (1 000 $)

	2014	**2015**	**2016**	**2015-2016 Değişim %**	**2016 Pay %**
Dünya	10.990.420	8.993.869	9,129,611	1,5	100

Almanya	1.268.359	1.085.945	1,119,824	3,1	12.3
İtalya	1.122.641	997.794	1,066,914	6,9	11.7
Sırbistan	1.104.644	979.039	1,026,762	4,9	11.2
Hırvatistan	1.256.395	949.213	908,066	- 4,3	9.9
Çin	922.474	619.386	617,444	-0,3	6.8
Rusya	876.828	516.278	400,313	-22,5	4.4
Slovenya	517.827	438.788	458,148	4,4	5
Türkiye	394.849	365.542	388,269	6,2	4.3
Avusturya	360.122	317.933	311,362	-2,1	3.4
Polonya	281.277	256.875	267,851	4,3	2,9

Kaynak: (ITC Trade Map, 2017)

3.8.4. Dış Ticaret Politikası

Tablolarda görüldüğü üzere Bosna-Hersek'in dış ticaretinde önde gelen beş ülke Hırvatistan, Almanya, Sırbistan, İtalya ve Slovenya'dır. Bosna-Hersek ve Türkiye arasında serbest ticaret anlaşması imzalandıktan sonra iki ülke arasındaki dış ticaret hacmi önemli bir artış göstermiştir.

Bosna-Hersek yeniden yapılanma sürecinin bir sonucu olarak gümrük idarelerini tek bir çatı altında toplamıştır. Ülkede gümrük vergileri %0-15 arasında değişmekte olup, gümrük vergileri ortalaması %6,5'dir. İthalatta %1 gümrük harcı alınmaktadır. Belirli bazı gıda ürünlerinde gümrük vergisinin yanısıra ithalatta bazı petrol ürünlerinden, alkolsüz içeceklerden, bira, şarap ve diğer alkollü içeceklerden, etil alkol ve kahveden prelevman (excise taxes) alınmaktadır. Yani Bosna-Hersek'de yatırım yapan bir firma STA imzalanan ülkeye tavizli rejim kapsamında ihracat yapabilecektir. Türkiye ve Bosna-Hersek arasında imzalanan serbest ticaret anlaşmasına göre Bosna-Hersek'e ihracatta tüm gümrük vergileri ve eş etkili vergiler sıfırlanmıştır. İthalatta tarife dışı vergiler bu ülkeye ihracat yapacak olan kuruluşları sıkıntıya sokabilecek tarife dışı engeller yoktur. Bosna-Hersek'in uyguladığı herhangi bir anti-damping uygulaması da yoktur.

Yatırım amaçlı gelen yabancı sermayeye ait mal ve ekipmanlar, Bosna-Hersek'te gerçekleştirilecek rehabilitasyon ve onarım projeleri için getirilecek mal ve ekipmanlar, ihraç kaydıyla yapılan ithalat, yatırım amaçlı getirilen komple tesis ve makine ithalatı, yolcu beraberinde getirilen eşya, insani yardım kuruluşları tarafından getirilen ürünler, promosyon ve tanıtım amaçlı getirilen ürünler, numuneler, mektup ve posta yolu ile gelen ürünler, eğitim araç gereçleri, uluslar arası organizasyonlarda tüketilecek malzemeler gümrük vergisinden muaftır.

İthalat esnasında %1 oranında harç kesintisi yapılmaktadır. İhracatta alınan herhangi bir fon yada vergi yoktur. Bu uygulamanın dışında ithalatta tarife-dışı bir engel ya da anti-damping uygulaması yoktur. Savaş öncesinde olduğu gibi, savaş sonrasında da Bosna-Hersek'in dış ticaretinde en büyük ortak AB'dir.

3.8.4.1. İthalat Rejimi

Bosna-Hersek'e ithalatta gümrük vergileri %0-15 arasında değişmekte olup, ithalatta %1 gümrük harcı alınmaktadır. Gümrük vergileri ortalaması %6,5 düzeyindedir. Belirli bazı gıda ürünlerinde gümrük vergisinin yanı sıra ithalatta bazı petrol ürünlerinden, alkolsüz içeceklerden, bira, şarap ve diğer alkollü içeceklerden, etil alkol ve kahveden prelevman (excise taxes) alınmaktadır.

Türkiye ile imzalanan serbest ticaret anlaşmasına göre Bosna-Hersek'e ihraç edilecek tüm ürünler gümrük vergisinden muaftır. İthalatta tarife-dışı vergiler ve Türk firmalarını sıkıntıya sokabilecek tarife-dışı engeller yoktur. Bosna Hersek'in uyguladığı herhangi bir anti-damping uygulaması da yoktur.

3.8.4.2. İhracat Rejimi

Ülke genel itibariyle küçük bir ölçeğe sahip olduğundan yapılacak yatırımlarda serbest ticaret anlaşmaları da dikkate alınmalıdır. Yatırım yapacak firmalar açısından en önemli konulardan biri dış ticaret mevzuatıdır. Aynı durum, hemen hemen her ürünü ithal eden Bosna-Hersek ile ticaret yapacak firmalar için de geçerlidir. Bosna-Hersek'in dış ticaret uygulamalarına bakıldığında genel olarak sorun çıkartmayan ve ticaret ortamı için uygun bir dış ticaret mevzuatı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede gümrük vergileri ilk olarak dikkat edilecek nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. AS GROUP'UN DIŞ PAZARLARA GİRİŞİ ve YAYILMASI

Genişleyen Dünya pazarından sadece gelişmiş ülke şirketleri değil, gelişmekte olan ülke şirketleri de pay almaya başlamıştır. Dahası, az gelişmiş ülkelerin başarılı şirketleri de kendi iç pazarlarının yetersizliğinden dolayı giderek yurtdışına açılmaya başlamıştır. Bosna-Hersek gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan, fakat daha az gelişme seviyesine sahip bir ülkedir. Dolayısıyla bu bölümde, ülkenin gıda sektöründe faaliyet gösteren bir şirketi, uluslararasılaşma konteksinde değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu bölümde yapılacak değerlendirme için PESTEL Analizi yöntemi kullanılacaktır. İleride detaylandırılacak olan PESTEL Analizi yöntemi yardımıyla çevrenin şirketler üzerindeki etkileri stratejik planlama yapılabilmesi amacıyla değerlendirilecek ve bu analiz yapılırken şirketler hakkında detaylı bilgiler sunularak karşılaştırmalar gerçekleştirilecektir.

4.1. Holdingin Tarihçesi

AS GROUP, Bosna-Hersek'in en büyük holdinglerinden biridir. Holdingin hikâyesi, 1988 yılında Bosna'nın Tesanj şehrinde bir bakkal dükkanı açılmasıyla başlamaktadır. Şirketin şu andaki Genel Müdürü, ailesiyle birlikte Yugoslavya döneminde ilk özelleştirilme döneminde ticarete başlamışlardır. Bu bakkal, sadece dört sene çalıştıktan sonra Bosna-Hersek'teki savaş sebebiyle kapanmıştır. Şirket, savaş biter bitmez 1996 yılında yeniden şirketini kurmuş ve ticarete başlamıştır. Ticaret birkaç sene içinde başarılı gitmesine rağmen bir umutsuzluk vardır: "*O yıllarda neredeyse tamamen ithal malları alıp satıyorduk, çünkü üretimimiz neredeyse yoktu. Amcam ile beraber inat ederek üretime geçmeye karar verdik ve 2004 yılında kesme şeker fabrikasını kurduk.*"[5] En büyük problem, yerli üretimin az olması değil, yerli üretim imajının kötü olmasıdır. Onun kırılması için kaliteli ürüne ek olarak kaliteli ambalaj kullanılmaya başlanır. Onun ardından MASTER adının verildiği bisküvi fabrikası faaliyete başlar. Bir sene sonra Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren Türk müteşebbislerin kurduğu çikolata ve kek fabrikası KENT de AS GROUP ailesine katılır. Sonraki yıllarda ise, NAPREDAK ve

[5] 8. Şubat 2017 tarihinde AS GROUP Genel Müdürü Rusmir Hrviç ile yapılan mülakat.

FORTITUDO tekstil şirketleri bünyeye ilave edilir. Onların yanısıra Bosna-Hersek'in gıda sektöründe en tanınmış şirketleri olan VISPAK, KLAS ve Vega Fruit 2016 yılına kadar satın alınarak toplam 10 şirket ve çalışan sayısı da yaklaşık 4.000'e yükselir.

AS GROUP'un en büyük özelliklerden biri özelleştirilen şirketlerden batmak üzere olanları satınalmak ve onları bir "çatı" altında toplayıp, üretim ve istihdam sağlamaktır. Son yıllarda Bosna-Hersek devletinin az da olsa ekonomik büyümesi de bu süreçte etkili olmuştur.

Şekil 7. AS GROUP'un Yıllara Göre Şirket Alımı



4.2. Şirketler Hakkında

AS GROUP'a bağlı şirketler üç alanda faaliyet göstermektedir: gıda sektörü, ticaret ve tekstil alanında. Holdingi meşhur eden ve faaliyet gösterdiği en önemli alan, gıda sektörüdür. Güneydoğu Avrupa'nın FMCG[6] sektöründeki en fazla markaya sahip olanlardan biridir: Zlatna džezva, Bosanski lokum, Zlatni puder, Begova čorba, Tarhana, Klasova jufka, Sarajevski somun, Klasovepite, Tahanhalva, Oaza, Swity, Vegy, Fruby, Master, Kent, Sprind vb… Dolayısıyla en meşhur markalarının başarısı ve gücü Bosna Mutfak

[6] Fast Moving Consumer Goods

geleneğinden gelmektedir. Bu sebeble grup, 2016 yılının sonunda 4.000'e yakın çalışanı ve 150 milyon € (avro) yıllık cirosuyla Bosna-Hersek'in en büyük holdinglerinden biri olmuştur. Aynı yıl içinde toplam ihracat değeri 20 milyon €'yu aşmıştır ve geçen yıllara göre net artışlar görülmektedir. İhracatın %90'ı ABD ve Avrupa Birliği ülkelerine gönderilmektedir. Türkiye ve Ortadoğu ülkeleri nüfus ve ihtiyaçlar olarak büyük bir potansiyele sahip birer pazardırlar ama, AS Group'un ihracatında sadece %10 civarında bir paya sahiptirler.

4.3. AS GROUP Şirketleri

Holding birinci nesil bir aile şirketidir ve uluslararasılaşma bakımından şu anda yolun daha başlarında olduğu söylenebilir. Sahip olduğu şirketler üç kategoriye ayrılabilir: gıda sektörü, tekstil üretimi ve ticaret.

4.3.1. Tekstil Sektörü

AS GROUP tekstil sektörüne yakın zamanlarda girmiştir. Bugün Bosna-Hersek'in Avrupa Birliği sınırında olması ve AB'ye göre ucuz iş gücüne sahip olması, tekstil sektöründe son yıllarda büyük bir artışın doğmasına neden olmuştur. Ancak Bosna-Hersek'in AB üyeliğinin coğrafi konumundan dolayı kaçınılmaz bir konuma sahip olması yadsınamaz bir gerçektir. Nitekim aile üyeleri de "*Biz gıda sektöründe yer alan bir aileyiz. Gıda ürünleri ve onun piyasaya plasmanı yani ticareti, bizim başlangıçtan beri ve hâla değişmeyen bir politikamız.*" [7] demektedirler. 2016 yılının verilerine göre AS GROUP'un tekstil sektöründeki cirosu, bugün için yaklaşık 14 milyon Avro'dur. Şu anda Holding'in çatısı altındaki tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki şirket bulunmaktadır:

4.3.1.1. NAPREDAK

1956 yılında kurulan bir tekstil şirketidir. "Napredak" üst giyimde uzmanlaşmış bir şirkettir: mont, palto, ceket, spor ceketi vb. Bugün şirketin AB standartlara uygun olarak 350 uzman çalışanı bulunmaktadır. Ana faaliyeti, LOHN[8]işleri ve kendi koleksiyonudur. Şirketin başarılı olmasındaki kanıtları ise, çalıştığı meşhur markalardır: Pierre Cardin, Burberry, Carl Gross, Jupiter, S' Oliver, Schneiders, Baldesarini vb. AS

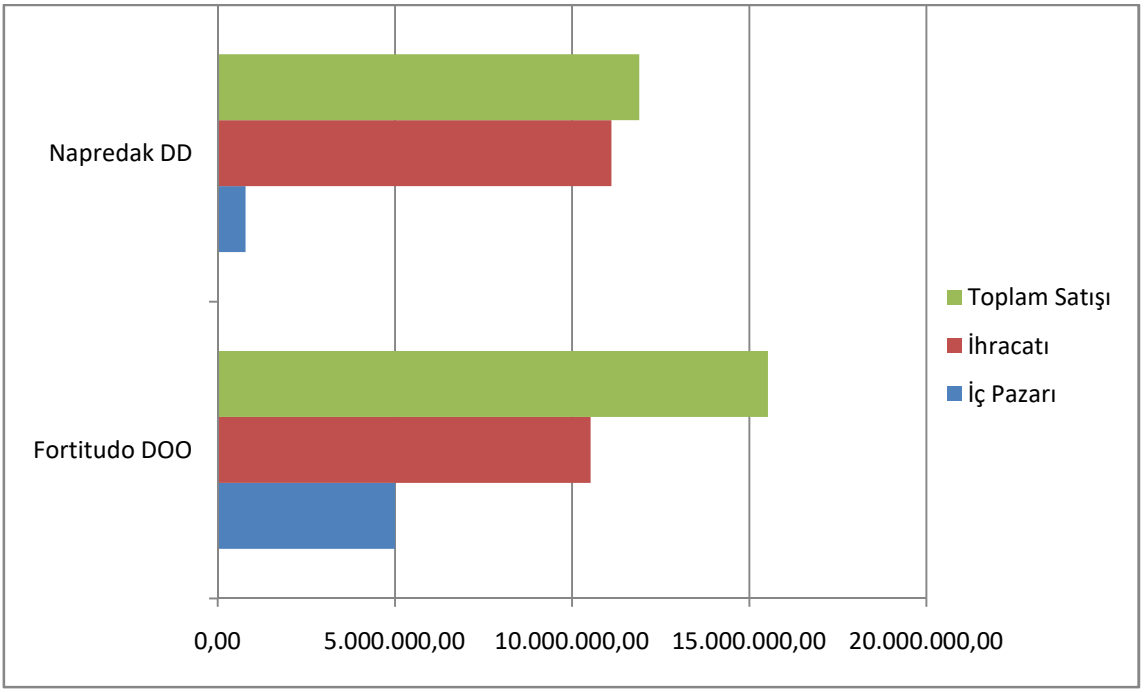
[7] 8. Şubat 2017 tarihinde AS GROUP Genel Müdürü Rusmir Hrviç ile yapılan mülakat.
[8] Yurtdışından sipariş veren müşteri tarafından sipariş ile beraber hammaddeler de gelmektedir. Vergilendirme dairesinin bu süreci kabul etmelerindeki temel nokta, işin uzun vadeli olmasıdır.

GROUP iflas etmek üzere "Napredak" şirketini 2008 yılında satın almış ve kesin iflastan korumuştur. Şu anda bu şirket, AS GROUP'un en iyi çalışan şirketlerinden birisidir.

4.3.1.2. FORTITUDO

Orta Bosna'da Travnik şehrinde bulunan 60 senelik tecrübesiyle meşhur BORAC şirketi, 2012 yılındaki başarısız özelleştirmeden sonra AS GROUP'un bünyesine katılmıştır. Uzun yıllar NAPREDAK şirketinin başarılı yurtdışı referanslarından dolayı yeni ismiyle "Fortitudo" şirketi olarak kısa bir süre içerisinde 900'e yakın çalışanıyla beraber; Carll Gross ve Burberry gibi şirketler için üretime başlamıştır. Söz konusu bu şirket, LOHN işlerinin yanısıra BORAC şirketinin Eski Yugoslavya'dayken çok meşhur olmuş bir koleksiyona da sahiptir.

Şekil 8. Tekstil Sektorün Şirketlerinin Satışlar Dağılımı



(Veriler Bosna Mark Değerine Verildi. 1 € = 1,95583 (2016)

4.3.2. Gıda Sektorü:

Holdingi, yurtiçi ve yurtdışında tanınmış hale getiren gıda sektörüdür. Grupta gıda sektöründe yedi adet şirket faaliyet göstermektedir. Yakın zamanlardaki ilk gruplaşma aşamasında, faaliyet kapsamları hiç azaltılmadan, şirketlerin sayısı beşe inmiştir.

4.3.2.1. AS d.o.o.

Holdinge ismini veren bir kurumdur. 1988 yılında kurulan bakkal/market olarak faaliyet gösteren şirket, 1992-1995 yılları arasında faaliyetine bir süre ara verip; Bosna Savaşı bitiminde sonra ticari alanındaki faaliyetlerine tekrar başlamıştır. 2004 yılında kesme şekeri üretimiyle başlayan AS, 2006 yılında 2,5 milyon € yatırımla ilk bisküvi şirketini kurmuştur. Hemen bir sonraki sene, Türk müteşebbislerin kurduğu KENT ELİT şirketini satın alarak, söz konusu bu şirketi de AS şirketiyle birleştirmiştir. Günümüzde yaklaşık 200 ürün çıkarılan AS şirketinde 300 çalışan bulunmaktadır.

4.3.2.2. VISPAK

Bu şirket, 1972 yılında Orta Bosna Visoko şehrinde "Velepromet" market zincirine bağlı olarak kurulmuştur. O zamandan bugünlere kadar en meşhur markası "Zlatna džezva" adlı Boşnak kahvesi üretimidir. İki sene sonra Espresso kahve üretimine başlamıştır. 1980 yılında yeni üretim fabrikasına taşınarak kahve paketleme, snack, baharat üretimine devam etmektedir. Daha sonraki yıllarda çikolatalı ürünler, tarhana ve Boşnak mutfağının meşhur çorbaları piyasaya çıkarılmıştır. 2010 yılında AS GROUP, VISPAK hisselerinin %88'ni alarak bu şirketi de kendi bünyesine katıp faaliyetlerini ve üretimini arttırmıştır. Şimdi VISPAK, 4 kıta ve 17 ülkeye ihracat yapıp 180 çalışana istihdam sağlamaktadır.

4.3.2.3. OAZA

Bosna-Hersek'in en ünlü kaynak suyu ve maden suyu fabrikasıdır. "Berkeley Springs International Water Tasting Awards" adındaki dünyanın en tanınmış su kalitesi ödüllerinin 1998, 2000, 2001 ve 2002 yıllarındaki en yüksek kalite madalyalarını almış olan OAZA, 2013 yılından itibaren AS GROUP tarafından satın alınmıştır. Bugün, Oaza brend olarak AS doo şirketinin çatısı altında faaliyet göstermektedir.

4.3.2.4. KLAS

Bosna-Hersek'in 1902 yılında kurulmuş en büyük şirketlerinden biridir. Yıllık 100.000 ton gıda ürünü üreten KLAS, unlu mamüllerin en büyük üreticisidir. Ana ürünü ekmek ve diğer unlu mamüller olan KLAS, dondurulmuş hazır yemekler, kek ve pastalar gibi çeşitli diğer gıda ürünlerini de üretimine eklemiştir. Bosna-Hersek savaşı zamanında üretimine devam eden KLAS, halkın değişmeyen bir tercihidir. Yaklaşık 500 çeşit ürününü kendine ait 50 marketinde, 110 KLAS Shop merkezlerinde ve diğer market zincir-

lerinde satmaktadır. Ayrıca ürünlerini, farklı satış noktalarında olmak üzere 20 ülkede tüketicinin hizmetine sunmaktadır.

4.3.2.5. SPRIND

1957 yılında kurulan, hazır ve yarı-hazır, tatlı ve tuzlu yemekler üreten şirkettir. KLAS grubunun AS GROUP tarafından satın alınmasıyla birlikte SPRIND'in %48,99 hissesi de Holdingin mülkiyetine geçmiştir.

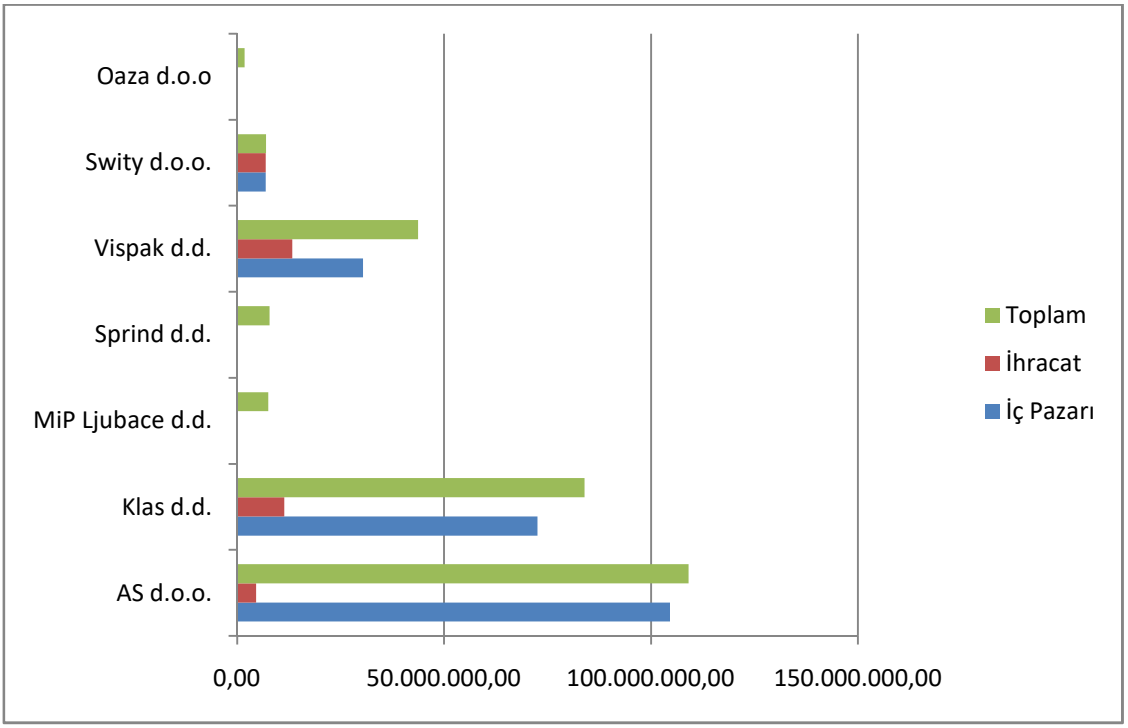
4.3.2.6. MIP Ljubace

1950 yılında Tuzla şehrinde kurulan değirmen ve fırın fabrikasıdır. KLAS şirketinin daha küçük ve kuzey-doğu Bosna'da tanınmış bir markasıdır. Unlu mamuller, pastalar ve hayvanlar için yem üreten bir şirkettir. Yaklaşık %95'i AS GROUP sahipliğinde olup KLAS markasının benzer ürünlerini üretmesine rağmen, AS GROUP içinde bağımsız olarak faaliyet göstermektedir.

4.3.2.7. SWITY

Yeni kurulan bir şirkettir. Ana faaliyetine, eski meşhur VEGA FRUIT firmasının SWITY meyve suyu markası üretimiyle başlamıştır. Ayrıca VEGY, yani sebze ürünleri ile FRUBY reçel ve benzeri ürünlerin kısa vadede yeniden üretimini hedeflemektedir.
VEGA FRUIT Doboj Istok ve AGROKOMERC Velika Kladusa meyve, sebze, et, kek, bisküvi vb. ürünler üreten şirketlerin AS GROUP tarafından satınalma süreci söz konusudur.

Şekil 9. Gıda Sektorünün Şirketlerinin Satışlar Dağılımı (2016)



Veriler BAM (Bosna Hersek Mark) Değerinde Verildi. 1 € = 1,95583 BAM (2016)

4.3.3. Ticaret Sektorü

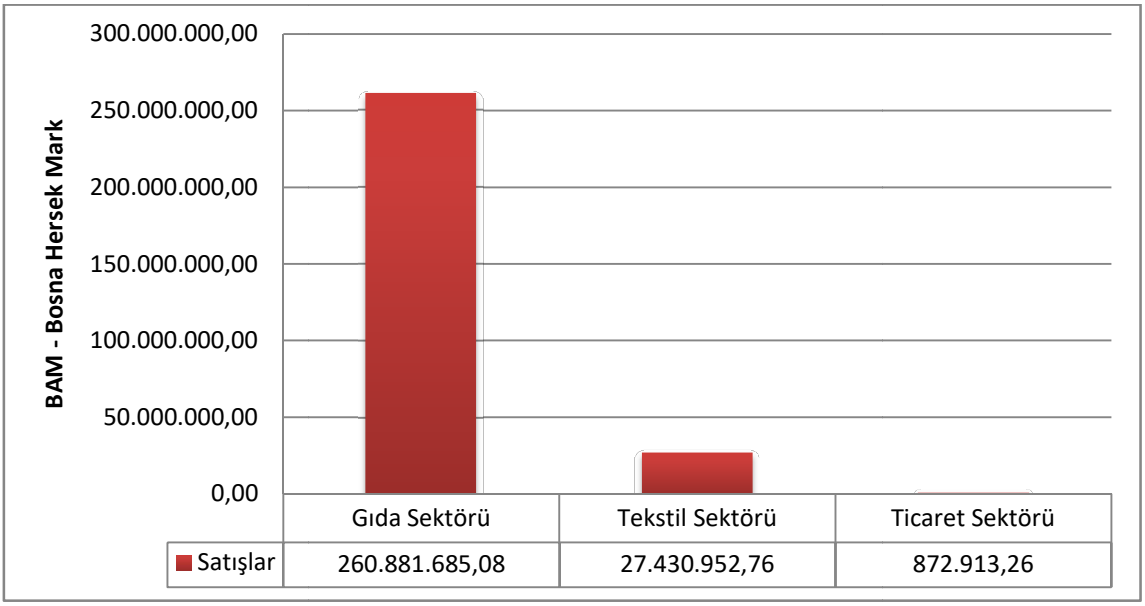
Holdingin bünyesinde ticaret sektöründe bugün için faaliyet yürüten sadece bir adet şirket bulunmaktadır. P TRADE, son on senedir Bosna-Hersek'teki dünyaca ünlü espresso kahve markası olan LAVAZZA'nın distribütörüdür. Kahvenin yanında ALTHAUS çayları ve EREZLEA markalı sıcak çikolata ürünlerinin de distribütörlüğü yapılmaktadır. 2016 yılı için, P TRADE'in cirosu yaklaşık 450.000 € 'dur.

AS HOLDİNG şirketlerine bağlı toplam 76 satış merkezi yer almaktadır. Çoğu KLAS şirketine ve bir kısmı AS d.o.o.'ya bağlıdır. Her bir satış noktasının kazancı doğrudan ticaret sektörüne değil, ait olduğu şirketler ile entegresyonuna bağlı olup tek tek şirketlerin toplam cirolarına eklenmektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde Holdingin konsolidasyon sürecinde perakende ile ilgili bazı adımların atılmasının faydalı olacağı görülmektedir. Sadece ticaret ve belki de paketleme işi yapacak bir şirketin kurulması, satış konusunda Holdinge büyük avantaj sağlayabilecektir. Bu marketlerde ağırlıklı olarak AS GROUP'un ürünleri satılması ve Holdingin ürün yelpazesinde bulunmayan ürünlerin de eksik olmaması gerekmektedir. Alışveriş merkezlerinin açılması sadece AS GROUP'a değil, diğer yerli ürünlere de

destek sağlayabilecektir. Nitekim bu, Holdingin yerli şirketlere destek sağlama eğilimi ile tutarlıdır.

Şekil 10. Sektörlere Göre Satışlar



Veriler Bosna Mark Değerine Verildi. 1 € = 1,95583 BAM (2016)

4.4. Şirketin Yükselişinde Etnik Pazarın Rolü

Holding'in büyümesiyle beraber Bosna-Hersek pazarının dışında da özellikle komşu ülkeler ve Avrupa Birliği pazarında da ihracat için ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Nitekim ilk önce Eski Yugoslavya pazarlarına, özellikle geleneksel Bosna mutfağını seven Sırbistan, Hırvatistan ve Slovenya halkına hitap eden AS GROUP, sonra da Orta Avrupa'da yaşayan Bosna Hersek diasporasına hitap etmeye başlamış; AS GROUP ürünleri giderek artan bir şekilde tüketilmeye başlanmıştır.

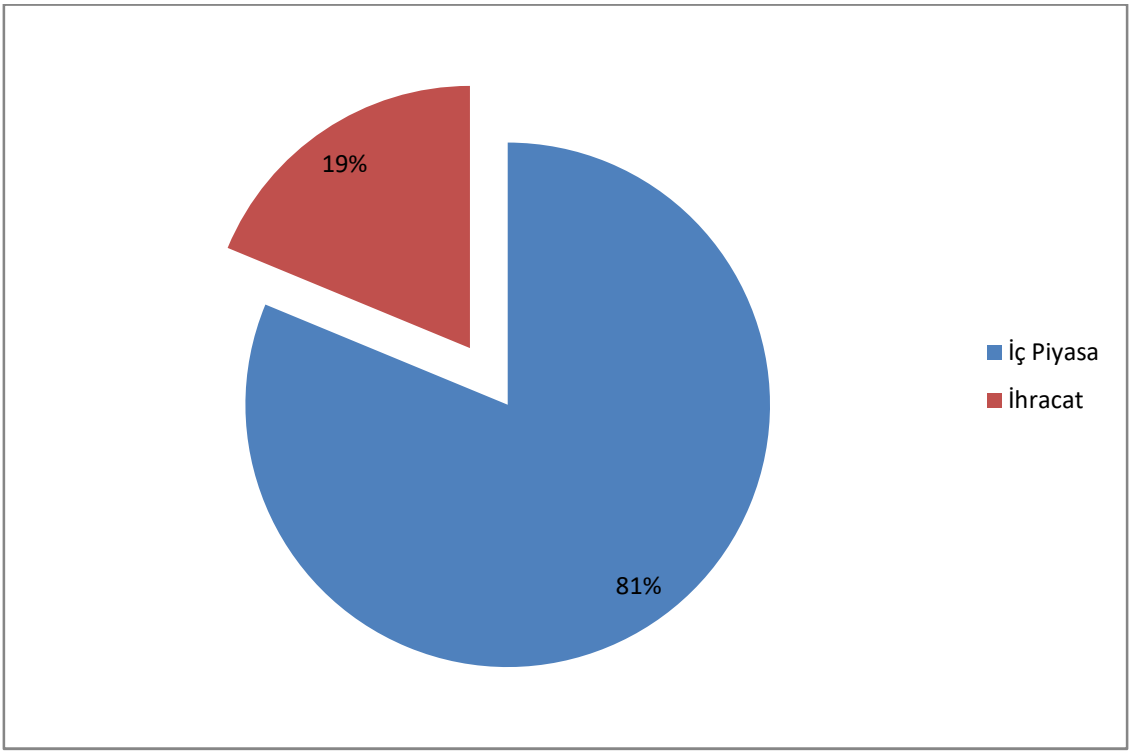
Dünyanın en güçlü ekonomilerinden olan ABD ve Almanya pazarlarında etnik pazarlar çok yaygındır. Bu konuda ABD'de Hispanikler ve Almanya'da Türkler tarafından önemli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Almanya'da yaşayan 2,6 milyon olarak tahmin edilen ve azınlık olarak adlandırılan Türk grubun, yaklaşık 16 milyar Euro harcama gücünün bulunması ve burada yaşam stillerini ve alt kültürlerini yaratmaları, perakende ve yemek sektöründe gittikçe büyümeleri; Almanya'daki pek çok işletmeyi de, etnik pazarlama faaliyetlerine yönlendirmiştir (ERDEM & SCHMIDT, 2008).

Tabii ki etnik pazarlama faaliyetleri, büyük bir rekabet avantajı yaratmakla birlikte bazı zorluklarla karşılaşma olasılıklarını da beraberinde getirmektedir. Buna göre Burton

(2002), örneğin İngiltere'de işletmeleri etnik azınlık pazarlarından uzak tutan beş temel engelin bulunduğunu belirtir: (1.) Etnik azınlıkların bir ülkede aşağılanması ve bunun yarattığı olumsuz algılar nedeniyle işletmelerin de bu algılardan etkilenmesi; (2.) Etnik-dinsel müşterileri çekme konusunda liderlik edebilecek, kanal açabilecek etnik kökenli üst düzey yöneticilerin yokluğu; (3.) Etnik azınlık pazarlarını hedefleyecek bilgi ve becerilerin eksikliği nedeniyle kurumların bu hedeflere yönelmek için uğraşmaması; (4.) Azınlık nüfusunun sayıca az olması yönündeki yanlış kanaat nedeniyle bu grupları hedeflemenin ekonomik açıdan kârlı olmadığının düşünülmesi; (5.) Medya ve politikacılar tarafından özellikle 9/11 New York ve 7/7 Londra bombalamaları sonucunda etnik-dinsel azınlıkların, sıkça ve olumsuz olarak gösterilmeleri sonucu yükselen yabancı düşmanlığının şirketleri etnik pazarlamadan uzak tutmasıdır (KARA & ÖZTÜRK, 2009).

AS GROUP Avrupa'da, Bosna-Hersek kökenli iş adamlarının kurduğu şirketlere değil, yerli market zincirlerine kendi ürünlerini göndermektedir. Örneğin, İsveç ve Danimarka milli marketlerinde bir metre karelik yer ayırtıp Bosna-Hersek Köşesi denen reyonları kullanmaktadır. Tabii ki en fazla ürünleri alanlar da Bosna-Hersek kökenli vatandaşlardır; ama kısa bir süre sonra yerli insanlar da bu ürünleri tüketmeye başlamışlardır. Bu etapta reklama her hangi bir yatırım yapılmamış, sırf diaspora desteğiyle ilk adımlar atılmıştır. Şu anda AS GROUP, sırf Danimarka ve İsveç marketlerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her gün sevkiyat yapmaktadır.

Şekil 11. Genel Satışlarda İhracat ve İthalatın Payları (2016)



4.3. Pestel Analizi

Günümüzde sürekli değişen çevre, teknoloji, rekabet anlayışı, işletmeleri stratejik düşünmeye, hızlı karar almaya zorlamaktadır. Doğal olarak stratejik planlama, bir işletmenin ne yaptığı ve niçin yaptığını şekillendirmek; ve işletmeye rehberlik etmek amacıyla temel kararlar üretmeye yönelik disiplinli çalışmalar bütünüdür. Stratejiler, vizyon ifadesinden doğar ve hedefleri gösterir. Stratejik planlama, bir işletmenin nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini, oraya en iyi şekilde nasıl ulaşacağını görmesini sağlar.

İşletmenin uzun dönemli olarak sağlıklı kararlar alabilmesi için yakın ve genel çevre faktörlerinin karmaşık olması, bu çevre faktörlerinin değişme derecesi bilinmez olmaktan çıkarılmalıdır. Yakın ve genel çevre analiz edilmeli ve bu analiz sonuçları stratejik planlamada kullanılmalıdır. İşletmenin başarısını arttıracak ve gelişmesini sağlayacak bu bilgiler kontrol edilerek doğrulanmalı, değerlendirilmeli ve kuruluş içindeki kişilere aktarılarak, bilgilendirilmelidir.

PESTEL analizi, pazarlamada kullanılan dış çevredeki etkileşimlere bakılarak yapılan bir analiz çeşididir. PESTEL analizi politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, çevresel ve yasal yönlerden dış çevreyi inceleyen bir analizdir. PESTEL analizi, işletmenin

faaliyet gösterdiği çevredeki büyük resmin görülmesine ve bu çevrede işletme için fırsat ve tehdit olarak algılanabilecek faktörlerin tespit edilmesine yardımcı olan bir analiz aracıdır. Çevresel Etkenlerin öneminin işletmeler açısından giderek artması, çevrenin daha büyük bir kategori haline gelmesine neden olmuştur. Aşağıda AS GROUP'un bahsi geçen unsurlar açısından avantaj ve dezavantajları analiz edilmeye çalışılacaktır.

4.5.1. Politik (Political) Faktörler

Ülke siyasetinde olduğu gibi, diğer tüm Güneydoğu Avrupa ülkelerinde de görülen siyasal istikrarsızlık, şirketin stratejisini geliştirme konusunda problem yaşamasına neden olmaktadır. Devlette üçlü yönetim söz konusudur; yani üç ana millet (Boşnak, Sırp, Hırvat) eşit bir şekilde iktidarı paylaşmaktadır. İdari sistem devlet, entite, kanton ve yerel yönetimlerden oluşturulduğu için şirketlerin en büyük problemi prosedürleri tamamlarlarken büyük zaman kayıplarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Devletin her düzeyinde koalisyonlar olduğu için, meclislerde yeterli çoğunluğu bulup hükümeti kurmak oldukça zordur. Hükümeti kurmak için hem siyasi hem milli ayrıntılara dikkat edilmektedir. Yani her hükümette Boşnak, Sırp ve Hırvat temsilcilerının temsili zorunludur. Ayrıca NATO üyeliği, Bosna-Hersek için güvenlik açısından büyük önem taşımaktadır. AS GROUP'un kurumsallaşmasını gerçekleştirdiği ve ana faaliyetlerini sürdürdüğü ülke olan Bosna-Hersek'in vergi politikaları, iş kanunları, çevresel düzenlemeler vb. uygulamalar açısından Avrupa Birliği (AB) kanun ve düzenlemeleriyle oldukça benzerlikler göstermesi şirketin kurumsal olarak uyum sağlama açısından bu bölgedeki ülkelerde sorun yaşamamasını sağlamaktadır. Fakat siyasi istikrarsızlık, kanunların işletilmesinde en önemli engeldir.

4.5.2. Ekonomik (Economic) Faktörler

Bosna-Hersek, 2015 yılında %2,8'lik bir ekonomik büyüme göstermiştir ve 2018 yılı için bu oran %3,7 olarak tahmin edilmektedir. Para ve kredi kaynakları, genelde yabancı bankalar aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu durum kredi faiz oranlarının devlet tarafından belirlenmesini sınırladığı için, söz konusu şirketi stratejik planlama konusunda zorlayabilmektedir. Bunun yanısıra devletin Kalkınma Bankası'ndan, çeşitli bakanlık ve fonlardan finansal destekler sağlanabilir. BAM (Bosna-Hersek Marakası) eski Alman Markının (DM) kuruna bağlıdır. Yani 1 Avro (€) her zaman 1,95583 BAM'a eşittir. İhracatını genellikle Avrupa ülkelerine gerçekleştiren AS GROUP, sabit kur nedeniyle en az düzeyde zarar görmektedir. İşsizlik oranı yüksek olduğu için genç ve ucuz iş gücüne

sahip bir ülke olması; pahalı işgücüne sahip olan ve ihracat gerçekleştirdiği Avrupa ülkeleri için nispeten ekonomik avantaj sağlamaktadır.

4.5.3. Sosyo-Kültürel (Socio-Cultural) Faktörler

Bosna-Hersek eskiden Batı ve Doğu arasında bir bitiş ve başlangıç noktasıydı. Bu sebeple farklı kültür ve dinlerin iç-içe olduğu bir yerdir. Bunun yanında eğitim konusunda Avrupa standartlarına yakındır. Tüketici eğilimleri konusunda ise, önceden Almanya ve Avrupa'dan gelen ürünler, kalitesinden dolayı ilk tercihti. Ama son zamanlarda yerli ürünlerin de yüksek kaliteli olması sebebiyle kullanımı artış göstermektedir. AS GROUP da birinci sınıf ürün kalitesi sebebiyle ülkedeki tüketicinin yoğun olarak tercih ettiği şirketlerden birisidir. Dış pazarlar konusunda şirketin sosyo-kültürel açıdan iki avantajından söz edilebilir. Birincisi, Avrupa'da yaşayan çok sayıda Bosna-Hersek kökenli vatandaşın etnik pazar oluşturması; ve dolayısıyla Bosna-Hersek menşeili şirketler için tüketici konumunda bulunmasıdır. İkinci avantaj ise, Avrupa ve Avrupa dışındaki Müslüman nüfus bulunduran ülkeler için helal gıda söz konusudur. Uluslararası helal sertifikasına sahip olan AS GROUP'un özellikle gıda ürünlerini, bu ülkelerde (Türkiye, Körfez ülkeleri vs.) de tüketicinin tercih etme potansiyeli yüksektir.

4.5.4. Teknoloji (Technological) Faktörler

ARGE çalışmaları, ülkedeki finansal sıkıntılardan dolayı yeterli değildir. IT kullanımı son zamanlarda artış göstermektedir. AS GROUP genelde kendi kurduğu şirketleri değil; köklü şirketleri satın aldığı için teknoloji konusunda bazı geliştirmeler yapmak zorundadır. AS GROUP'un hedefleri açısından, teknoloji Batı Avrupa çok yakın olduğu için bir engel olarak görülmemekte, şirketin ar-ge konusundaki uzun vadeli stratejisinde bu ülkelerden teknoloji transferi yapmak ve daha ileriki yıllarda da kendi ar-ge merkezini kurmak bulunmaktadır.

4.5.5. Çevresel (Environmental) Faktörler

Bosna-Hersek dört milyona yakın nüfusa sahip olduğu için önemli çevresel sorunlarla karşılaşmamaktadır. Bir kısmı eski Yugoslavya'dan kalma sanayi tesisinin, bugünkü üretime uygun bir şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Atıkların imha edilmesi konusunda henüz fazla bir ilerleme olmamakla birlikte, çevre ile ilgili yasal düzenlemelerin önümüzdeki süreçte AB mevzuatı ile uyumlaştırılması planlanmaktadır. Doğal kaynakların varlığının nüfusun ihtiyacının üzerinde olması ve üretim için çevresel avan-

tajlar (iklim vs.) AS GROUP ve diğer üreticiler için Bosna-Hersek'i elverişli bir üretim merkezi ve pazar haline getirmektedir.

4.5.6. Yasal (Legal) Faktörler

Şirketin, kuruluşunun gerçekleştiği ve tüm gelişme aşamalarını sürdürdüğü Bosna-Hersek'teki faaliyetlerinde, ülkenin yasal mevzuatıyla ilgili bir sorun yaşamadığını söylemekte bir sakınca yoktur[9], zira deneyimli olduğu ülke burasıdır. Mevzuatla ilgili somut bir sorun olmamasına rağmen kuralların uygulanması ve bürokratik yapı, şirkete zaman zaman bazı zorluklar yaşatmaktadır. IMF (Uluslararası Para Fonu) ve AB'nin en önemli koşularından biri olan yeni İş Kanunu, 2016 yılında yürürlüğe girmiştir. Eski İş Kanunu sosyalizm döneminden kalmakta olup; kimi düzenlemelerden dolayı işverenler için fonksiyonel değildi ve bu sebeple fabrikalarda çok fazla kayıtlı olmayan işçi çalışmaktaydı. İş Kanunu'ndaki değişimle uyumlu bir şekilde, oldukça eski olan ve her bölge için farklılıklar arz eden Sosyal Güvenlik Kanunu'nda da yakın bir zamanda çeşitli değişiklikler öngörülmektedir. AS GROUP, ülkedeki diğer şirketler gibi; gerçekleşen ve gerçekleşecek olan yasa değişikliklerinden faydalanmaktadır. Bosna-Hersek bir CEFTA üyesidir. Türkiye ve birkaç AB üyesi olmayan ülke ile de aralarında STA (Serbest Ticaret Anlaşması) vardır. Şirketin bu ülkelere olan ihracatında, bahsi geçen teşvik edici uygulamalar ise, kolaylık sağlamaktadır.

4.5.7. PESTEL Analizin Sonuçları: Uluslararasılaşma İhtiyacı

PESTEL analizinde görüldüğü üzere AS GROUP'un uluslararasılaşma konusunda hem avantajlar hem dezavantajları bulunmaktadır. En büyük dezavantaji kendi marketini de etkileyen siyasi istikrarsızlığı ve mevzuat karışıklığıdır. Yasama, Yürütme ve Yargı organları, siyasi aktörler tarafından fazlasıyla etkilenmektedir ve bu durumun sonuçta şirketleri etkilemesi de kaçınılmazdır. Diğer taraftan ülkenin küçük olması ve ekonomik büyümesinin %3 civarında seyretmesi, Yerel Pazar da yetersiz olduğu için, belirli analitik faktörler AS GROUP'un uluslararasılaşması gereğini desteklemektedir. Kalifiye ucuz işgücü ve Avrupa'da yer alması, teknoloji anlamında uluslararasılaşmaya hız verebilecek diğer noktalardır. PESTEL analizi, genel olarak AS GROUP'u ihracat ve DYY anlamında desteklemektedir.

[9] Burada kastedilen şirketin kurulması ve işleyişi ile ilgili yasal mevzuattır.

4.6. AS GROUP Şirketlerin Konsolidasyonu

Holding, diğer holdinglerle kıyaslandığında oldukça yeni sayılır ve son üç-dört sene içinde yeni satın aldığı şirketlerden dolayı hala konsolide olamamıştır. Gıda sektörü ana faaliyeti olduğu için, daha önce de belirtildiği gibi, AS GROUP, Bosna-Hersek'te genel olarak iflas etmek üzere olan şirketleri satın alan bir holding olarak bilinir. Ülkede gıda sektöründe, oldukça başarılı geçmişe sahip olan ve AS GROUP tarafından satın alınabilecek iki şirket bulunmaktadır, Doboj Istok'ta yer alan meyve ve sebze fabrikası "Vega Fruit" ile Bosna-Hersek tarihinde en büyük gıda üreticisi olan ve Velika Kladusa'da yer alan "Agrokomerc." Bunların çoğu, faaliyetlerini durduran ve satışta olan fabrikalardır. İlki, AS GROUP tarafından satın alınma sürecinde olup ve diğerine ait fabrikaların 1/3'ü zaten dolaylı yoldan holdinge katılmıştır. Sözkonusu şirketlerin satın alınmasından sonra ülkede satınalımı yapılacak başka bir gıda şirketi kalmayacak ve Holding konsolidasyon sürecine girebilecektir.

Ticaret ve tekstil, Holdingin ek faaliyetleri olduğu için, konsolidasyon gıda sektöründe gerekmektedir. AS GROUP çatısı altında şu anda faaliyet gösteren neredeyse aynı ürünleri üreten birkaç şirket vardır. Mesela bisküvi üreten KENT, MASTER, KLAS ve AGROKOMERC şirketleri ile krem çikolata üreten KENT, VISPAK ve AGROKOMERC şirketleri bulunmaktadır. Şirket, stratejisi gereği mükerrer üretimi sonlandırmayı ve ürünleri markalara dağıtarak her ürünün bir marka tarafından üretilmesini planlamaktadır. Yapılan görüşmede şirket Genel Müdürü Rusmir Hrvic, konsolidasyon sürecini anlatırken, kahve ve çay üretimiyle bilinen VISPAK şirketinin buna devam edeceğini; ancak krem çikolata üretimini KENT'e, hazır çorba üretimini ise AGROKOMERC'e devredeceğini ifade etmiş ve diğer ürünler için de şirketler bazında benzer bir süreç yaşanacağını sözlerine eklemiştir.

Benzer durumun dağıtımda da yaşanacağı bilinmektedir. Şu anda her şirketin kendi dağıtım kanalları ve lojistiği mevcuttur. Yakın gelecekte ise, yeni bir lojistik şirketi kurulması tüm lojistiğin bu şirkete bağlanması ve bu şekilde tüm Holdingin lojistiğinin tek bir merkezden takip edilmesi, bu yolla masrafların azaltılması, verimin arttırılması planlanmaktadır. Bu yolla Holdingin tüm markalarının bilinirliğinin arttırılması ve şirketler arasında iyi uygulama ve tecrübe transferi sağlanacağı öngörülmektedir. Örneğin ülke çapında en çok bilinen KLAS markasının bölgesel olarak tanınan diğer markalara lojistik destek ve kamusal bilinirlik konusunda fayda sağlayacağı tahmin edilmektedir.

AS GROUP'un üye şirketleri şu ana kadar neredeyse tamamen bağımsız olarak çalışmaktadırlar. Konsolidasyon sürecinde ise, bazı yetkileri Holding'e devretmeleri gerekecektir. Şu anki durumun şirketler için bazı olumlu yönleri de bulunmaktadır. Mesela bugün için her bir şirket Holdingin her gün değiştirebileceği politikalara değil, kendi kaderine sahiptir.

Konsolidasyon sürecinde çoğu yetkileri Holding üstlenecektir. Holdingin bürokrasisi de bundan dolayı daha fazla kişiye ihtiyaç duyacaktır. Güçlü bir ailenin üyesi olmak, şirketlerin finansman ihtiyaçları konusunda (kredi çekmek vs.) daha güçlü olmalarını sağlayacaktır. Merkeze yetki aktarmak da Holdingin genel politikası doğrultusunda şirket stratejilerinin bir yerden belirlenip yürütülmesi demektir. Konsolidasyon, uluslararası faaliyet gösteren holdinglerin yapması, gerçekleştirmesi gereken bir aşama olup özellikle yurtdışına yönelik operasyonlar için yararlıdır.

4.7. Helal pazarı

AS GROUP'a bağlı olan şirketlerin ürünlerinin çoğu helal sertifikasına sahiptir. Bu bağlamda dünyada Müslüman nüfusun artması ve uluslararası ekonomiyle ilişkisinin kuvvetlenmesi de helal ürün pazarlama potansiyelini artırdığından AS GROUP için bu, bir fırsattır. Bugün dünyadaki Müslüman nüfusun 2 milyar civarında olduğu, bu sayının da dünya nüfusunun beşte birine karşılık geldiği bilinmektedir. Büyük bir pazar oluşturan Müslüman tüketicilerin satınalma kararlarında dini inançların etkisi ile hareket etmeleri helal ürün pazarının öneminin artacağını göstermektedir.

Küresel helal gıda pazarının günümüzdeki yaklaşık değeri, 850 milyon doları bulmaktadır. Tüketicilerin helal gıda ihtiyaçlarının karşılanması, gıda üreticileri için ekonomik bir fırsata dönüşmektedir. Son 30 yıldır dünyanın farklı bölgelerinde birçok helal gıda satan marketler (pazarlar), etnik mağazalar ve restoranlar genellikle büyükşehirlerde açılmaya başlamış ve günümüze değin yayılarak devam etmiştir (Torlak, 2011).

4.8. Holdingin Yurtdışı Faaliyetleri ve Uluslararasılaşması

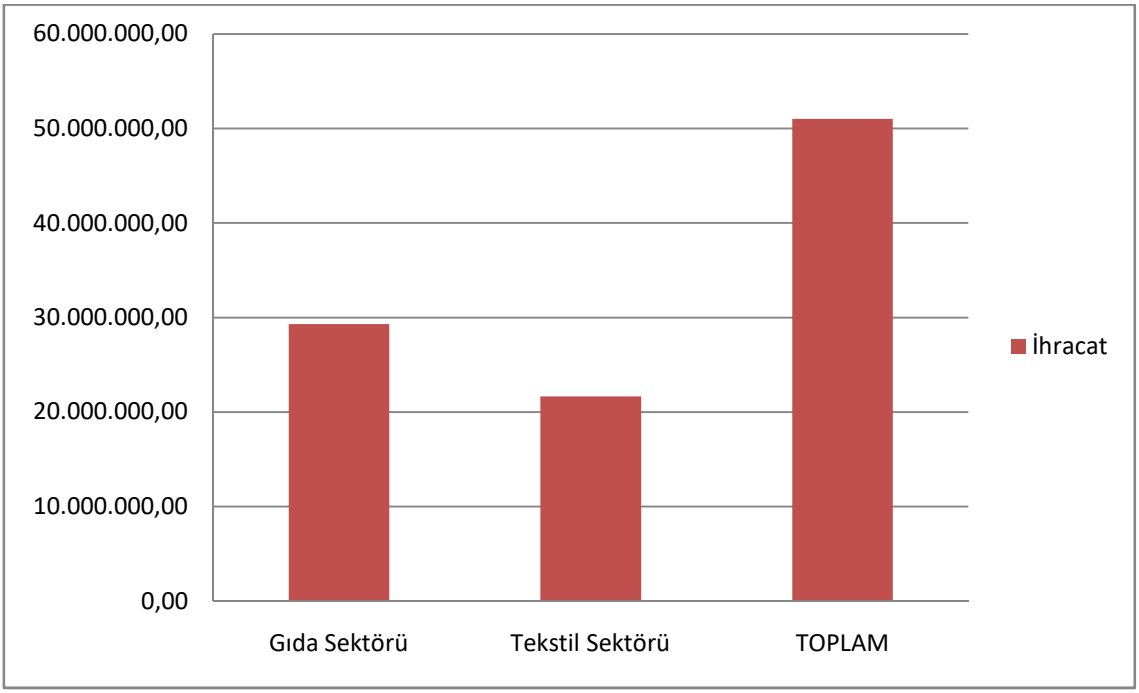
Bosna Hersek 4 milyona yakın nüfusa sahip bir ülkedir. Avrupa Birliği (AB)'ne katılma sürecinde olması, Bosna-Hersek'e AB ile pazarlarını birbirlerine açma olanağını sağlamıştır. Bu nedenle AS GROUP büyüyen ve daha da büyümek isteyen holding olması hasebiyle yurtdışı pazarlarında daha fazla etkin olmaya çalışmaktadır.

İlk aşamada AS GROUP daha önce belirtildiği üzere, kendi ülkesinin pazarına odaklanmıştır; çünkü bir şirket kendi pazarında "söz sahibi" olamadığı takdirde yurtdışı faaliyetlerinde yüksek olasılıkla başarılı olamayacaktır. Bosna-Hersek savaşının hemen bitiminde ülkenin ekonomisi henüz büyüme şansı yakalamadan yurtdışından, özellikle komşu ülkelerden gelen ürünler, ülkenin pazarının neredeyse tamamını kontrol altına almıştı. AS GROUP'un ilk hedefi, yerli ürünlerin kalitesini artırmaktı ve bu doğrultuda geniş bir medya seferberliğinde Bosna-Hersek menşeli ürünleri almanın ülkenin yararına olacağı ile ilgili kampanya yürütüldü. İstenilen sonucu hala vermemesine rağmen bu proje, önemli adımların atılmasını sağlamıştır.

AS GROUP'un şirketleri, eski Yugoslavya'da tanındıkları için ilk ihracat faaliyetleri eski Yugoslav cumhuriyetlerine olmuştur (Hırvatistan, Sırbistan, Karadağ, Makedonya ve Slovenya). Onun akabinde yurtdışında yoğun Boşnak nüfusuna sahip olan bölgelere de (Avusturya, Almanya, Hollanda, İsveç ve ABD) ihracat gerçekleştirilmiştir.

Holdingin uluslararasılaşması kapsamında şu ana kadar attığı ilk adım, ihracattır. Holdinge bağlı şirketler tarafından 2016 yılında toplam 25 milyon € civarında ihracat yapılmıştır. Şekil 13'te gösterildiği gibi Holdingin toplam satışlarının %17'sini ihracat oluşturmaktadır. Toplam 25 milyon Avro'luk ihracat geliri içinde tekstil sektörünün payı, yaklaşık 10 milyon Avroluk bir tutardır. Geri kalan 15 milyon Avroluk kısım ise gıda ürünleridir.

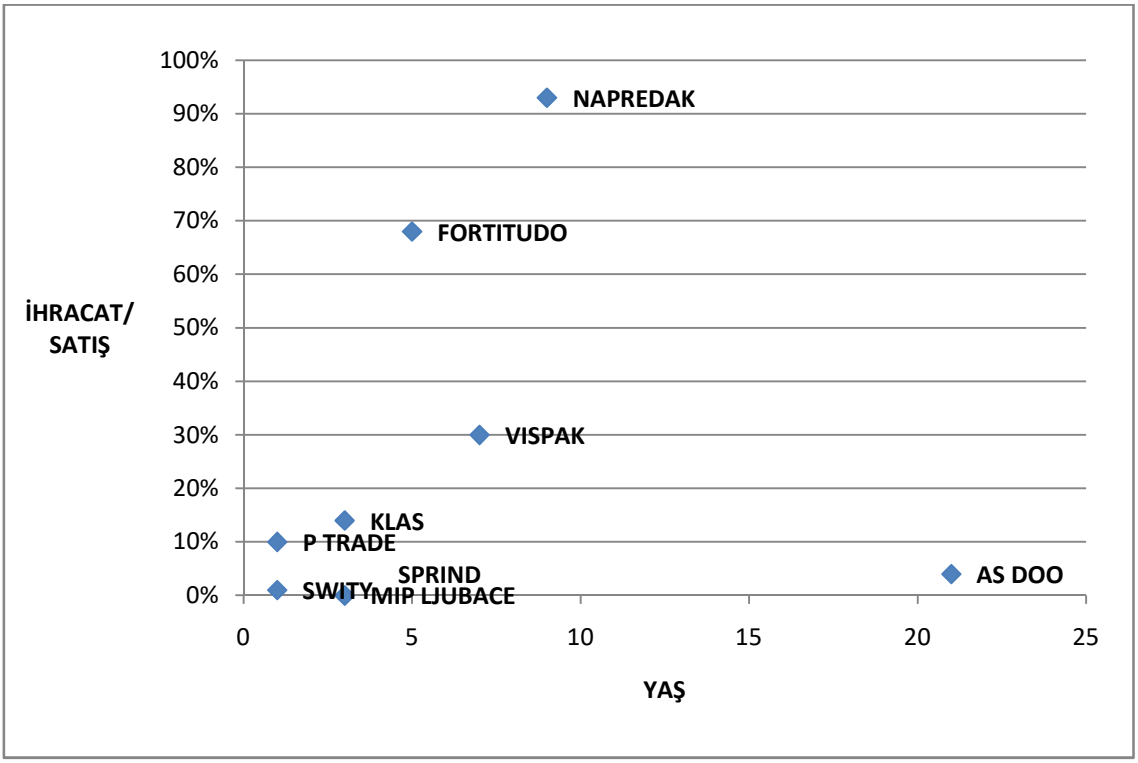
Şekil 12. Sektörlere Göre İhracat BAM (2016)



AS GROUP'un yurtdışında kendi temsilciliği bulunmamaktadır ve ihracatı, o ülkelerdeki yerli distribütörlüklerin yaptığı satışlara bağlıdır. Reklam konusunda da benzer bir durum söz konusudur. Bosna-Hersek'te marketlerde az da olsa promosyonlar yapılmakta; yurtdışında ise satışlar, sadece oradaki Bosna-Hersek kökenli vatandaşların dikkatine sunulmaktadır. Son zamanlarda özellikle İsveç ve Danimarka milli marketlerinde yerli nüfusun da AS GROUP'un ürünlerini kullanmaya başladığı görülmektedir. Fakat daha ciddi bir artış için, önceki bölümlerde anlatılan uluslararasılaşma adımlarına ihtiyaç vardır. Özellikle ihracatı daha da kuvvetlendirerek ortak yatırım ve/veya DYY'ı yapılması öngörülmektedir.

Holdingin şirketlerine baktığımızda, Scatter Diagramda (şekil 13) ve tablo 8'de firmaların yurtdışı deneyimleri farklılık arzetmektedir. Scatter Diagramda kullandığımız veriler, şirketlerin AS GROUP'a bağlı zamanı ve toplam satışlardaki ihracat verileri kullanılmıştır. Bazı şirketler sadece iç pazara yönelik çalışmakta MIP LJUBACE gibi ve uluslararasılaşmaya özen göstermemektedir. Diagramda neredeyse aynı alanda faaliyet gösteren KLAS şirketinin uluslararasılaşma alanında attığı adımlar gösterilmektedir. Yine KLAS gibi benzer faaliyetleri yürüten SPRIND, sadece iç pazarda satış yapmaktadır. Fakat kendi üretim kapasitesini artırıp ihracat yapma pontansiyeli de taşımaktadır.

Şekil 13. Scatter Diagram (2016 yılı verileri)



SWITY şirketi, eski adıyla VEGAFRUIT, yaşanan çeşitli problemlerin ardından AS GROUP'a yeni katılmıştır. Daha önce bu şirket, meyve ve sebzeden ürettiği ürünleri hem yurtiçinde, hemde yurtdışında olmak üzere yüksek miktarlarda satış yapmaktaydı. Bu şirket, DYY yapan tek AS GROUP şirketidir. Ancak bu şirket bir kaç sene faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmış; fakat AS GROUP'a katıldıktan sonra ise, tekrar üretime başlamıştır.

Şekil 13'te çıkan sonuçlar ve diğer verilerle birlikte her şirket için tablo 8'de uluslararasılaşma derecelendirmeleri yapılmıştır. Her şirketin kuruluşu, AS GROUP çatısı altına girdikleri dönemdeki, ihracat ve ihracatın toplam satışlardaki payı göz önünde bulundurulmuştur. Onun yanısıra doğrudan yabancı yatırımı olup olmadığı belirlenmiş; bulunduğu koşullara göre de Ek 5'te herbir şirketin uluslararasılaşma derecesi tespit edilmiştir. Derecelendirme sıfırdan; yani uluslararasılaşmamışlık derecesinden dörde kadar; diğer ifadeyle çok yüksek uluslararasılaşma seviyesine kadar gösterilmektedir.

NO	ŞİRKET	YAŞ 1 (AS GROUP'UN ALTINDA)	YAŞ 2 (KU-RULUŞ)	İHRACAT (BAM)	İHRACAT/SATIŞ	DYY	ULUSLARARASILAŞMA DERECESİ
1.	AS DOO	21	21	*4.530.856,89*	4%	YOK	0
2.	KLAS	3	115	11.374.735,19	14%	YOK	1
3.	MIP LJUBACE	3	67	0	0%	YOK	0
4.	SPRIND	3	60	0	0%	YOK	0
5.	VISPAK	7	45	*13.305.713,28*	30%	YOK	2
6.	SWITY	1	21	*101.727,09*	1%	VAR[10]	0
7.	P TRADE	1	10	*86.075,25*	10%	YOK	0
8.	FORTITUDO	5	65	*10.522.661,00*	68%	YOK	2
9.	NAPREDAK	9	61	*11.115.046,10*	93%	YOK	2

Tablo 9 Uluslararasılaşma derecelendirmesidir (2016 yılı verileri)

[10]Şirketin Libya'da Libya Devrimi'ne kadar bir Meyve Suyu fabrikası vardı.

Yaptığımız derecelendirmeye göre, Holdinge bağlı dokuz şirketten beşi hiç uluslararasılaşmamıştır. Geri kalan dört şirketten ikisi, gıda ve tekstil sektörlerindedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren FORTITUDO ve NAPREDAK şirketleri, uluslararasılaşma derecelendirmemize göre orta seviyede uluslararasılaşmış durumdadırlar. Gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketler KLAS ve VISPAK ise, farklı uluslararasılaşma seviyelerindedirler. KLAS, Holdingin en büyük ve en tecrübeli şirketidir; kriterlerimize göre de düşük uluslararasılaşma seviyesindedir. VISPAK, Holdingin en fazla ihracat yapan şirketi olup, uluslararasılaşma derecelendirmesine göre, doğrudan yabancı yatırım olmazsa da orta seviyededir.

Holdingin 2016 yılı verilerine göre toplam satışı, yaklaşık 300 milyon BAM'dir. Bu rakamdaki ihracat payı ise, sadece%17'dir. Verilere baktığımızda AS GROUP düşük seviyede bir uluslararasılaşmış holdingdir.

Holdingin yurtdışı faaliyetleri ve uluslararasılaşmasına baktığımızda, her geçen sene ihracat konusunda artışlar göstermektedir. AS GROUP yetkilileri uluslararasılaşma konusunda, düşük seviyesinde konumlandırılan Holdingi daha yüksek konumlara taşımak için bazı adımlar atmalıdır. İlk önce bir şirket, DYY yaparken iki neden söz konusudur: ucuz işgücü ve/veya bir pazara yaklaşmak. AS GROUP Bosna-Hersek menşeli bir holding olduğu için, en yakın ve en büyük Pazar, AB pazarıdır. İşgücüne baktığımızda Bosna-Hersek işgücü, AB'ye göre daha ucuzdur. Buradan çıkarılabilecek sonuç: AS GROUP, AB pazarı için AB ülkelerinde şu an için bir DYY yapması değil; ihracatı artırması açısından kendi dağıtım kanallarını kurmalı veya satın almalıdır. Ortadoğu ve Afrika pazarları için ise, örneğin Mısır gibi ülkelerde DYY yapılması iki sebepten düşünebilir: ilki, bu önemli pazarlara yakınlaşması; ikincisi, ucuz iş gücü içindir. AS GROUP ailesine yeni katılan SWITY (eski adıyla Vegafruit) şirketi, Afrika pazarında belli bir deneyime sahiptir. Meyve suyu fabrikası 2005 yılında açılmış; 2011 yılında Libya iç savaşı başlayana kadar başarılı bir şekilde faaliyet göstermiştir. Buna göre AS GROUP, tekstil ve özellikle gıda sektöründe Afrika ve Ortadoğu ülkelerindeki konumunu güçlendirmek için, Mısır gibi ülkelere DYY yapılması önerilebilir. Kuzey Amerika (Meksika, ABD ve Kanada) pazarı için, ancak ihracatı güçlendirdikten sonra (acente, kendi dağıtım ağı vb) Brezilya'daki WEG şirketinin yaptığı şekilde, Meksika'da bir DYY yapması uygun olabilir.

Gıda sektörünün önemli dallarından biri de organik üretimdir. Bosna-Hersek'te yaşanan savaşın ardından ağır sanayi ile ilgilenen şirket sayısı oldukça azaldığından, yeşil ve temiz topraklardan dolayı organik gıda üretimi için oldukça uygun bir ülkedir. Bu konuda AS GROUP gelecek için planlamalar yaparken; organik ürünlere ihtiyaç duyan pazarlara, özellikle AB pazarı fırsatını çok iyi kullanmalıdır.

Önceki paragraflarda değinilen atılacak muhtemel adımlar, Holding bazında bir konsolidasyon yapıldıktan sonra düşünebilir. Ancak bu konsolidasyonun başarılı olmasından sonra belli bir uluslararasılaşma düzeyini gerçekleştirmek mümkün olabilir. Bu da atılması gereken bazı önemli adımları gerektirmektedir.

SONUÇ

Uluslararasılaşma bu çalışmada pazarlama literatürüne göre değerlendirilmiştir. Böylece vak'a çalışmamızda yer alan Bosna-Hersek menşeli bir şirket olan AS GROUP'un uluslararasılaşma sürecindeki konumu ve buna göre zaman içinde atması gereken adımlar daha kolay anlaşılmaktadır. Literatürdeki örneklerin yanında, İsviçre menşeli ABB ve Brezilya menşeli WEG şirketlerinin tecrübelerinden de kıyaslamalı olarak çalışma boyunca faydalanılmıştır. Burada Brezilya gibi gelişmekte olan ülke kategorisinde yer alan, fakat daha az gelişmiş olan ve yüz ölçümüne baktığımızda küçük ülkeler grubuna giren Bosna-Hersek, tüm dezavantajlarına rağmen kendi şirketlerine bazı avantajlar sağlamaktadır: elverişli coğrafi konumu, doğal kaynaklar ve zenginliklerin kullanılabilirliği, çok sayıdaki organize sanayi bölgeleri, cazip yerler ve üretim tesislerin mevcudiyeti, mevzuatın saydamlığı, düşük vergiler, eğitimli işgücü, EURO'ya bağlı sabit kurlu döviz, bölgesel ve ikili ticaret anlaşmalarının imzalanmış olması, AB'ye katılım sürecinde olması vb.

AS GROUP 2016 yılının sonunda dört bine yakın çalışanı ve 150 milyon € (avro) yıllık cirosuyla Bosna-Hersek'in en büyük holdinglerinden biri olmuştur. Aynı yıl içinde toplam ihracatı, 20 milyon €'yu aşmıştır ve geçen yıllara göre artış sağlamaya devam etmektedir. İhracatın %90'ı ABD ve Avrupa Birliği ülkelerine yapılmaktadır. AS GROUP'un şirketleri eski Yugoslavya'da tanınmış oldukları için ilk ihracat faaliyetleri eski Yugoslavya cumhuriyetlerine (Hırvatistan, Sırbistan, Karadağ, Makedonya ve Slovenya) yönelik olmuştur. Bunun yanısıra yoğun bir Boşnak nüfusuna ev sahipliği yapan devletler (Avusturya, Almanya, Hollanda, İsveç ve ABD) AS GROUP'un ihracat yelpazesinde yer almaktadır. AS GROUP yerli pazarın kurulmasının ardından, ihracat araştırması ve planlaması yaptıktan sonra ilk ihracatlarını ve uluslararası satışlarını genişletmesi aşamasına geçmiştir. Doğrudan yabancı yatırıma (DYY) geçmeden önce yapması gerekenler: ihracat kapsamında yer alan lisans anlaşmalarının yapılması, araştırma ve geliştirme çalışmaları ve ihracat yapılan ülke yerel temsilciliği/satış birimi açmak gibi aşamalar bulunmaktadır. AS GROUP, şu anda bağımsız temsilciler yoluyla ihracat

yapmaktadır. Örneğin, Bosna-Hersek ile hem fiziki hem psikolojik mesafe açısından yakınlığı bulunan Slovenya'da bağımsız temsilci yoluyla ticaret yapmaktadır ve satışların hacmi de bu temsilcinin performansına bağlıdır. Slovenya ve diğer eski Yugoslavya Cumhuriyetleri içinde üretim tesisi kurmaya, Bosna-Hersek'teki üretim tesislerinin yakınlığından dolayı böyle bir girişime şimdilik ihtiyaç duyulmamaktadır. Fakat ülke yerel temsilciliği, toptan veya perakende satış birimi açmak, artan ihracat dolayısıyla da gerekmektedir. Bu ihtiyaç, sadece Slovenya ve çevre ülkeler için değil, Benelüks ve İskandinav ülkeleri için de geçerlidir.

AS GROUP, çokuluslu bir şirket olmasa da uluslararasılaşma aşamasında bulunan bir şirkettir. Her çokuluslu şirket uluslararasılaşmıştır, ancak her uluslararasılaşma düzeyi çokuluslu şirket olmak anlamına gelmemektedir. Henüz doğrudan yabancı yatırım (DYY) girişiminde bulunmayan AS GROUP'un bünyesine yeni katılan ve yaklaşık on sene önce Libya'da meyve suyu üreten tesisler kurmuş olan VEGA FRUIT şirketi Libya'da yaşanan devrime kadar başarılı bir şekilde Afrika piyasası için üretim yapmaktaydı. Helal üretim sertifikasına sahip olan AS GROUP, dünyada en hızlı büyüyen pazarlardan biri olan helal gıda pazarını büyük bir fırsat olarak görmektedir. Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES) verilerine göre, helal gıda pazarının bugünkü değeri 850 milyar ABD doları, tüm helal piyasasının ise, iki trilyon ABD doları civarında olduğu tahmin edilmektedir. Araştırmalara göre dünyada helal ürünleri tüketen yaklaşık iki milyar tüketici bulunmaktadır. Bu nüfusun 950 milyonu Asya'da, 450 milyonu Afrika'da, 350 milyonu Ortadoğu'da, 30 milyonu Avrupa'da, on milyonu da Amerika'da yaşamaktadır. Müslüman olmayan ülkelerde de talep gören helal gıda sektörünün, AB ülkelerindeki ekonomik büyüklüğü ise, yaklaşık 70 milyar dolar civarındadır. AS GROUP'un ilk aşamada Bosna-Hersek'in konumundan dolayı Batı Avrupa, Türkiye, Körfez ülkeleri ve Kuzey Afrika Helal gıda pazarına yönlendirilmesi gerekmektedir.

Holding konsolidasyon sürecini bitirdikten sonra, AB ülkelerinde kendi dağıtım ağını kurmasıyla ihracatını, özellikle AB ile coğrafi yakınlığından ve menşe ülkenin ucuz işgücünden dolayı daha da güçlendirebilir, Diğer adımlar Afrika ve Ortadoğu pazarlarında daha fazla satış yapmak için: Mısır gibi ülkelere DYY yaparak hem ucuz işgücü hemde pazara yakınlaşma sağlayabilir. Kuzey Amerika pazarları da satışı artırmak için kendi dağıtım ağını kurmasıyla başlar; onun ardından eğer talep artarsa, Brezilya WEG

şirketinin yaptığı gibi, Meksika'ya bir DYY yapmak suretiyle ABD ve Kanada gibi zengin pazarlara daha kolay girme şansı yakalayabilir.

EKLER

EK 1. İhraç Ettiği Başlıca Ürünler (1 000 $)

GTİP No		**2013**	**2014**	**2015**	**2014-2015 Değişim %**	**2015 Pay%**
	Tüm ürünler	5.687.463	5.892.102	5.099.118	-13,5	100,0
9401	Oturmaya mahsus mobilyalar, aksam-parçaları	391.516	416.251	349.727	-16,0	6,9
7601	İşlenmemiş alümin-yum	269.474	249.548	195.327	-21,7	3,8
4407	Uzunlamasına ke-silmiş, biçilmiş ağaç; kalın >=6 mm	164.723	193.576	178.903	-7,6	3,5
6403	Ayakkabı; yüzü deri, tabanı kauçuk, plastik, tabii, suni vb. Kösele	204.867	229.030	174.608	-23,8	3,4
2716	Elektrik enerjisi	320.268	209.436	161.377	-22,9	3,2
9403	Diğer mobilyalar vb. Aksam, parçala-rı	148.255	151.415	143.973	-4,9	2,8
8708	Kara taşıtları için aksam, parçaları	144.272	166.671	142.361	-14,6	2,8

8544	İzole edilmiş tel, kablo; diğer izole edilmiş elektrik iletkenleri; fiber optik kablolar	66.869	93.698	106.113	13,3	2,1
2836	Karbonat; peroksikarbonat; amonyum karbomat içeren ticari amon-yum karbonat	83.947	102.999	96.945	-5,9	1,9
6406	Ayakkabı aksamı, iç taban, topuk rampası, getr, toz-luk, dolak vb.	76.539	99.653	92.374	-7,3	1,8

Kaynak(Bosna Hersek İstatistik Kurumu (BHAS), 2017)

EK 2.İthal Ettiği Başlıca Ürünler (1 000 $)

GTİP No		2013	2014	2015	2014-2015 Değişim %	2015 % Pay
	Tüm ürünler	10.295.187	10.990.420	8.993.869	-18,2	100,0
2710	Petrol yağları ve bitümenli minerallerden elde edilen yağlar	690.188	664.092	474.131	-28,6	5,3
2709	Ham petrol (petrol yağları ve bitümenli minerallerden elde edilen yağlar)	814.191	701.879	359.667	-48,8	4,0
8703	Otomobil, steyşın vagonlar, yarış arabaları	333.421	356.573	311.261	-12,7	3,5
3004	Tedavide/korunmada kullanılmak üzere hazırlanan ilaçlar (dozlandırılmış)	272.703	323.806	246.466	-23,9	2,7
2701	Taşkömürü; taşkömüründen elde edilen briketler, topak vb. Katı yakıtlar	210.020	215.918	172.270	-20,2	1,9
2711	Petrol gazları ve diğer gazlı hidrokarbonlar	158.072	148.605	117.767	-20,8	1,3
4107	Sığır ve atların dabaklanmış ve hazırlanmış deri ve köselesi	99.392	125.057	112.364	-10,1	1,2
8517	Telli telefon-telgraf için	115.587	119.405	111.992	-6,2	1,2

	elektrikli cihazlar					
8708	Kara taşıtları için aksam, parçaları	112.222	122.881	103.140	-16,1	1,1
6406	Ayakkabı aksamı, iç taban, topuk rampası, getr, tozluk, dolak vb.	87.707	115.497	85.890	-25,6	1,0

Kaynak:(Bosna Hersek İstatistik Kurumu (BHAS), 2017)

EK 3. Tablo 6'nın devamı

	2014	2015	2016	2015-2016 Değişim %	2016 Pay %
İsviçre	98.897	79.647	91.202	14,5	1,7
Fransa	83.256	67.076	89.776	33,8	1,7
İspanya	74.823	75.239	84.499	12,3	1,6
Çek Cum.	100.572	74.437	80.147	7,7	1,5
Slovakya	79.831	71.890	79.185	10,1	1,5
Makedonya	63.701	64.678	74.630	15,4	1,4
Romanya	78.582	74.295	73.886	-0,6	1,4
Rusya Federas-yonu	53.996	55.591	62.128	11,8	1,2
Polonya	56.274	48.824	56.183	15,1	1,1
İsveç	47.909	41.241	47.565	15,3	0,9
Bulgaristan	49.620	28.723	44.899	56,3	0,8
Lüksemburg	33.290	31.749	35.345	11,3	0,7
Birleşik Krallık	33.969	37.483	28.832	-23,1	0,5
Belçika	29.429	24.474	27.499	12,4	0,5
ABD	21.503	25.004	26.265	5,0	0,5
Arnavutluk	30.464	23.809	25.678	7,8	0,5
Mısır	28.107	22.870	17.955	-21,5	0,3
Fas	6.968	5.715	16.069	181,2	0,3
Çin	9.195	16.033	14.715	-8,2	0,3

B.A.E.	15.585	16.529	13.611	-17,7	0,3
Norveç	9.682	9.102	9.941	9,2	0,2
Danimarka	7.343	8.064	8.179	1,4	0,2
Suudi Arabis-tan	2.803	3.144	7.514	139,0	0,1
Ukrayna	25.115	8.398	7.264	-13,5	0,1
Kanada	4.917	6.360	6.766	6,4	0,1
Yunanistan	7.302	9.461	6.379	-32,6	0,1
Meksika	2.743	3.420	4.131	20,8	0,1
G. Kore	4.434	3.627	3.508	-3,3	0,1
Hindistan	474	1.389	3.160	127,5	0,1
Estonya	536	2.595	2.800	7,9	0,1

Ek 4. Tablo 7'nin devamı

	2014	2015	2016	2015-2016 Değişim %	2016 Pay %
Macaristan	294.231	233.241	229.053	-1,8	2,5
Fransa	221.064	182.523	200.049	9,6	2,2
ABD	322.437	250.280	178.555	-28,7	2,0
Çek Cum.	162.348	133.054	150.525	13,1	1,6
Hollanda	144.691	130.876	133.669	2,1	1,5
Makedonya	117.431	110.733	119.924	8,3	1,3
İspanya	118.530	87.134	102.869	18,1	1,1
Yunanistan	108.638	99.418	102.727	3,3	1,1
Romanya	147.866	113.331	101.608	-10,3	1,1
Makedonya	96.862	83.504	86.061	3,1	0,9
Bulgaristan	56.351	69.367	77.775	12,1	0,9
Birleşik Krallık	102.665	83.601	77.723	-7,0	0,9
Hindistan	68.278	59.675	75.659	26,8	0,8
Slovakya	84.100	82.659	74.281	-10,1	0,8
Belçika	68.268	67.802	74.098	9,3	0,8
İsveç	57.807	52.820	57.533	8,9	0,6
İsviçre	57.591	53.940	53.373	-1,1	0,6
Japonya	64.292	60.014	52.521	-12,5	0,6
Vietnam	38.144	46.739	47.579	1,8	0,5
Avustralya	6.577	1.922	30.987	1512,2	0,3

G. Kore	52.265	42.808	29.844	-30,3	0,3
Karadağ	48.681	31.951	28.554	-10,6	0,3
Tayvan	22.622	19.013	24.072	26,6	0,3
Ukrayna	14.472	16.448	23.693	44,0	0,3
İrlanda	28.421	21.200	22.623	6,7	0,2
Bangladeş	18.348	19.137	22.274	16,4	0,2
Portekiz	15.100	19.514	18.788	-3,7	0,2
Tayland	21.385	18.381	17.800	-3,2	0,2
Danimarka	18.233	17.532	16.731	-4,6	0,2
Kolombiya	9.761	11.398	16.249	42,6	0,2

Ek 5. Uluslararasılaşma Derecelendirilmesi

ULUSLARARASILAŞMA DERECESİ	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
TANIM	ÇOK YÜK-SEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	YETERSİZ
İHRACAT (milyon BAM)	> 50	> 40	> 20	> 10	< 10
İHRACAT/SATIŞ	> %40	> %30	> %20	> %10	< %10
DYY	VAR	VAR	VAR/YOK	YOK	YOK

KAYNAKÇA

About WEG. (2016, Aralık 31). Mayıs 1, 2017 tarihinde WEG in Numbers: http://www.weg.net adresinden alındı

Adıgüzel, M. (2011). *Bilgi Toplumu ve Küreselleşme Bağlamında Küresel Rekabet Ortamı.* Ankara: Nobel.

Amal, M., Raboch, H., Awuah, G. B., & Andersson, S. (2010). The Internationalization of Multinational Companies (MNCs): An intrasector comparison among firms from developing and developed countries. *EnANPAD* , 6-14.

Amal, M., Raboch, H., Awuah, G. R., & Andersson, S. (2010). The Internationalization of Multinational Companies (MNCs): An intrasector comparison among firms from developing and developed countries. *EnANPAD* , 6-14.

Andersen, O. (1993). On te Internationalization of Firms. *Journal of International Business Studies* (24), 209-231.

Andersson, S. (2004). Internationalization in Different Industrial Contexts. *Journal of Business Venturing* , 851-875.

BİGMEV. (2013, Aralık 31). *Bosna Hersek Genel Profili*. Mayıs 15, 2017 tarihinde BİGMEV: http://www.bigmev.org/bosna-hersek/ adresinden alındı

Bonaglia, F. G. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business, 42* , 369-383.

Bosna Hersek İstatistik Kurumu (BHAS). (2017). *Ekonomske Statistike.* Sarajevo: (BHAS).

Bosna Hersek İstatistik Kurumu. (2016). *2013 Nüfüs sayımı.* Sarajevo: Bosna Hersek İstatistik Kurumu.

COVIELLO, N. E., & MC AULEY, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firms: A Review of Cıntemporary Empiricol Research. *Management International Review* (4), 223-256.

Çelik, A., Danacı, T., & Onay, M. (2015). Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11* (43), 47-69.

DENISIA, V. (2010). Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies* (2), 106-109.

Dış Ticaret Kursu. (2016, Aralık 31). *Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri*. Mayıs 16, 2017 tarihinde Dış Ticaret Kursu: http://www.disticaretkursu.pro/pazara_giris_sekilleri.html adresinden alındı

Dow, D., & Ferencikova, S. (2007). "The Measurement And Impact of Psychic Distance: Testing a New Scale FDI in Slovakia". *Proceedings of the 33rd European International Business Academy (EIBA) Conference* (s. 3-4). Catania: Poster Session.

ERDEM, K., & SCHMIDT, R. A. (2008). Ethnic marketing for Turks in Germany. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 212-223.

Eryiğit, S., & Erkutlu, H. (2001). "Uluslararasılaşma Süreci". *G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, 3* .

Fidan, E. (1995). Çok Uluslu Şirketler ve Az Gelişmiş Ülkelere Etkileri. *,Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 102.

Filatotchev, I. S. (2007). FDI by firms from newly industrialized economies in emerging markets ... *Journal of International Business Studies* , 556-572.

Fina, E., & Rugman, A. M. (1995). A Test of Internalization Theory and Intenationalization Theory: The Upjohn Company. *Management International Review* , 199-213.

ITC Trade Map. (2017, Şubat 15). *Bosnia and Herzegovina: Trade Map*. Mayıs 10, 2017 tarihinde Trade Map: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|070||||TOTAL|||2|1|1|1|1|2|1|1 adresinden alındı

Johanson, J. &. (1977). The Internalization Process of The Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* , 305-322.

KARA, B., & ÖZTÜRK, G. (2009). Etnik Pazarlama ve Etnik Reklamcılık. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi* , 34-35.

Melemen, M. (2008). *Uygulamalı Uluslararası Ticaret İşlemleri.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Sarkar, D. (2016, Aralık 1). *Essay: your article library*. Mayıs 23, 2017 tarihinde your article library: http://www.yourarticlelibrary.com/essay/essay-on-multinational-enterprises-mnes/76369/ adresinden alındı

Selay ILGAZ SÜMER, M. M. (2012). Uluslararasi Pazarlamada Psikolojik Mesafe İle Ürün Stratejileri Arasindaki İlişki. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 14/1* , 1-28.

Seyidoğlu, H. (1978). Uluslararası İktisat: Teori Politika ve Uygulama. H. Seyidoğlu içinde, *Uluslararası İktisat: Teori Politika ve Uygulama.* Ankara: Turhan Kitabevi.

TC EKONOMİ BAKANLIĞI. (2016). *Ülke Raporu.* Ankara: TC EKONOMİ BAKANLIĞI.

Torlak, Ö. (2011). Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 185-202.

Trade statistics for international business development ITC. (2016). *TRADE MAP.* Geneva; Switzerland: ITC.

Ulaş, D. (2004). Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 151-174.

Ulaş, D. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de uygulamaları.* Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Unctad. (2016). *World Investment Report 2016.* Geneva: United Nations.

Urban, T. (2006). *O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira.* Sao Paulo: USP.

Varghese, J. (2015, Şubat 6). *Topics: Trade Ready*. Nisan 24, 2017 tarihinde Trade Ready: http://www.tradeready.ca/2015/fittskills-refresher/5-stages-international-market-development/ adresinden alındı

Yabancı Yatırımı Geliştirme Ajansı FIPA. (2016). *Bosna Hersek Hakkında.* Sarajevo: FIPA.

Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları.* Ankara: Gazi Bürö Kitabevi.

Yülek, M. A. (1990). Üretim Teknolojisinin Yenilenmesinde Diş Yatirimlarin Rölü. *İnceleme Yarışması* , 41-57.