



**T.C. İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ**

**DIŞ TİCARET ENSİTÜSÜ  
WORKING PAPER SERIES**

**Tartışma Metinleri**

**WPS NO / 90 / 2017 - 05**

**GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE ŞİRKETLERİNİN  
ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE İNCELENMESİ VE  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Vedad HALILOVIC\***

---

\*vedad.halilovic@gmail.com - T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Uluslar arası Ticaret Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

## Özet

Bu çalışmada, “doğrudan yabancı yatırım (FDI)”, “psikolojik mesafe” ve benzer kavramlar, gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan fakat daha az gelişme seviyesine sahip bir ülke menşeli şirketlerinin yurt dışı pazar girişiminde çok uluslu şirketlerinin avantajları ve dezavantajları bağlamında incelenmiştir. Bunu daha kolay anlamak için gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yatırım yaptığı ve dışarıdan sermaye çektiği örnekler FDI Birleşmiş Milletlerin Ticari ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD)’ın 2016 dönemi veriler kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmaya konu olan şirketleri, çokuluslu şirketler olan ABB (İsviçre) ve WEG (Brezilya) ile çokuluslu şirket olma potansiyeli taşıyan AS GROUP (Bosna Hersek) ihracat, ciro, faaliyet alanları, faaliyet süreçleri vb. nicel veriler kapsamında irdelenmiştir. Üç farklı ülke menşeli şirketin karşılaştırması ile ortaya çıkan sonuç, şirketlerin kendi ülke pazarlarının avantajlar ve dezavantajlarının yurtdışındaki pazarlardaki konumlarına etkisinin kurumsal güçleri ve ürün kalitelerine oranla görece az olduğudur.

*Anahtar Kelimeler: Doğrudan Yabancı Yatırım (FDI), gelişmiş ülke, gelişmekte olan ülke, Dış Ticaret, ihracat, çok uluslu şirket*

## Abstract

This study has been analyzed within the concept of advantages and disadvantages of multinational enterprises (MNEs) entering foreign markets. These companies originate from developed and developing countries and the developing countries within the category of low development level. The terms of Foreign Direct Investment (FDI), “psychological distance” and similar concepts have been studied as well. The data from The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) for 2016 regarding FDI examples done in and outside developed and developing countries have been used and analyzed in order to understand the topic more profoundly. The subjects of the study are the processes of export, revenues, areas of activity, activity procedures etc. of the (MNEs) such as ABB (Switzerland) and WEG (Brazil) as well as the AS Group (Bosnia and Herzegovina) which carries a potential to be an MNE. The result of the study after the comparison of these three MNEs from three different countries shows that market advantages and disadvantages of the companies in their own countries affect their position on foreign markets relatively less than their corporate power and products’ quality. *Key Words: Foreign Direct Investment (FDI), developed country, developing country, Foreign Trade, Export, MNEs*

## **Giriş**

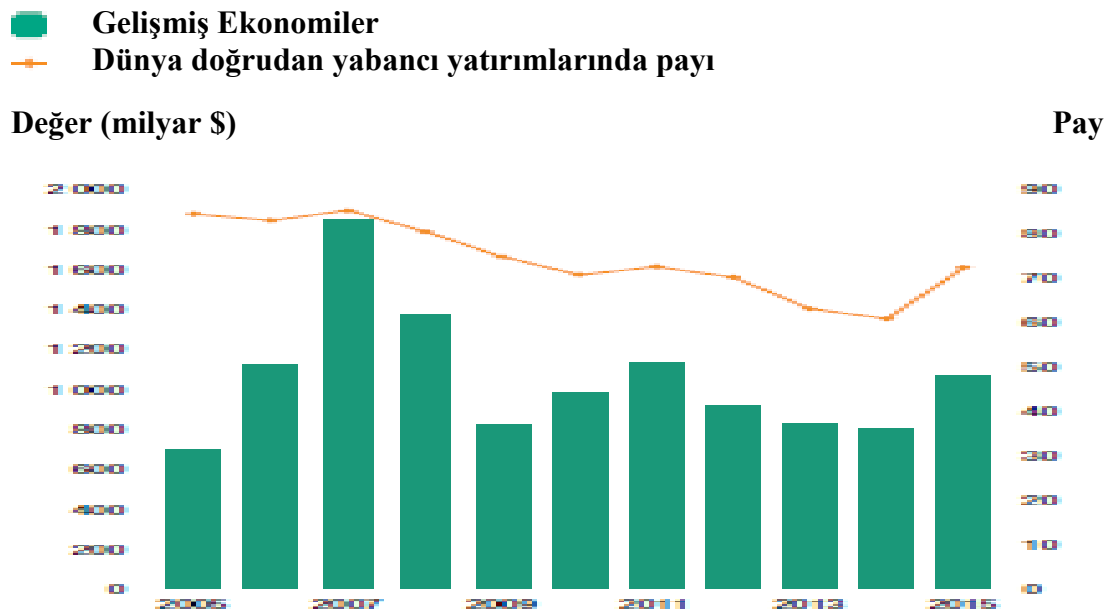
Çok uluslu şirketler İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemin bir ürünü sayılmaktadır. İlk kez ABD şirketleri “çok uluslaşma”ya başlamış ve devamında onu Batı Avrupa ve Japonya izlemiştir. Genişleyen ünya pazarından sadece gelişmiş ülke şirketleri değil, gelişmekte olan ülke şirketleri de pay almaya başlamıştır. Dahası az gelişmiş ülkelerin başarılı şirketleri de kendi iç pazarlarının yetmezliğinden dolayı giderek yurtdışına açılmaya başlamıştır. Bu çalışmada gelişmiş (İsviçre), gelişmekte olan (Brezilya) ve gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan fakat daha az gelişme seviyesine sahip bir ülkenin (Bosna Hersek) yurtdışına başarılı şekilde açılmış şirketlerini inceleyecektir. Ayrıca İsviçre ve Brezilya menşeli şirketler uzun süreden beri çok uluslu şirketler olarak büyümeye devam ederken, Bosna Hersek şirketi ülkenin en büyük gıda üreticisi olup ciddi miktarlarda ihracat yapmaya nispeten yeni başlamıştır. Bu şirketi İsviçre ve Brezilya şirketleri ile beraber ele almanın mantığı, bahse konu olan şirketin çok uluslu bir şirket olarak başarı gösterme potansiyelinin yüksek olmasıdır.

Bu çalışmada üç farklı şirketin verileri esas alınmış ve karşılaştırmalı analiz yapılmaya gayret edilmiştir. Seçilen şirketler, elektrik güç sistemleri üreten İsviçre menşeli ABB, elektrik motorları üreten Brezilya menşeli WEG ve ağırlıklı olarak gıda üzerine üretim yapan Bosna Hersek menşeli AS GROUP’tur. ABB ve WEG şirketlerinin seçilmesinin sebebi bunların çokuluslu şirketler olmalarının yanı sıra ABB’nin gelişmiş bir ülke olan İsviçre, WEG’in ise gelişmekte olan bir ülke olan Brezilya’da benzer sektörlere dair faaliyet göstermesi ve bunun çalışmadaki karşılaştırma için anlamlı çıkarımlar için elverişli düşünülmesidir. AS GROUP’un seçiminde ise az seviyedeki gelişmiş ülke sınıfında olan Bosna Hersek menşeli olması ve ülkede çokuluslu yapıya dönüşmeye en yakın şirket olması belirleyici olmuştur. Çalışmada, 2010 yılına ait detaylı veriler içeren Amal vd. (2010) tarafından hazırlanan makale kullanılmış, ayrıca 2016 yılına ait veriler, kendi internet siteleri, resmi dokümanları, basın bültenlerinde yer alan bilgiler ve çeşitli uluslararası finansal raporlar ile güncellenerek sunulmuştur. Karşılaştırmalı analiz için ABB ve WEG’in güncel verilerine ulaşılmış ve AS GROUP’un CEO’su Rusmir Hrvic ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve şirket yetkililerinden gerekli evraklar edinilmiştir. Çalışmada hedeflenen nihai amaç, bahsi geçen karşılaştırmalı incelemeler vesilesiyle, son yıllarda yurtdışı faaliyetleri kayda değer bir yükselişe geçen AS GROUP’un çokuluslaşma süreci hakkında çıkarım ve öngörülerde bulunmaktır.

Çalışmanın ilk kısmında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin doğrudan yabancı yatırım (FDI) alma – verme ilişkileri irdelenmiştir. İkinci kısım bahsi geçen üç şirketin yaptıkları faaliyetlerin anlatımı ve karşılaştırmasına adanmıştır. Bu verilerin karşılaştırılmasından sonra gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin şirketlerinin uluslararasılaşma süreçlerinde görülen benzerlikler, farklılıklar incelenmiştir. Araştırmayı yaparken sürekli karşılaştığımız “psikolojik mesafe” kavramı uluslararasılaşma bağlamda üçüncü bölümde yer almaktadır. Son bölümde ise gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinde menşei ülkelerinden doğan avantajları ve dezavantajları gösterilmiştir.

### 1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler ve Doğrudan Yabancı Yatırım (FDI)

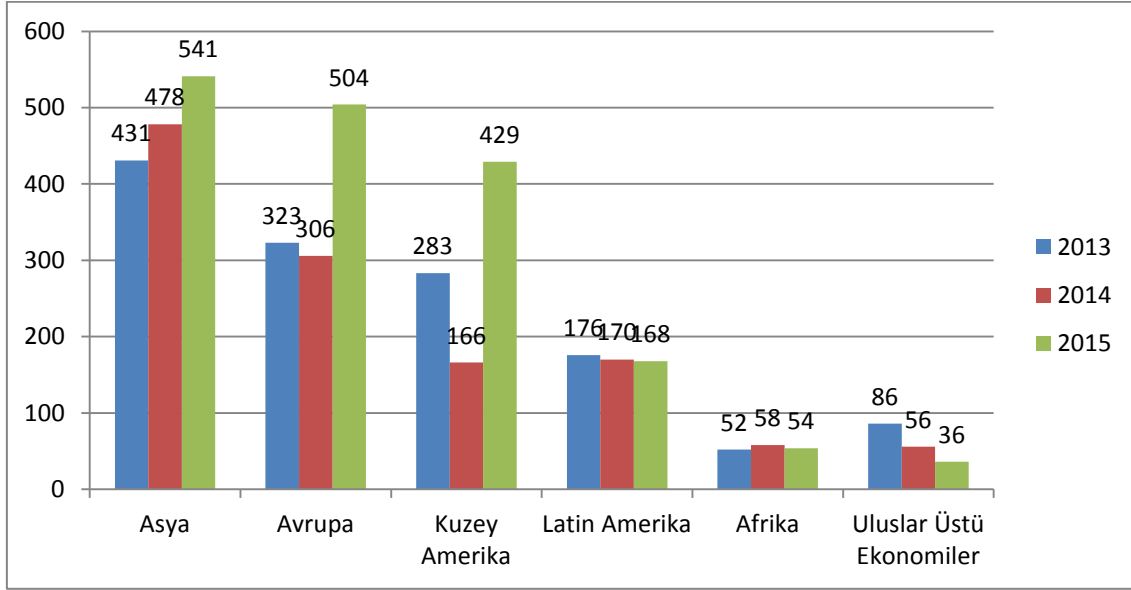
FDI, uluslararası kabul gören ölçütlerden biri olan OECD’ye (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) göre ele alınacak olursa; doğrudan yabancı yatırım, yatırımcı tarafından doğrudan başka bir ülkede yerleşik olan bir teşebbüste kalıcı bir bağ oluşturmak amacıyla yapılan bir uluslararası yatırım kategorisidir. Çok uluslu şirketlerin çoğu gelişmiş ülke menşelidir. Birleşmiş Milletlerin Ticaret ve Kalkınma konferansı verilerine göre, gelişmiş devletler grubu FDI’nın %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).



Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2016

Şekil 1: Yıllara Göre FDI Payı ve Değeri

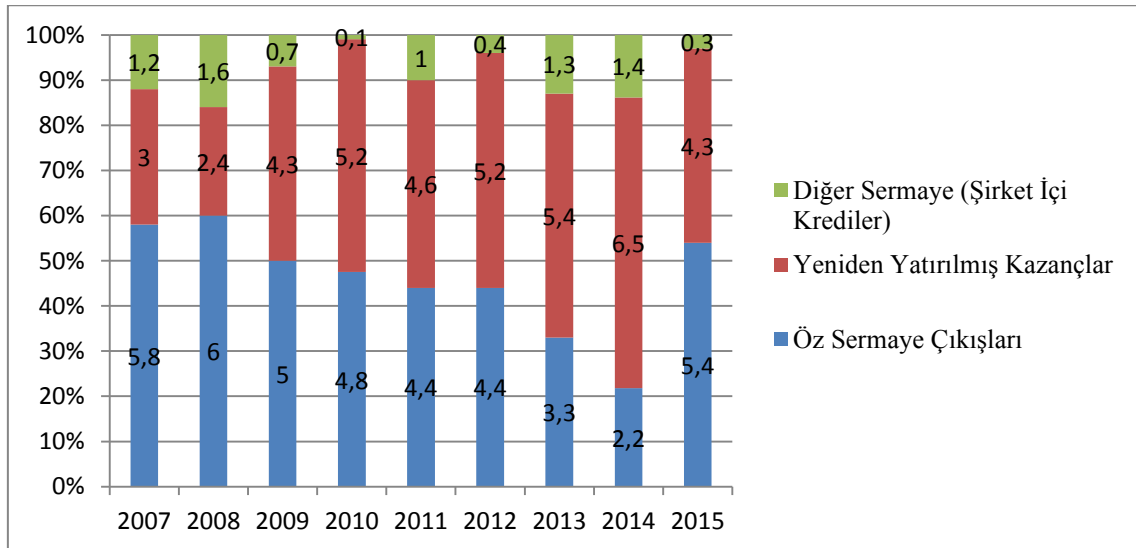
Dünyanın değişik bölgelerine baktıldığında FDI'ya en önemli kaynağı yapanın Asya kıtası olduğu görülmektedir\*. En az FDI alan bölge ise Afrika kıtasıdır (UNCTAD, 2016, s. 5). Bir başka deyişle Kuzey Amerika ve Avrupa artık en fazla FDI alan kıtalar değildir.



**Kaynak:** UNCTAD World Investment Report 2016

**Şekil 1.** Kıtalara Göre Doğrudan Yabancı Yatırımı (FDI)

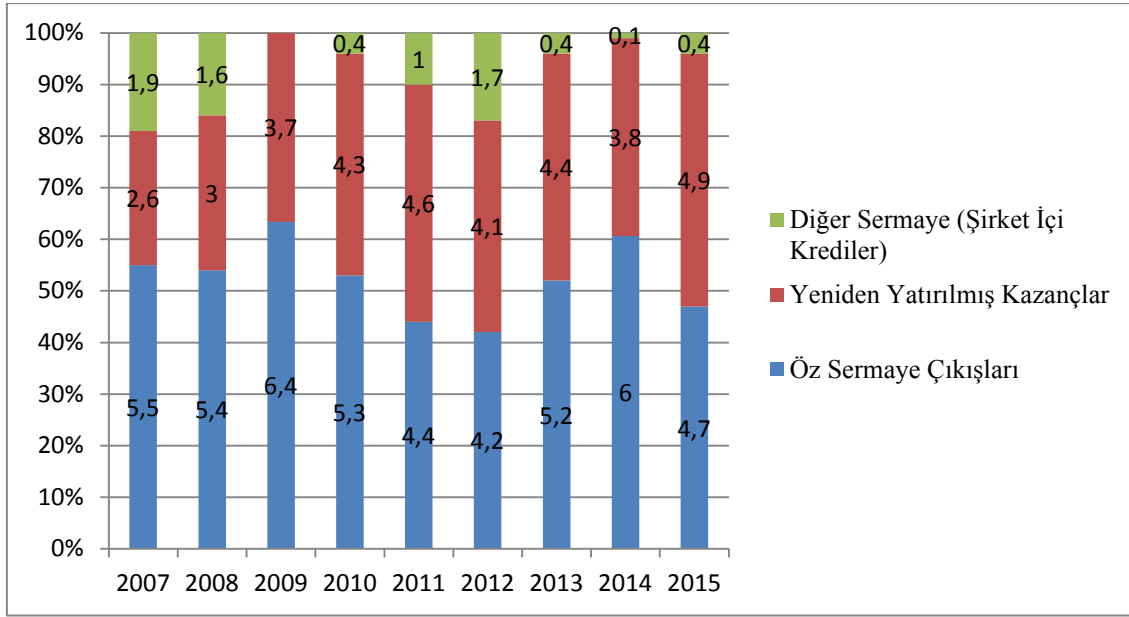
Öte yandan gelişmekte olan ülkelerin çok uluslu şirketlerinin (ÇUŞ) mülk yapısı ile gelişmiş ülke şirketlerinin mülk yapısı birbirinden farklıdır. (Filatotchev, 2007) Bir başka deyişle iç pazarı güçlü olan devletin çok uluslu şirketi, yurtdışındaki rekabetinde avantaj kazandığı söylenebilir.



**Kaynak:** UNCTAD World Investment Report 2016

**Şekil 2.** Gelişmiş Ekonomilerin ÇUŞ-lar

\* 2015 yılında Çin (Hong Kong ile beraber) 311 milyar dolar FDI'ya almıştır



**Kaynak:** UNCTAD World Investment Report 2016

**Şekil 3.** Gelişmekte olan ekonomilerin ÇUŞ-lar

Gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin 2015 yılında FDI dışındaki çıkışlarının yarısından fazlası, sınır ötesi satın almalara paralel olarak yeni sermaye yatırımları biçiminde olmuştur (Şekil 3). Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu şirketleri için, yeni sermaye yatırımlarının payı, sınır ötesi satın almalar ve yurtdışındaki yeni iştiraklerin sınırlı açılımlarına paralel olarak % 60'tan % 47'ye gerilemiştir. Yıl boyunca dışa açılan FDI'larının büyük çoğunluğu, Çinli ÇUŞ'lar dâhil olmak üzere, pazara yatırdıkları sermayeyi tekrar kazanmışlardır.

## 2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Çok Uluslu Şirketlerinin Karşılaştırması

Uluslararasılaşma sürecini daha kolay anlamak için, çok uluslu şirketlerin ulusal sınırları aştıktan sonra izledikleri yolları detaylı şekilde incelemek kritik öneme sahiptir. Böylece gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin çok uluslu şirketlerinin avantajlarını veya dezavantajlarını anlamak mümkündür. Bunun için gelişmiş ekonomilerden ve gelişmekte olan ekonomilerden örnek olarak birer şirket alınarak bir şirketin kendi ülke ekonomisi bu açımdan 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 çok uluslu şirket, daha önce üzerine yapıldığı akademik çalışmalardan dolayı seçilmiştir. Üçüncü şirket ise çok uluslu şirket olma potansiyeli yüksek olan Bosna Hersek menşeli AS GROUP seçilmiştir. Söz konusu iki şirketin tercih edilme sebebi, aynı

sektörde (enerji, otomasyon, elektro motor) faaliyetlerini yürütmesidir. AS GROUP ağırlıklı olarak gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu çalışma için, Mohamad Amal, Henrique Raboch, Gabriel Baffour Awuah ve Svante Anderson'un 2010 yılında yayınladığı “Çok Uluslu 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 üç kurucusunun isimlerin Werner, Eggon ve Gerald baş harflerinin kullanıldığı WEG'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.

## 2.1. ABB Vakası

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

Toplam satışlarının % 46'sı 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 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 girişimlerinin başarısız olmasına rağmen diğer İskandinav ülkelerine, İngiltere'ye ve Rusya'ya ihraç etmeye başladı. 1910 yılında ABB ilk kendi satış yeri olan İngiltere'de, daha sonra İspanya, Danimarka, Finlandiya, Norveç ve Rusya'da diğer şubeler kurarak doğrudan yurtdışına açılmıştır. (Amal, Raboch, Awuah, & Andersson, 2010)

ABB 1990'lı yıllarda, İsveçli BBC ile birleşmesiyle birlikte, Asya ve Doğu Avrupa'nın gelişmekte olan piyasalarında üretim tesisleri kurarak, büyüme fırsatları ve düşük üretim maliyetleri benimsedi ve uyguladı. Doğu Avrupa'ya yapılan genişleme, “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 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, yüz yılı aşkın bir süredir çözülmeyen bir teknik sorunu çözmüş uzun vadeli etkileri olması muhtemel bir gelişmedir.

ABB'nin yurtdışındaki üretimine ilişkin başlıca itici güçleri, satışları artırmak, daha iyi bilgilere erişmek, stratejik mal varlıkları ve pazarı kontrol etmek, sözleşmeler ve ticaret yapmaktır. Maliyetleri en aza indirmek, belirsizliği azaltmak ve kaynaklara erişim de şirketleri doğrudan yabancı yatırım yapmaya teşvik eder. Uluslararasılaşma sürecinin engelleri, bürokratik ve lojistik zorluklar olarak dikkat çekmesine rağmen, yabancı rekabet ve ortaklık eksikliği de FDI'yı 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 ticaret uygulamaları, hukuki ve siyasi gündemine dikkat etmektedir. Diğer ilgili konular 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 değerlendirilmiştir. (Amal, Raboch, Awuah, & Andersson, 2010)

## **2.2. WEG Vakası**

WEG (Brezilya) 1961 yılında kurulan, dünya çapında 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 boyaları üretmektedir. Şu anda Amerika kıtası WEG'in dış satışlarının yarısını oluştururken, Avrupa yaklaşık % 31'ini teşkil etmektedir (Amal, 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 Amerika Birleşik



Devletleri'nde 1991 yılında 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 vermiştir, 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. \* 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 rüzgâr türbinlerinin üretimi başlamıştır. (About WEG, 2016)

**Tablo 1:** WEG Şirketin Yıllara Göre Yurtdışındaki Üretim Tesislerin Kurulması

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

**Kaynak:** (About WEG, 2016)

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.

### 2.3. AS GROUP Vakası

AS GROUP 2016 yılının sonunda dört bine yakın çalışanı ve 150 milyon € (avro) yıllık cirosuyla Bosna Hersek'in en büyük holdinglerden 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 yapılmıştır.

---

\* Yaklaşık 320 milyon \$

AS GROUP'un şirketleri eski Yugoslavya'da tanınmış olduğu için ilk ihracat faaliyetleri eski Yugoslav cumhuriyetlerine yönelik olmuştur (Hırvatistan, Sırbistan, Karadağ, Makedonya ve Slovenya). Bunun yanı sıra yoğun Boşnak nüfusuna ev sahipliği yapan devletler (Avusturya, Almanya, Hollanda, İsveç ve ABD) AS GROUP'un ihracat yelpazesinde yer almaktadır.

Holdingin hikâyesi 1988 yılında Bosna'nın Tesanj şehrinde bir bakkal ile başlamaktadır. Bu bakkal sadece dört sene işletildikten sonra Bosna Hersek'te çıkan savaş ile bu girişim sona ermiştir. Savaş biter bitmez, kurucular 1996 yılında yeniden şirketi kurup ticaret yapmaya başladılar. AS GROUP'un en büyük özelliklerden biri de özelleştirilen şirketleri satın almak yerine, özelleştirme ile satın alınanlardan batmak üzere olan şirketleri satın almak ve onları bir "çatı" altında toplayıp, üretim ve istihdam sağlamaktır.

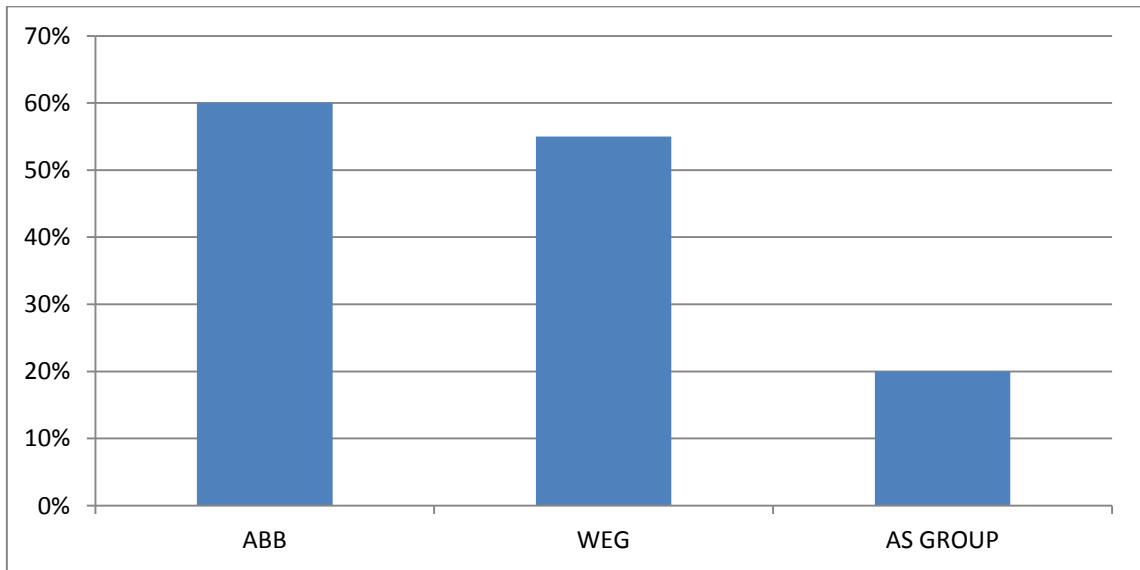
#### 2.4. Karşılaştırma

ABB, WEG ve AS GROUP vakalarının incelenmesi, gelişmiş olan ülkelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin ÇUŞ'larının uluslararasılaşmasını analiz ederken benzerliklerin ve farklılıkların tartışılması için yararlı olabilecek yönleri içermektedir. Aslında ABB ve WEG çok uluslu şirketlerdir, AS GROUP ise çok uluslu şirket olmak için ciddi potansiyele sahip bir şirkettir. Tablo 2'de ABB, WEG ve AS GROUP şirketlerinin, uluslararasılaşma süreçlerini analiz ederken, bazı temel benzerlikler ve farklılıklar özetlenmektedir.

**Tablo 2:** ABB, WEG ve AS GROUP'un Karşılaştırması (2016 yılına ait veriler)

| <b>İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler</b>                | <b>ABB</b><br>(İsviçre)    | <b>WEG</b><br>(Brezilya)      | <b>AS GROUP</b><br>(Bosna Hersek)                               |
|--|----------------------------|-------------------------------|---|
| <b>Kuruluş Yılı ve Ülke</b>                              | 1883<br>İsveç              | 1961<br>Brezilya              | 1988<br>Bosna Hersek  |
| <b>Tecrübe</b>   | Dış pazarlarda 100 sene    | Dış pazarlarda 40 sene        | Dış Pazarlarda 10 sene  |
| <b>Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri</b>                    | Uluslar arası İşbirlikleri | Uluslar arası Yalnız          | Bağımsız temsilcilikler (acentalar) aracılığı ile Yapılmaktadır |
| <b>İşletmede Çalışan Sayısı</b>                          | 130.000                    | 30.000                        | 4.000   |
| <b>İlk Defa İhracat Yapmaya Başladığı Yıl ve Ülkeler</b> | 1900<br>İskandinav Ülkeler | 1970<br>Güney Amerika Ülkeler | 2005<br>Balkan Ülkeler  |
| <b>Ağırlıklı Faaliyet Alanı</b>                          | Elektrikli Güç Sistemleri  | Elektrik Motorları            | Gıda  |

ABB, WEG ve AS GROUP 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 ciroyuyla daha büyük bir yapıya sahiptir (ABB Yıllık Raporu, 2016). WEG ise yaklaşık 30 bin çalışanı ve 9,3 milyar ABD doları ciroyuyla Brezilya'nın en büyük holdinglerden biridir. AS GROUP ise yaklaşık 160 milyon ABD doları ciroyu ve 4000 çalışanı ile Bosna Hersek'in en büyük 10 şirketi arasında yer almaktadır. Son beş yılda, ABB'nin dış satışı, ciroyunun % 60'ı iken, WEG'de bu oran % 55'tir. AS GROUP'un 2016 yılında toplam kazançların %20 si dış satıştan oluşmaktadır. AS GROUP kurulduğunda ABB ve WEG zaten uluslararası olarak kurulmuş şirketlerdi; bir başka deyişle ciroların kaynağı arasındaki bu büyük fark, her üç şirketin operasyonlarına başlama zamanı ile açıklanabilir. Otomasyon ve elektronik çok rasyonel ve üretim yoğun sanayilerdir; bu da hem diğer yüksek teknoloji işletmelerden daha az değişikliklere açık hale getirir, bu da değişikliklerin daha uzun bir süre içerisinde gerçekleştiğini göstermektedir. Diğer tarafta gıda sektörü tamamen farklıdır ve değişiklikler daha kısa zaman içinde yapabilmektedir. 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 (Abraha ve diğerleri, 2008; Moen ve diğerleri, 2004; **(Johanson, 1977)**) belirttiği gibi, öğrenme ve uluslararası deneyimler bir firmanın uluslararasılaşma sürecini etkileyen önemli unsurlardandır.



**Kaynak:** Şirketlerin 2016 Yılına Ait Finansal Raporları

**Şekil 4:** Üç Şirketin Toplam Satışlardan Dış Satışların Payı (2016)

### 3. Uluslararasılaşmada Psikolojik Mesafenin Rolü

Uluslararası pazarlamada önemli bir kavram olan psikolojik mesafe, karar vericilerin yatırım yapılacak ülkeler arası benzerliklerin ve farklılıkların belirlemede etkili olan bir faktördür (İlgaz Sümer & Üner, 2012, s. 3). “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 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. AS GROUP da ilk önce komşu ülkeler Hırvatistan, Sırbistan ve Slovenya'ya ihracat yapıp Boşnak diasporasının yoğun yaşadığı Avusturya ve Almanya pazarlarına yönelmiştir.

Her üç şirket daha fazla uluslararası tecrübe kazandıktan sonra kendi kıtaları dışında başarılı olmuştur. Ancak günümüzde, bu firmalar halen satışlarının çoğunu kurdukları coğrafya içinde yapmaktadır. WEG, Latin Amerika'da güçlü bir konuma sahipken, ABB, satışlarının çoğunu Avrupa'da yapmaktadır.

Bunlar 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 alınırsa, 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 ve AS GROUP 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 ortaklıklarına öncelik verir. Ancak, ağlar, her iki şirket için de, ürünlerini işlemekten 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 kullanarak daha hızlı büyümeye çalışmaktadır. Brezilya gelişmekte olan bir ülke olarak gelişmiş olan ülkelerin yurtdışı ağlarına sahip olmadığından psikolojik mesafeden daha fazla etkilenmektedir. Diğer taraftan AS GROUP daha küçük ve savaşta yıkılan bir pazardan geldiği için psikolojik mesafe ve etnik pazarlar meselesine daha fazla odaklanmaktadır.

## Sonuç ve Değerlendirme

Her üç 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 üç şirket de, uluslararası konumlarını güçlendirerek pazardaki yerlerini oluşturmayı ve güçlendirmeyi hedefliyorlar. Bu, firmaların FDI 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 çıkarken teknoloji ve bilgiye erişimi aramalıdır. WEG ve AS GROUP 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 ve AS GROUP gibi firmaların bu tür ortamlarda çalışma konusunda bir tür kabiliyet kazanmasını sağlayacak bir rekabet avantajı elde ettiği göze çarpmaktadır. Mülkiyet avantajlarına gelince, her üç 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 diğer unsurlar işte çok önemli olduğu için 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 ÇUŞ'ları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere ayırdığını belirtmekte gereklidir. ABB, çeşitli teknolojik ve yenilikçi başarıların ardından inşa edilmiş daha yüksek bir marka bilinci oluşturma prestijine sahiptir, WEG ve ÇUŞ olabilmek için yola çıkan AS

GROUP 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 makale çoklu bir uçtan diğer uca vaka çalışmasıyla, gelişmekte olan bir ülkenin ÇUŞ'u ile gelişmiş bir ülkeninkinden farklı olarak uluslararasılaştırma stratejisinde farklılıkların araştırılması gerekmektedir. İlginç bir sonuç olarak, her iki firmanın da lokalizasyon avantajları konusunda farklı kaynaklar aradığı tespit edilmiştir. ABB teknoloji ve bilgi ararken, WEG doğal kaynakları öncelik olarak almaktadır. ABB için ortaklıklar daha önemli olmakla birlikte, WEG önceki deneyimini ve kültürel yakınlığını hesaba katmaktadır.

Bu makalede gelişmekte ve gelişmiş olan ülke menşeli firmaların uluslararasılaşma süreçlerindeki benzerlik ve farklılıkların izleri sürülmeye çalışılmıştır. ABB, yatırım yaptığı ülke pazarında ortaklarını yerel 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 olduğu kanıtlanmıştır. AS GROUP daha ÇUŞ statüsünü kazanmadığı için bu değerlendirmede bulunulamamaktadır. Psikolojik mesafe her üç şirket için önemli olup ilk satışlar sırasında çok büyük öneme sahiptir. Psikolojik mesafe, her üç şirket için de ürünlerini satacakları pazarları belirlerken uluslararası alanda genişleme sürecinin başında önemlidir; ancak yurtdışında bir yan kuruluş kurarken diğer faktörlerin etkili olduğu özellikle pazarın kârlılığı ve belirli kaynaklara erişim şartlarının belirleyiciliğinden bahsedilebilir.

Markanın değer kazanmasına yol açan müşterileridir. Gelişmiş ülkelerin ÇUŞ'ları daha uluslararası olduğundan ve daha uzun tecrübeye sahip olduğundan, bahsi geçen faktörlerden çok fazla etkilenmemektedir. Çok uluslu şirketlerin bir parçası olduğu uluslararası ağ, teknoloji ve bilgi bileşenlerine erişim günümüzde ÇUŞ'in uluslararasılaşma süreçlerini daha da 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 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 çıktığı yolu daha az tecrübeli olduğu için her konuda tedbirli olup ürün kalitesine güvenmektedir.

Bu çalışmayla gelişmiş ve gelişmekte olan ülke şirketleri olan ABB ve WEG ile çokuluslu şirket olma yolundaki Bosna Hersek menşeli AS GROUP şirketinin benzerlik ve farklılıkları okuyucuya sunularak AS GROUP'un çokuluslaşma sürecine dair tespit ve tahminler oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar ve saha çalışmaları neticesinde, özellikle iki menşe ülkenin de gelişmekte olmaları, bundan doğan tecrübe yakınlıkları ve tarihsel serüven olarak WEG ve AS GROUP'un görece benzer oldukları görülmüştür. Bununla beraber araştırmalar, bir şirketin menşenin, uluslararası faaliyetlerinin ilk aşamasında önem arz ettiğini; fakat sonrasında esas belirleyicilerin ürün kalitesi ve şirketin kurumsal yapısı olduğunu göstermiştir. AS GROUP'un ticari ve üretim faaliyetleri hakkında kesin bir tahminde bulunmak ise zordur. Bunun için detaylı saha araştırmaları yapılması ve nitelikli öngörü ve analizler için tüm holdinglerin sahip olduğu şirketlerinin, farklı ülkelerdeki deneyimlerinin ayrı ayrı incelenmesi ve kıyaslanması gerekmektedir.



## **Kaynakça**

ABB Ltd. (2016). Annual Report 2016. Zurich: ABB Ltd Corporate Communication.

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

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.

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

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

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.

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

İlgaz Sümer, S., & Üner, M. (2012). Uluslararası Pazarlamada Psikolojik Mesafe İle Ürün Stratejileri Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14/1 , 1-28.

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.

Li, P. P. (2003). Toward a Geocentric Theory of Multinational Evolution: The Implications from the Asian MNEs as Latecomers. *Asia Pacific Journal of Management* , 217-242.

Tonini, M. L. (2017). WEG S.A. Financial Statements; December 31,2016 and 2015. Joinville: KPMG Auditores Independentes .

UNCTAD. (2016). World Investment Report 2016. Geneva: United Nations.