



T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE TİCARET ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI TİCARET BİLİM DALI

**İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİ:  
İNEGÖL MOBİLYA SANAYİ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Ergün TEKİN**

**BURSA – 2019**



T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE TİCARET ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI TİCARET BİLİM DALI

**İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİ:  
İNEGÖL MOBİLYA SANAYİ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Ergün TEKİN**

**Danışman:  
Dr. Öğretim Üyesi Esra GÜLER**

**BURSA – 2019**

T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Anabilim Dalı, Uluslararası Ticaret Bilim Dalı'nda 701519015 numaralı öğrenci Ergün TEKİN'in hazırladığı "İhracat Teşviklerinin Etkinliği: İnegöl Mobilya Sanayi Üzerine Bir Uygulama" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı 24/09/2019 günü ..14.30-15.15 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının..... (başarılı / başarısız) olduğuna ..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav  
Komisyon Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
.....Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esra GÜLER  
Bursa Uludağ Üniversitesi  
İnegöl İşletme Fakültesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Osman Barbaros KEMER  
Bursa Uludağ Üniversitesi  
İnegöl İşletme Fakültesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. Hilal Yıldırım KESER  
Bursa Teknik Üniversitesi  
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi

24 / 09 / 2019

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİ: İNEGÖL MOBİLYA SANAYİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

09.08.2019  
Ergün Tekin

Adı Soyadı : Ergün TEKİN  
Öğrenci No : 701519015  
Anabilim Dalı : Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret  
Programı : Uluslararası Ticaret  
Statüsü : Yüksek Lisans



## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

### YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK VE TİCARET ANABİLİM DALI

BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 06/08/2019

Tez Başlığı / Konusu: **İhracat Teşviklerinin Etkinliği: İnegöl Mobilya Sanayi üzerine Bir Uygulama.**

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 224 sayfalık kısmına ilişkin, **05/08/2019** tarihinde şahsım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **% 10**'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

05.08.2019  
Tarih ve İmza  
*Ergün Tekin*

Adı Soyadı: Ergün TEKİN

Öğrenci No: 701519015

Anabilim Dalı: Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret

Programı: Uluslararası Ticaret

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

*Dr. Öğretim Üyesi Esra Güler*

Danışman  
Dr. Öğretim Üyesi Esra GÜLER

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Ergün TEKİN  
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ana Bilim Dalı : Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret  
Bilim Dalı : Uluslararası Ticaret  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı :xx + 235  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 2019  
Tez Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi Esra GÜLER

### **İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİ: İNEGÖL MOBİLYA SANAYİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Çalışma, uluslararasılaşma performansı için güdüleyici bir mekanizma olarak tasarlanan ülkemizdeki ihracat teşviklerinin etkinliğinin araştırılması amacını taşımaktadır. Araştırmada; ihracat teşviklerinin etkinliği, İnegöl mobilya sanayisinde faaliyette bulunan 11 adet imalatçı/ihracatçı işletme üzerinde nitel araştırma yöntemiyle sürdürülebilirlik problemi temasıyla ele alınmaktadır. Bu durum, işletmelerin kuruluştan itibaren dinamik bir yaklaşımla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. İhracat teşviklerinin ve yararlanıcı işletmelerin karmaşık yapısını çözmek, ihracat teşviklerinin etkinliği problemlerine yönelmede kritik bulunmaktadır. Karmaşık bir araştırma evrenini basitleştirmek için örneklemden işletmeler uluslararasılaşma modelleri bağlamında sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırma; işletmelerin uluslararasılaşma süreci aşamaları, uluslararası piyasalarda uygulanan rekabet stratejisi, girişimci ve işletme üst yönetiminin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı benimsediği yaklaşımı, işletmelerin hedef pazar stratejilerinin niteliği, girişimci profilleri ve algılanan risk düzeylerinden oluşan ayırt edici özelliklerle diğer yardımcı faktörler vasıtasıyla sağlanmaktadır.

İşletmelerin sınıflandırılmasından sonra, ihracat teşviklerinin etkinliği bu sınıflandırmalar bazında değerlendirilmektedir. Çalışmada, Türkiye’de Uygulanan İhracat Teşvikleri uluslararasılaşma süreçlerine paralel olarak incelenmektedir. Çalışmada; işletmelerin yararlandığı ihracat teşvikleri, bu teşviklerle ilgili girişimci algıları ile ihracat teşviki mekanizmasıyla ilgili girişimci önerileri bütüncül olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin sınıflandırılması yoluyla elde edilen bulgularla, ihracat teşviklerinin etkinliğiyle ilgili bulgularda sınıflandırmalar bazında benzeşiklik tespit edilmiştir. Uluslararasılaşma düzeyi arttıkça ihracat teşviklerinden yararlanma

eğilimi de artmaktadır. Çalışmada ihracat teşviklerinin sunumunda uluslararası pazarlarda kalıcılık ve sürdürülebilirlik bağlamında problemler tespit edilerek öneriler geliştirilmiştir. Nihayetinde; ihracat teşvik mekanizmasının, ana konumu uluslararasılaşma modelleri bağlamında olmak üzere işletmelerin; uluslararasılaşma süreci aşamaları, uluslararası piyasalarda uygulanan rekabet stratejisi ile girişimci/üst yöneticilerin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı benimsediği yaklaşımı, işletmelerin hedef pazar stratejilerinin niteliği, girişimci profilleri ve algılanan risk düzeyleri vb. ayırt edici özellikler bağlamında farklılaşmak durumunda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:**

**İhracat Teşvikleri, Dış Ticaret, İhracat Teşviklerinin Etkinliği, Mobilya Sektörü, İnegöl Mobilya Sanayi**

## ABSTRACT

Name and Surname : Ergün TEKİN  
University : Bursa Uludağ University  
Institution : Social Science Instution  
Field : International Business and Trade  
Branch : International Trade  
DegreeAwarded : Master  
Page Number : xx + 235  
Degree Date : .... / .... / 2019  
Supervisor : Dr. Öğretim Üyesi Esra GÜLER

### **EFFICIENCY OF EXPORT INCENTIVES: AN IMPLEMENTATION ON FURNITURE INDUSTRY OF İNEGÖL**

The aim of this study is to investigate the effectiveness of export incentives in our country which is designed as a motivating mechanism for the success of internationalization performance. In that research, the effectiveness of export incentives is looked into the theme of sustainability problem through qualitative research method on 11 manufacturers/exporters operating in İnegöl furniture industry. This situation requires a dynamic approach from the beginning of the establishment. Solving the seemingly complex structure of export incentives and manufacturing exporting enterprises benefiting from these incentives is critical in addressing the problem of the effectiveness of export incentives. Export Incentives Implementations in Turkey are examined in parallel with the work on the process of internationalization. To simplify a complex research universe, enterprises in the sample are classified in the context of internationalization models. Classification; The stages of the internationalization process of enterprises, the competitive strategy applied in international markets, the approach of the entrepreneur and the top management against the competitors in the international markets, the quality of the target market strategies of the enterprises, the entrepreneur profiles and perceived risk levels are provided by the different qualitative and quantitative features and other auxiliary factors.

After the classification of enterprises, the effectiveness of export incentives is evaluated on the basis of these classifications. On that research, Export Incentives Applied in Turkey is examined in parallel with the process of internationalization. On that research; export incentives used by enterprises, entrepreneurial perceptions related to these incentives and entrepreneur suggestions regarding export incentives and incentive mechanism are evaluated in a holistic way. By the classification of enterprises, comparison is obtained and similarities are observed in the outputs related to the



efficiency of export incentives on the basis of classifications. As a result; as the level of internationalization increases, the tendency to benefit from export incentives increases. There are problems in the presentation of export incentives in the context of permanence and sustainability in international markets. The export promotion mechanism is the main position of enterprises in the context of internationalization models; stages of internationalization process, competition strategy applied in international markets and the approach of entrepreneurs/top executives against their competitors in international markets, the quality of target market strategies of enterprises, entrepreneur profiles and perceived risk levels. other distinctive qualitative and quantitative characteristics.

### **Keywords**

**Export Incentives, Foreign Trade, Efficiency of Export Incentives, Furniture Sector, İnegöl Furniture Industry**

## ÖNSÖZ

“Ülkemizde sunulan ihracat teşvikleri neden sürdürülebilirliği sağlamıyor? Acaba nerede yanlış yapılıyor?” sorusuyla başlayan araştırma sürecinde; neden, nasıl, acaba vb. içerikli sorular bizi karmaşık bir araştırma evreninde örnekleme etkili bir şekilde sınıflandırmamızı sağladı. Bugün geldiğimiz noktada görüşmede bulunduğumuz girişimciler ve işletme üst yöneticilerinin paylaştığı bilgiler doğrultusunda zihnimizdeki soruların cevabını almış olmanın mutluluğunu yaşıyorum. Öyle ki araştırmaya katılanların paylaştığı bilgileri sadece işletme matrisine yerleştirdiğimizde bile muazzam bir görüntüyle karşılaştık. İhracat teşviklerinin neden sürdürülebilirliği sağlamadığını keşfetmeye çalışmak, aynı zamanda sürdürülebilirliğin ve etkinliğin sağlanmasına da kapı aralamaktadır.

Zorlu tez süreci boyunca etkili sorular sorarak ufkumu aydınlatan, bilgilerini esirgemeyen, araştırmada gerçekleştirdiğimiz yüz yüze görüşmelerde yanımda bulunarak etkili nitel araştırma tekniklerini uygulamalı olarak öğreten, her zaman sabır gösteren ve güler yüzünü esirgemeyen saygıdeğer hocam Dr. Öğretim Üyesi Esra GÜLER’e teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmaya destek veren girişimciler ve işletme üst yöneticilerine ve bu girişimci ve yöneticilere ulaşmamızda bize destek veren saygıdeğer büyüğüm İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası Genel Sekreteri Mustafa ŞENTÜRK’e katkılarından dolayı teşekkürlerimi iletiyorum. Ayrıca süreç boyunca fedakarlık göstererek her zaman yanımda olan sevgili eşim ve çocuklarıma sonsuz teşekkürler ederim.

**Ergün TEKİN**

**Bursa, 2019**

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	iii
YEMİN METNİ .....	iv
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	viii
ÖNSÖZ.....	x
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xviii
KISALTMALAR.....	xix
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME VE ULUSLARARASI TİCARETE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1.1. KÜRESELLEŞME, ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASI TİCARET .....	4
1.1.1. KÜRESELLEŞME.....	4
1.1.1.1. Geniş Anlamda Küreselleşme .....	5
1.1.1.2. Dar Anlamda Küreselleşme .....	6
1.1.2. ULUSLARARASILAŞMA .....	8
1.1.2.1. Uluslararasılaşma Modelleri .....	9
1.1.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri .....	9
1.1.2.1.1.1. Aşamalı Uluslararasılaşma Modelleri .....	9
1.1.2.1.1.1.1. Jan Johanson – Finn Wiedersheim Paul Modeli .....	10
1.1.2.1.1.1.2. Jan Johanson ve Jan Erik Vahlne Modeli: .....	11
1.1.2.1.1.1.3. Franklin R. Root Modeli .....	12
1.1.2.1.1.2. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri .....	12
1.1.2.1.1.2.1. Warren Bilkey ve George Tesar Modeli .....	13

1.1.2.1.1.2.2. S. Tamer Çavuşgil Modeli .....	13
1.1.2.1.1.2.3. Stan D. Reid Modeli.....	14
1.1.2.1.1.2.4. Diğer Yenilikçi Modeller .....	15
1.1.2.1.1.3. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleriyle İlgili Genel Değerlendirme.....	15
1.1.2.1.1.4. Şebeke Yaklaşımı Modeli .....	17
1.1.2.1.2. Küresel Doğan İşletme Modeli.....	18
1.1.2.1.2.1. Küresel Doğan İşletmelerin Genel Özellikleri.....	19
1.1.2.1.2.2. Küresel Doğan İşletmeleri Tanımlamada Kullanılan Ölçütler.	20
1.1.2.1.2.3. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkmasını Hızlandıran Faktörler .....	20
1.1.3. İHRACAT PAZARLAMASI PERFORMANSI VE ULUSLARARASI TİCARET TEORİLERİ .....	21
1.2. GENEL REKABET STRATEJİLERİ .....	24
1.2.1. TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ.....	28
1.2.2. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ .....	29
1.2.3. ODAKLANMA STRATEJİSİ.....	31
1.3. ULUSLARARASI TİCARETE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	33
1.3.1. ULUSLARARASI TİCARET VE MAKRO EKONOMİ .....	33
1.3.2. ULUSLARARASI TİCARET, EKONOMİ POLİTİKASI VE ULUSLARARASI TİCARET POLİTİKASI .....	35
1.3.2.1. Uluslararası Ticarete İlişkin Politikaların Amaçları .....	36
1.3.2.2. Uluslararası Ticarete İlişkin Politikaların Araçları .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### İHRACAT TEŞVİKLERİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER VE TÜRKİYE'DE UYGULANAN İHRACAT TEŞVİKLERİ

2.1. İHRACAT TEŞVİKLERİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	40
2.1.1. DIŞ TİCARETTE SERBESTLEŞME VE İHRACAT TEŞVİKLERİ UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	42
2.1.2. TÜRKİYE'DE İHRACAT TEŞVİKLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	45
2.1.3. İHRACAT TEŞVİK POLİTİKALARININ NİTELİKLERİ .....	47

2.2. TÜRKİYEDE UYGULANAN İHRACAT TEŞVİKLERİ .....	48
2.2.1. İHRACATA HAZIRLIK AŞAMASINDAKİ İHRACAT TEŞVİKLERİ ...	52
2.2.1.1. İhracata Hazırlık Aşamasında Ticaret Bakanlığı Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri .....	52
2.2.1.1.1. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE).....	52
2.2.1.1.2. Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesi .....	53
2.2.1.2. İhracata Hazırlık Aşamasında KOSGEB Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri .....	54
2.2.1.2.1. Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı ...	54
2.2.2. PAZARLAMA VE TUTUNDURMA AŞAMASINDAKİ İHRACAT TEŞVİKLERİ.....	55
2.2.2.1. Pazarlama ve Tutundurma Aşamasında Ticaret Bakanlığı Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri .....	55
2.2.2.1.1. Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği .....	55
2.2.2.1.2. Küresel Tedarik Zincirine Etkin Katılım için Harcamaların Desteklenmesi .....	57
2.2.2.1.3. Yurtdışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesi ..	58
2.2.2.1.4. Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurtiçi Fuarların Desteklenmesi....	59
2.2.2.1.5. İstihdam Yardımı .....	60
2.2.2.1.6. Yurtdışı Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları .....	60
2.2.2.1.7. Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımı.....	63
2.2.2.2. Pazarlama ve Tutundurma Aşamasında KOSGEB Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri .....	64
2.2.2.2.1. Teknopazar-Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Desteği.....	64
2.2.2.2.2. KOBİGEL-KOBİ Gelişim Desteği.....	65
2.2.2.2.3. KOSGEB Kredi Faiz Desteği.....	66
2.2.3. MARKALAŞMA-KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME AŞAMASINDAKİ İHRACAT TEŞVİKLERİ.....	66
2.2.3.1. Markalaşma-Kendini Gerçekleştirme Aşamasında Ticaret Bakanlığı Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri.....	67

2.2.3.1.1. Tasarım Desteği.....	67
2.2.3.1.2. Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi .	69
2.2.3.1.3. Markalaşma ve TURQUALITY®’nin Desteklenmesi.....	71
2.2.3.1.4. Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi.....	75
2.2.3.1.5. Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörlerinin Markalaşmalarının Desteklenmesi .....	75
2.2.3.2. Markalaşma-Kendini Gerçekleştirme Aşamasında KOSGEB	
Tarafından Sunulan Teşvikler .....	76
2.2.3.2.1. İşletme Geliştirme Destek Programı.....	76
2.2.3.2.2. İşbirliği Destek Programı.....	77
2.2.3.2.3. Diğer KOSGEB Programları .....	79
2.2.3.2.3.1. KOSGEB Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı .....	80
2.2.3.2.3.2. KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım (Teknoyatırım) Destek Programı.....	80
2.2.3.2.3.3. KOSGEB Stratejik Ürün Destek Programı .....	81
2.2.4. KREDİ SİGORTA VE GARANTİ DESTEKLERİ.....	81
2.2.4.1. Türk Eximbank Tarafından Sunulan Kredi Sigorta ve Garanti Destekleri .....	82
2.2.4.1.1. Kısa Vadeli İhracat Kredileri.....	82
2.2.4.1.1.1. Reeskont Kredisi .....	82
2.2.4.1.1.2. Sevk öncesi ihracat Kredileri (SÖİK) .....	83
2.2.4.1.1.3. İhracata Hazırlık Kredisi .....	83
2.2.4.1.1.4. KOBİ – İhracata Hazırlık Kredileri.....	84
2.2.4.1.1.5. Dış Ticaret Şirketleri İhracat Kredisi .....	84
2.2.4.1.1.6. Sevk Sonrası Reeskont Kredisi .....	84
2.2.4.1.2. Orta-Uzun Vadeli İhracat Kredileri.....	84
2.2.4.1.2.1. İhracata Yönelik İşletme Sermayesi Kredisi.....	85
2.2.4.1.2.2. İhracata Yönelik Yatırım Kredisi.....	85
2.2.4.1.2.3. Marka Kredisi .....	85
2.2.4.1.2.4. Avrupa Yatırım Bankası Kredisi.....	86
2.2.4.1.2.5. Yurtdışı Mağazalar Yatırım Kredisi.....	86

2.2.4.1.2.6. Özellikli İhracat Kredisi.....	86
2.2.4.1.2.7. Gemi İnşa ve İhracatı Finansman Programı.....	87
2.2.4.1.3. Döviz Kazandırıcı Hizmet Kapsamındaki Krediler.....	87
2.2.4.1.3.1. Turizm Kredisi .....	87
2.2.4.1.3.2. Uluslararası Nakliyat Pazarlama Kredisi .....	87
2.2.4.1.3.3. Döviz Kazandırıcı Hizmetler Kredisi.....	88
2.2.4.1.3.4. Yurtdışı Fuar Katılım Kredisi .....	88
2.2.4.1.3.5. Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Teminat Mektubu Programı.....	88
2.2.4.1.3.6. Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Köprü Kredisi.....	89
2.2.4.1.4. Kredi Garanti Fonu (KGF)/Portföy Garanti Sistemi (PGS) Kredi Uygulamaları.....	89
2.2.4.1.5. Alıcı Kredileri.....	89
2.2.4.1.5.1. Uluslararası Proje Kredileri.....	89
2.2.4.1.5.2. Uluslararası Ticaretin Finansmanı Kredileri.....	90
2.2.4.1.5.2.1. Yurtiçi Bankalar Alıcı Kredileri .....	90
2.2.4.1.5.2.2. Yurtdışı Bankalar Alıcı Kredileri.....	90
2.2.4.1.5.2.3. İhracat Alacakları İskonto Programı .....	91
2.2.4.1.5.2.4. Devlet Garantili Alıcı Kredisi .....	91
2.2.4.1.6. İhracat Kredi Sigortası (Alacak Sigortası).....	91
2.2.4.1.6.1. Kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası .....	92
2.2.4.1.6.2. Orta ve Uzun Vadeli Alacak Sigortası.....	92
2.2.4.1.6.2.1. Sevk Öncesi ihracat Kredi Sigortası .....	92
2.2.4.1.6.2.2. Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı.....	93
2.2.4.1.6.2.3. Teminat Mektuplarının Haksız Nakde Çevrilme Sigortası .....	93
2.2.4.1.7. Türk Eximbank Tarafından Türev Ürünler Kapsamında Sunulan Hizmetler.....	93
2.2.4.1.7.1. Forward .....	94
2.2.4.1.7.2. Opsiyon .....	94
2.2.4.1.7.3. Faiz Swapı.....	94

2.2.4.2. Türk Eximbank'ın Yararlanabildiği İhracatçıya Alıcı Kredisi ve Sigorta Tazmin Desteği .....	95
2.2.5. DİĞER İHRACAT TEŞVİKLERİ.....	96
2.2.5.1. Dahilde İşleme Rejimi.....	96
2.2.5.2. Hariçte İşleme Rejimi .....	97
2.2.5.3. Vergi Resim ve Harç İstisnası.....	97
2.2.5.4. Katma Değer Vergisi (KDV) İadesi.....	98
2.2.5.5. Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri .....	98
2.2.5.6. Serbest Bölge Uygulamaları .....	99
2.2.5.7. Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü .....	100
2.2.5.8. Dış Ticaret Sermaye Şirketi (DTSS) Statüsü .....	101

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİ: İNEGÖL MOBİLYA SANAYİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	102
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ÖNEMİ VE ARAŞTIRMA EVRENİ.....	102
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE MODEL .....	105
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ SINIRLILIKLARI VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ .....	108
3.5. ARAŞTIRMA SORULARININ OLUŞTURULMASI .....	110
3.6. İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİYLE İLGİLİ LİTERATÜRDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	113
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ RAPORLANMASI .....	115
3.7.1. ARAŞTIRMA BULGULARININ ÇÖZÜMLENMESİ .....	115
3.7.2. İŞLETME MATRİSİ .....	147
3.7.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ İNCELENMESİ .....	153
3.7.3.1. İşletmelerin Sınıflandırması .....	153
3.7.3.2. İhracat Teşviklerine İlişkin Çalışma Bulgularının Değerlendirmesi ...	172
3.7.3.3. İhracat Teşvik Sistemiyle İlgili Çalışma Bulguları Bağlamında Girişimci Önerileri .....	180
<b>SONUÇ.....</b>	<b>191</b>



<b>EKLER.....</b>	<b>210</b>
EK:1.1. AŞAMALI ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİ.....	210
EK:1.2. YENİLİKÇİ ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİ.....	211
EK:2.1. DÖVİZ KAZANDIRICI HİZMET TİCARETİNE İLİŞKİN DESTEKLERİN ORAN VE ÜST LİMİTLERİNİ GÖSTERİR TABLO .....	214
EK: 2.2. DÖVİZ KAZANDIRICI HİZMET SEKTÖRLERİNİN MARKALAŞMALARINA İLİŞKİN DESTEKLERİN ORAN VE ÜST LİMİTLERİNİ GÖSTERİR TABLO.....	217
EK:3.1. GÖRÜŞME SORULARI.....	221
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>226</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.2.1. Türkiye’de Uygulanan İhracat Teşvikleri Özet Gösterimi .....	51
Tablo 2.2.2. İşbirliği Destek Programında Modellere İlişkin Asgari KOBİ Sayısı ile Destek Limitleri .....	79
Tablo 3.3.1. İnegöl’de Mobilya Sektörü Ve Tekstil Sektörünün 2003-2018 Yılları Arasında Dış Ticaret İstatistiklerinin Karşılaştırması.....	105
Tablo 4.3.2. İşletme Matrisi .....	149
Tablo 5.3.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Niceliksel Sınıflandırması: Kuruluş Tarihlerine Göre Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sayısı .....	153
Tablo 6.3.4. Dönemlere Göre İşletmelerin Uluslararasılaşma Modelleri Bazında Karşılaştırılması .....	154
Tablo 7.3.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dönemlere Göre Uluslararasılaşmada Ortalama Gecikme Süreleri .....	155
Tablo 8.3.6. Uluslararasılaşma Modelleri Bazında Dönemlere Göre İşletmelerin İhracat/Toplam Satışlar Oranlarının Karşılaştırılması (Minimum Ve Maksimum Orana Sahip Olan İşletmeler) .....	157
Tablo 9.3.7. Uluslararasılaşma Modellerine Göre İşletmelerin Çalışanlarının Beyaz Yaka/Tüm Çalışanlar Oranı (Minimum Ve Maksimum Orana Sahip Olan İşletmeler) .....	160
Tablo 10.3.8. Girişimci Profiline İlişkin Bulgular (1) .....	162
Tablo 11.3.9. Girişimci Profiline İlişkin Bulgular (2) .....	164
Tablo 12.3.10. İşletmelerin Uluslararasılaşma Modelleri Bazında Uluslararasılaşma Süreci Aşamaları Kapsamında Kuruluşta ve İlk ihracat İle Devamında Karşılaştıkları Sorunların Karşılaştırılması .....	167
Tablo 13.3.11. Uluslararasılaşma Modelleri Bağlamında Rakiplik, İhracatın İfadesi Ve İnegöl Mobilya Sanayisinin Tasarım/Rekabet Hakkındaki Girişimci Algılarının Karşılaştırılması .....	169

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHM	: Anlaşmazlıkların Halli Mekanizması
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BKZ	: Bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
B2B	: İşletmeler Arası Pazarlama
DB	: Dünya Bankası
DFİF	: Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
DTŞŞ	: Dış Ticaret Sermaye Şirketi
EMNC	: Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları
FOB	: Güvertede Teslim Şekli
GATS	: Hizmetler Ticareti Genel Anlaşması
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GTİP	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
IMF	: Uluslararası Para Fonu
ITO	: Uluslararası Ticaret Örgütü
İTSO	: İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası
KDV	: Katma Değer Vergisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: TC Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KTZ	: Küresel Tedarik Zinciri
MİN	: Minimum
MAX	: Maksimum
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

OHSAS	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
SDŞ	: Sektörel Dış Ticaret Şirketi
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TL	: Türk Lirası
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TMŞ	: Teknik Müşavirlik Şirketi
TRİPS	: Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TTM	: Türkiye Ticaret Merkezleri
TÜR	: Teknolojik rn
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
TÜRK EXİMBANK	: Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ő.
TÜRK PATENT	: Türk Patent ve Marka Kurumu
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UR-GE	: Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi
USD	: Amerikan Doları
R-GE	: rn Geliştirme
VB	: Ve Benzeri
VRHİB	: Vergi Resim ve Harç İstisna Belgesi

## GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler günümüzde ekonomik, politik ve sosyal alanlar gibi her alanda yaşantımızı etkilemektedir. Ulusal ekonomilerin bütünleşerek küresel düzeyde entegrasyonu ve bağımlı pazar olgusu karşısında işletmelerin var olabilmeye mücadelesi literatürde sıklıkla üzerinde durulan konular arasındadır. 1950’li yıllardan sonra ülkelerin ithal ikameci politikaları terk edip ihracata dayalı sanayileşme stratejileri ve kalkınma politikalarıyla ülkeler hızlı büyüme kat etmişler, bu sayede uluslararası ticarete de muazzam bir artış görülmüştür. 1990’lara gelindiğinde uluslararası ticaret çokuluslu büyük işletmelerin hakimiyetinde gerçekleştirilmekteyken günümüzde çeşitli büyüklükteki işletmelerin ürünlerini küresel düzeyde pazarlayabildikleri görülmektedir.

Uluslararası ticaret, tarihsel olarak korumacılık ve serbestleşme bağlamında gelişme göstermiştir. Ancak iktisadi modeller bağlamında uluslararası ticarete serbestleşme bir ideal olarak görülse de, ülkeler ekonomi politikalarının uzantısı olan uluslararası ticarete ilişkin bir politika aracı olarak çeşitli amaçlar altında bu sürece müdahalede bulunmaktadır. Bu müdahale araçlarından birisi de artık günümüzde önemi gittikçe artan ihracat teşvikleridir. Bir dış ticaret politikası aracı olarak ihracat teşvikleri; en geniş anlamıyla üstün bir yarar için kamu otoritesinin uluslararası işletmeciliği özendirici ve destekleyici faaliyetleridir. Ülkeler, ihracata dayalı sanayileşme stratejilerinin bir aracı olarak uluslararası işletmecilik faaliyetlerini geliştirmek ve işletmelerin rekabetçi olanaklarını artırmak için çeşitli güdüleyici politikalar uygulamaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri ve performansları literatürde uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin içsel faktörleri, çevresel faktörler, kurucu/üst düzey yönetici özellikleri ve rekabet stratejileri gibi çok çeşitli boyutlarda inceleme konusu yapılmaktadır.

Çalışma, uluslararasılaşma performansının başarısı için güdüleyici bir mekanizma olarak tasarlanan ve ülkemizde sunulan ihracat teşviklerinin etkinliğinin araştırılması amacını taşımaktadır. İhracat teşviklerinin ve bu teşviklerden yararlanan

imalatçı/ihracatçı işletmelerin görünürdeki karmaşık yapısını çözmek, ihracat teşviklerinin etkinliği probleminde yönelmede kritik bulunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak; küreselleşme, küreselleşmenin gelişim aşamaları ile küreselleşmenin uluslararasılaşma ile ilişkisi ele alınmaktadır. Bölümün devamında işletmelerin uluslararası faaliyetlerini, uluslararasılaşma süreçlerini ve biçimlerini açıklayan modellere yer verilmektedir. Bu modeller; Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri ve Küresel Doğan İşletme Modelidir. Ayrıca küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasında yardımcı açıklamalarda bulunan Şebeke Yaklaşım Modeline de çalışmada yer verilmektedir. Genel rekabet stratejileri, işletmelerin performanslarını belirleyen etkili bir faktör olarak görüldüğünden çalışmada yerini almıştır. Son olarak da uluslararası ticarete ilişkin kavramsal çerçeve bu bölüme eklenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ihracat teşviklerine ilişkin konu ayrıntılı olarak korumacılık ve serbestleşme bağlamında tarihsel bazda ele alınmış olup günümüzde Türkiye’de Uygulanan İhracat Teşvikleri uluslararasılaşma süreçlerine paralel olarak belli bir çerçeve dahilinde incelenmektedir. Beşli sınıflandırma ile sunulan bu teşviklerden ilk üçü İhracata Hazırlık Aşamasındaki İhracat Teşvikleri, Pazarlama ve Tutundurma Aşamasındaki İhracat Teşvikleri ile Markalaşma - Kendini Gerçekleştirme Aşamasındaki İhracat Teşvikleri başlıkları altında Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB tarafından sunulan ihracat teşvikleri ayrımlarıyla incelenmektedir. Devamında Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk Eximbank) tarafından sunulan kredi, sigorta ve garanti destekleri ve sınıflandırmanın beşinci kısmında ise Dahilde İşleme Rejimi, Hariçte İşleme Rejimi, Vergi Resim ve Harç İstisnası, Katma Değer Vergisi İadesi, Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri, Serbest Bölge Uygulamaları, Sektörel Dış Ticaret Statüsü ve Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsü üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde ise ihracat teşviklerinin etkinliği problemi, İnegöl Mobilya Sanayisinde faaliyette bulunan 11 imalatçı/ihracatçı işletme üzerinde örnek olay deseniyle yürütülen nitel araştırmanın sonuçları paylaşılmaktadır. İşletmelerin aynı sektörden seçilmesi, bu işletmelerin aynı zamanda imalat sektöründe yer almaları örneklemin güçlü yanını yansıtmaktadır. Literatürde, ihracat teşvikleri ve ihracat teşviklerinin etkinliği ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların

genelde belli bir sınırlı çevrede örgütlendiği, işletmelerin niceliksel sınıflandırmasına yöneldiği ve ihracat teşviklerinin etkinliği problemini ihracat performansının objektif unsurları bağlamında nicel araştırma yöntemleriyle analiziyle sonuçlandırıldığı görülmektedir. Nitel araştırma yöntemiyle işletme girişimcileri ve yöneticileriyle yürütülen bu çalışma aşağıda açıklanan hususlarda literatürde yapılan çalışmalardan farklılaşarak ihracat teşviklerinin etkinliğinin belirlenmesinde literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Araştırmada, ihracat teşviklerinin etkinliği sürdürülebilirlik problemi temasıyla ele alınmaktadır. Bu durum işletmelerin kuruluştan itibaren dinamik bir yaklaşımla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Karmaşık bir araştırma evrenini basitleştirmek için örneklemedeki işletmeler uluslararasılaşma modelleri bağlamında sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırmanın derinliği; işletmelerin uluslararasılaşma süreci aşamaları, uluslararası piyasalarda uygulanan rekabet stratejisi, girişimci ve işletme üst yönetiminin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı benimsediği yaklaşımı, işletmelerin hedef pazar stratejilerinin niteliği, girişimci profilleri ve algılanan risk düzeylerinden oluşan ayırt edici niteliksel ve diğer niceliksel özellikler ile sağlanmaktadır. Diğer yardımcı faktörler işletmelerin; kuruluşta ve uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı sorunlar ve ihtiyaçları, personel durumu ve işletmelerin ürünlerinin ihracat kilogram fiyatlarının tespitiyle ilgilidir.

İşletmelerin sınıflandırılmasından sonra ihracat teşviklerinin etkinliği bu sınıflandırmalar bazında değerlendirilmektedir. Burada çalışma; işletmelerin yararlandığı ihracat teşvikleri, bu teşviklerle ilgili girişimci algıları ve ihracat teşvikleri ve teşvik mekanizmasıyla ilgili girişimci önerileri holistik bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Yukarıda anlatıldığı gibi işletmelerin sınıflandırılması ve ihracat teşviklerinin etkinliğinin bu sınıflandırmalar bağlamında bütüncül olarak değerlendirilmesi, etkili betimsel sonuçlar bulunmasına zemin hazırlamaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜRESELLEŞME VE ULUSLARARASI TİCARETE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER**

Birinci bölümde ilk olarak; küreselleşme, küreselleşmenin gelişim aşamaları ile küreselleşmenin uluslararasılaşma ile ilişkisi ele alınacaktır. Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin açıklanması olarak literatürde karşılığını bulmaktadır. Bölümün devamında işletmelerin uluslararası faaliyetlerini, uluslararasılaşma süreçlerini ve biçimlerini açıklayan modellere yer verilecektir. Sonrasında; işletmelerin yabancı pazarlarda uyguladıkları rekabet stratejileri, işletmelerin performanslarını belirleyen etkili faktör olarak görüldüğünden genel rekabet stratejileri çalışmaya eklenmiştir. Son olarak da uluslararası ticarete ilişkin kavramsal çerçeve bu bölüme eklenmiştir.

#### **1.1. KÜRESELLEŞME, ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASI TİCARET**

Küreselleşme ve küreselleşen dünyanın “şey”leri, günümüzde ekonomik, politik ve sosyal alanlar gibi her alanda yaşantımızı etkilemektedir. Ulusal ekonomilerin bütünleşerek küresel düzeyde entegre olmaları ve bağımlı pazar olgusu karşısında işletmelerin var olabilme mücadeleleri, küreselleşme ve uluslararasılaşma kavramlarına açıklık getirme ihtiyacı doğurmaktadır.

##### **1.1.1. KÜRESELLEŞME**

Üzerinde uzlaşa sağlanabilen tek bir küreselleşme kavramı olmasa da uluslararası ekonomik faaliyetlerin dünya ekonomisi içindeki payının nispi olarak artması süreci olarak tanımlanan küreselleşme kavramı; 20. yüzyılda milyarlarca insan arasında gitgide karmaşıklaşan ekonomik ilişkilerin doğmasına yol açan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Karluk, 2013: 20). Gelişen teknolojik imkanların etkisiyle günümüz dünyasında üretim, ticaret, mali piyasalar, emek piyasaları, zevkler ve dahası rekabet, hızlı bir biçimde küreselleşmektedir. Dolayısıyla bu da iktisadi ajanların; tüketici,



üretici, işçi, işverenler olarak herkesin hayatını derinden etkilemektedir (Seyidoğlu, 2015: 1).

Küreselleşmenin literatürde birçok tanımı yapılmasına karşın, en genel anlamda küreselleşme; kapitalist sistemin ve kültürünün dünya egemenliğini ilan etmesi olarak ifade edilebilir. Küresel paylaşım savaşlarının etkisiyle de hayatımıza giren bu olgu, sermaye hareketlerinin liberalleşmesiyle kapitalizmi küresel olarak etkili bir sistem haline getirmiştir. Kapitalizmin küresel sistemin uygulama modeli haline gelmesiyle batı dünyasının kültürü, modası, yaşantısı ve dünyayı algılayışı da yerkürenin diğer kısmına ihraç edilmiştir (Eğilmez, 2018: 149-150). Nitekim küreselleşme olgusu; ulusal ekonomilerin dünya piyasalarıyla eklenmesiyle dünya kapitalizminin sermaye birikimi dinamiklerinin bütün iktisadi karar süreçlerini giderek belirlemesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yeldan, 2013).

Aşağıda küreselleşme kavramı literatürde kullanılış biçimiyle içerdiği anlamlar bakımından ele alınmaktadır.

#### **1.1.1.1. Geniş Anlamda Küreselleşme**

Geniş anlamda küreselleşme; makro düzeyli ekonomik, kültürel, siyasal değişimlerin sınırları aşarak tüm ülkeleri etki altına alması ve birbirine giderek yaklaşan ülkelerin sınırlarının belirsizleşerek dünyanın tek bir pazar haline gelmesini ifade etmektedir (Kalyoncuoğlu, 2010: 6).

Dünyanın son üç yüz yılda gelişimine ve dönüşümüne baktığımızda; üç sanayi devrimi değer yaratma biçimlerini ve tüm metalleri dönüştürerek bir anlamda dünyayı değiştirmiştir. Teknoloji, sosyal kurumlar ve siyasal sistemler topyekün evrimleşerek sadece endüstrileri değil toplumsal ilişkileri, insanların doğayla etkileşimlerini ve doğal olarak bakış açılarını bile değiştirmiştir. Yeni teknolojiler, işbirliği ve rekabette yeni ufuklara yol açmıştır. 18. yüzyılın ortalarından itibaren dünyayı daha zengin hale getirmeyi başaran 1. Sanayi Devrimi; tarımdan sanayiye, iletişimden ulaşımın tüm sektörleri altüst etmiştir. 1870'lerle başlayan modern dünyanın müjdecisi 2. Sanayi Devrimi ise montaj hattı örgütlenmesi, kitlesel üretim ve yeni üretim ilişkileri ile bir dizi teknolojik değişimlerin öncelleyeni olmuştur. 1950'lerle başlayan 3. Sanayi Devrimi ise dijital teknolojiler ve bu teknolojilerin ekonomik ve sosyal sistemlerimizin yapısını değiştirerek hayatımızda köklü değişikliklere yol açmıştır. 2000'li yılların başlarında

gündemimize giren ve 3. Sanayi Devriminin omuzlarında yükselen 4. Sanayi Devrimi ise; yapay zeka, robotbilim, nöröteknoloji, artırılmış gerçeklik ve henüz adını bilmediğimiz ve/veya bilemediğimiz fikir, olanaklar ve sosyal yaşamı gündelik yaşantımıza dahil etmektedir (Schwab ve Davis 2018: 23-26). Gerçekten de günümüzde sanayinin geçirdiği evrim ve küreselleşme öyle bir hal almıştır ki; ürünler, hizmetler, kültür, eğlence, hatta el kol hareketleri, mimikler, emojiiler, smileyler bile giderek aynılaşarak hızına yetişilemez derecede küreselleşmektedir.

Ulusal ekonomilerin birbirine eklenmesi ve bağımlılığın artması, Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) gibi bölgesel ekonomik birliklerin artması, küresel düzeyde yatırım ve finansal hareketliliğin genişlemesi ve dünya genelinde yaşam tarzı ve tercihlerin aynılaşan düzeyde birbirine yakınlaşması küreselleşmenin boyutlarını gözler önüne sermektedir. Küreselleşmenin yaygınlaşması ise, dünya çapında yeni iş imkanları yaratmıştır. Dünya çapında oluşan rekabet ortamında alıcılar küresel tedarikçilerden kaynak sağlama imkanına kavuşmuştur. Uluslararası rekabetin önemini kavranması; ihtiyaçlara daha fazla önem veren proaktif girişimciliğin önemini artırmış, işletmelerin değer zincirlerinin de uluslararasılaşmasına ayrıca katkıda bulunmuştur (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 27-31).

Küreselleşmenin son 250 yıldaki gelişme hızını anlayabilmek açısından şu örnek bile oldukça çarpıcıdır: 1870’li yıllarda telefonun icat edilmesiyle 100 milyon kullanıcıya ulaşma süresi yaklaşık 75 yıl alırken 1970’lerde icat edilen mobil telefonlar için aynı süre yaklaşık 15 yılı bulmuştur. İnternetin 1990 sonrasında 100 milyon kullanıcıya ulaşması 6-7 yıl, 2010 yılına gelindiğinde bir sosyal medya platformu olan Instagram uygulamasının aynı sayıda kullanıcıya ulaşması takribi 2 yıl, 2012 ve devamında popüler olan CandyCrush uygulamasının aynı etkiye sahip olması ise 1 yıldan bile kısa sürede gerçekleşmiştir (Schwab ve Davis, 2018: 39).

#### **1.1.1.2. Dar Anlamda Küreselleşme**

Dar anlamda küreselleşme ise pazarın küreselleşmesi anlamına gelmekte olup ulusal ekonomilerin bütünleşerek farklı ülkelerdeki iktisadi karar birimlerinin birbirlerine bağımlılıklarının arttığı dünya ölçeğindeki bir pazar olarak

tanımlanmaktadır (Kalyoncuoğlu, 2010: 6). Burada pazarın küreselleşmesi, ekonomik bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Çok eskiden beri bütün teknik ve bilimin dünyayı dolaştığı görülmekle birlikte; 15. ve 18. yüzyıllar arası kesite baktığımızda üretimin tümünün tüketilmediği ve son derece yetersiz bir değiş tokuş ticaretinin var olduğu görülmektedir. Ancak bu dönemlerde pazar ekonomisinin gelişmekte olduğu da bir gerçektir (Braudel, 2017: 20-22). Braudel (2017) çalışmasında; pazar ekonomisinin gelişimini köyler, kentler, aşağı alanda pazarlar-dükkanlar, üst alanda panayırlar ve borsalar bağlamında tarihsel olarak merkezin çevre kentleri belirlediği teziyle kapitalizm tarihiyle karşılaştırmalı olarak açıklamaktadır. Bahsedilen yüzyıllar boyunca da küresel ticaretin merkezleri doğu – batı ekseninde sürekli yer değiştirmiştir. Küresel ticaretin ise 19. yüzyıl ve devamında muazzam biçimde gelişme gösterdiğine şahit olunmaktadır. Braudel çalışmasında kapitalizmin genişleme eksenini ise Avrupa’da sürekli satış yapılabilen dükkanların varlığı ile esasen bu alışveriş merkezlerinde vadeli satışlar gibi ödeme kolaylıklarının varlığıyla ilişkilendirmektedir.

Küresel ticaretin gelişmesinde 1947’de kurulan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) ile birlikte kota ve gümrük tarifelerinin kaldırılması ve uluslararası ticaretin evrensel boyutta liberalizasyonu önemli rol oynamıştır. Yine; iletişim, haberleşme ve ulaşım alanlarında teknolojik gelişmelerin ve tüm bunların etkisiyle pazarlara ulaşım ve izlenebilirliğin artması da küresel ticarete önemli gelişmelerdendir. Özellikle 1980 sonrası mali liberalizasyon sonrasında sermayenin uluslararası alanda mobilizasyonu ile yurtiçi piyasalar dünya piyasalarıyla eklemlenerek küresel ticarete önemli artışlara yol açmıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında çokuluslu şirketler tarafından ana ülke sınırları ötesinde gerçekleştirilen üretimler dolayısıyla da ticaretin küreselleşmesi önemli aşamalar kat etmiştir (Seyidoğlu, 2015: 229-230). Küreselleşmeyle birlikte artan üretim hacmi; gelişmekte olan ülkelerin doymamış pazarları ve bu ülkelerde yüksek tüketim eğilimiyle birleştiğinde bu ülkelerde büyüme hızı ve kalkınma artabilmekte, gelişmiş ülkelere nazaran daha hızlı büyüyen bu piyasalar gelişmiş ülkelerle bu alanlardaki aradaki farkın kapanmasına etki edebilmektedir. Ayrıca küreselleşme ile birlikte ulusal piyasaların uluslararası piyasalara eklemlenmesi; rekabet gücü yüksek sektörlerle diğer sektörler arasında fark yaratabilmekte, bütün ülkelerde işgücü piyasalarında dengesiz durumlar yaratabilmekte

olup gelir dağılımında da bozucu etkilere sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla uluslararası ticaret, ülkelerin makroekonomik göstergelerini etkileyebilmektedir (Argın ve Bakkalcı, 2011: 10).

### 1.1.2. ULUSLARARASILAŞMA

Dar anlamda küreselleşme yani pazarın küreselleşmesi ekonomik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte bütün iktisadi ajanların dünya ölçeğinde birbirlerine eklemlenerek yine aynı zamanda birbirlerine bağımlı oldukları bir küresel pazar olgusu karşımıza çıkmaktadır. Uluslararasılaşma kavramı, dar anlamda küreselleşme kavramı ile ilişkili bir kavram olup işletmelerin küreselleşen pazarlarda var olabilmeye mücadelelerini yansıtmaktadır.

Uluslararasılaşma; uluslararası faaliyette bulunan işletmelerde gerçekleşen değişiklikleri ve işletmelerin bu faaliyetlerinde yabancı pazarlarla ilişkilerinin açıklanmasını sağlayan, artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Burada işletmelerin yurtdışı piyasalarla ilişkiye girmesi ve bu ilişkilerin analiz edilmesi önem taşımaktadır. Uluslararasılaşma süreci ise işletmelerin artan uluslararası faaliyetlerini ve yabancı pazarlarda sürdürülebilirliği sağlarken izledikleri yöntemleri açıklamaktadır (Kılıç, 2011: 51).

İşletmelerin ihracat davranışları ve uluslararası yatırım kararlarına ilişkin stratejileri işletme içi ve işletme dışı faktörlerden etkilenebilmektedir: İhracat performans düzeyleri, şebeke bağlantıları, davranışsal ve politik beklentiler, örgütsel özellikler, işletme sahibi ve yatırım kararı veren yöneticilerin yetkinlikleri uluslararasılaşma sürecinde verilen yatırım kararlarının belirleyicileri arasında bulunmaktadır. Literatürde uluslararasılaşma sürecinin kapsamı; genel olarak yurtdışı pazarlara ilk giriş yöntemi olarak; ihracat, acentalar vasıtasıyla ihracat, işletmelerin kendi satış şubelerini kurarak yaptıkları ihracat, yurtdışı işletmelerle yapılan lisans anlaşmaları, ortak girişimler ve doğrudan yabancı yatırımlardan oluşmaktadır (Kılıç, 2011: 52-54).

Zaman içerisinde işletmeler ihracat pazarlaması ile başlayan uluslararasılaşma süreçlerinde uluslararası pazarlara eklemlenirken sırasıyla ya da tamamen işletme yönetiminde karar vericilerin tercihleri doğrultusunda bir sıra gözetmeksizin yukarıda

sayılan yöntemleri uygulayabilmektedir. Aşağıda, literatürde işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklayan modellere yer verilmektedir.

### **1.1.2.1. Uluslararasılaşma Modelleri**

Uluslararasılaşma modelleri; işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya yöneliktir. Çalışmanın bu kısmında literatürdeki uluslararasılaşma modelleri ele alınmaktadır. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri; uluslararasılaşmanın aşamalı bir şekilde ve zaman alan, yavaş yavaş gerçekleşmesini konu almaktadır. 1980'ler ve devamı yıllar, küreselleşmenin ve iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi sonucunda kuruluşlarında veya kurulduktan kısa bir süre içerisinde uluslararasılaşmaya başlayan işletmelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu tip işletmelerin uluslararasılaşması literatürde Küresel Doğan İşletme Modeli kapsamında açıklanmaktadır. Literatürde küresel doğan işletmelerle ilgili yapılan çalışmalar, geleneksel uluslararasılaşma modelleriyle karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır. Küresel Doğan İşletme Modeliyle ilgili çalışmalar devam etmekte olup işletmelerin hızlı uluslararasılaşmalarıyla ilgili olarak Şebeke Yaklaşımını ele alan çalışmalar da bu kapsamda önemli açıklamalarda bulunmaktadır.

#### ***1.1.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri***

Uluslararasılaşma süreci; geleneksel olarak literatürde iki ayrı kapsamda değerlendirilmekte olup burada karşımıza iki ayrı model çıkmaktadır. Bu modeller; Aşamalı Uluslararasılaşma Modelleri ile Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleridir.

##### ***1.1.2.1.1.1. Aşamalı Uluslararasılaşma Modelleri***

Aşamalı Uluslararasılaşma Modelleri; işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin aşamalı olarak gerçekleştiğini açıklamaktadır. Bu modeller; işletmelerin kendi ülke pazarlarında belli olgunluğa ulaştıktan sonra çeşitli saiklerle yabancı ülke pazarlarına açılmaya karar verdiklerini ve uluslararasılaşma süreçlerinin çeşitli aşamalardan oluştuğunu ifade etmektedir.

Bu modellerden en çok bilinenleri, Jan Johanson ve Finn Wiedersheim Paul Modeli (1975) ile Jan Johanson ve Jan Erik Vahlne (1977 -1990) Modelidir. Bu modeller uluslararasılaşma sürecini ilk açıklayan modeller olup İskandinav bilim insanlarının çalışmalarıyla geliştirilen bir model olduğundan İsveç'teki Uppsala

Okulu'na ithafen "Uppsala Modeli" olarak adlandırılmaktadır (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 87). Çalışmanın bu kısmında ayrıca bir aşamalı uluslararasılaşma modeli olan Franklin R. Root Modeline de yer verilecektir.

#### ***1.1.2.1.1.1. Jan Johanson – Finn Wiedersheim Paul Modeli***

Johanson ve Wiedersheim Paul (1975); işletmelerin doğrudan büyük yatırımlarla yurtdışı piyasalara açılmadıklarını, işletmelerin uluslararası piyasalara karşı tutumlarının ihracat davranışlarını belirlediğini, işletmelerin yurtdışı piyasalarda gerçekleştirdikleri faaliyetleri sonucunda elde ettikleri deneyimlerin de tutumlarını etkilediklerini belirterek işletmelerin aşamalı bir şekilde uluslararasılaştıklarını açıklamaktadır. Model, iki temel varsayıma dayanmaktadır: Birincisi; işletmelerin uluslararasılaşması, yurtiçi piyasalarda gelişim sonrasında ve aşamalı bir dizi kararla gerçekleşir. İkincisi ise; işletmeler belirsizlikten kaçınmak için ilk ihracatlarını komşu olan ve bildikleri ülkelerle, ilk etapta bağımsız acentelerle gerçekleştirirler. Johanson ve Weidersheim-Paul çalışmalarında işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyerek bu süreci aşağıda açıklandığı şekliyle dört aşama halinde modellemektedir (Johanson ve Paul, 1975: 305-308):

1. Aşama: Düzensiz ihracat faaliyetleri: İşletmelerin yurtdışı pazarla ilgili kaynak bağlantısı bu aşamada yoktur. Pazarla ilgilenilmemektedir.

2. Aşama: Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracat: Bu aşamada ihracat kanalları ve satışları etkileyen faktörler konusunda bilgi sahibi olduğu bir dönem işaret edilmektedir. Bu dönem yurtdışı pazarla ilgili fikirlerin oluşmaya başladığı dönemdir.

3. Aşama: Yurtdışında satış şubeleri vasıtasıyla ihracat: Bu aşamada bilgi kaynakları doğrudan kontrol edilebilir. Dolaysız, aracısız bir deneyim yaşanmaktadır.

4. Aşama: Yurtdışında yatırım ve üretimin gerçekleştirilmesi: Bu aşamada büyük boyutlu kaynak bağlantıları gerçekleştirilecek duruma gelinmiştir.

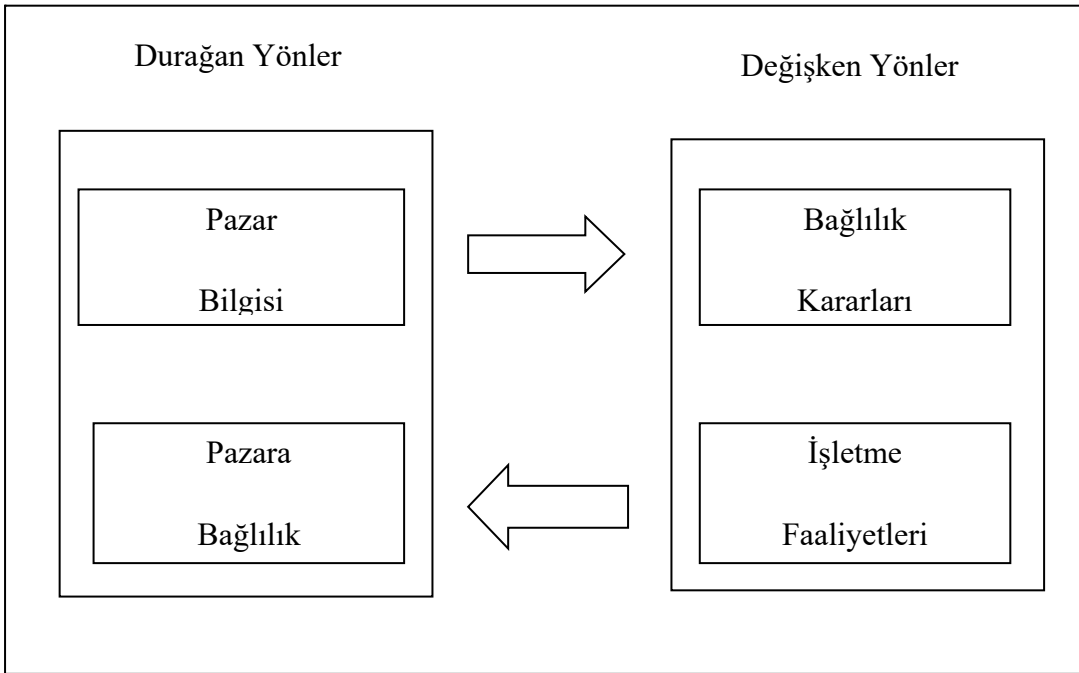
Modele getirilen en ciddi eleştirinin modelin dinamik bir model olmayışı ve uluslararasılaşma aşamalarının sırasıyla geçilmesinin öngörülmesi olduğu söylenebilir. Ayrıca işletmelerin her zaman psikolojik uzaklık açısından kendilerine

yakın gördükleri pazarlara yönelmeyecek olmaları ve işletme sahibinin model dışında tutulması da bir diğer eleştiri noktasıdır (Kılıç, 2011: 56).

#### **1.1.2.1.1.2. Jan Johanson ve Jan Erik Vahlne Modeli:**

Model; yukarıda açıklanan Jan Johanson-Finn Wiedersheim Paul modelinin varsayımlarını kabul etmektedir fakat döngüsel ve dinamik bir modeldir. Temel yapı, durum ve değişim üzerine kurgulanmaktadır. Modele göre; uluslararası faaliyetler pazar bilgisini gerektirmektedir. Pazar bilgisi de deneyim sonucunda elde edilmektedir. Elde edilen deneyimler işletmenin pazara odaklanmasını ve sonrasında kaynakların yurtdışı faaliyetlere aktarılmasını getirmekte, böylelikle yeni pazar bağlantılarına erişilmesi ve yeni kararlar alınması sağlanmaktadır. Sürecin ilerlemesiyle işletme de uluslararasılaşma aşamalarından yenisine geçmektedir. Modelde, durumsal yönün değişimsel yönü, yine devamında değişimsel yönün de durumsal yönü etkilemesiyle döngüsel bir süreçte işaret edilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 23-32; Johanson ve Vahlne, 1990: 12-14; Anderssen, 1993: 211). İşletme sahibi bu modelde de dışarıda tutulmuştur.

**Şekil 1.1.** Uluslararasılaşma Mekanizması: Durağan ve Değişken Yönler



**Kaynak:** Johanson ve Vahlne, 1977:26.

### **1.1.2.1.1.1.3. Franklin R. Root Modeli**

Literatürde Uppsala Modeli olarak adlandırılan yukarıda açıklanan iki modelin dışında 1987 yılında geliştirilen Franklin R. Root Modeli de aşamalı uluslararasılaşma modelleri arasında gösterilmektedir. Modelde işletmelerin yurtdışı pazarlara girme süreci analiz edilip bu süreçte takip edilecek aşamalar verilmektedir. Modelde, motivasyon sürecinin göz ardı edildiği görülmektedir. Bu modeli diğerlerinden ayıran varsayım, işletmelerin yurtdışı pazarlara giriş kararını daha önceden vermesidir. İşletme, bu süreç içerisinde ulusal pazarlarda faaliyet göstermektedir. Model, sistematik bir süreç içermemekte, pazara giriş faaliyetlerini kapsamaktadır. Beş aşaması bulunan modele göre; uluslararası pazarlara girme niyetinde olan işletmenin izleyeceği yol aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Kılıç, 2011: 59-61):

1. Aşama: Yabancı pazarların ve ürünlerin değerlendirilmesi.
2. Aşama: Yabancı pazarlara dair amaç ve hedeflerin belirlenmesi.
3. Aşama: Pazara giriş tarzının belirlenmesi.
4. Aşama: Pazarlama planının hazırlanması.
5. Aşama: Hedef pazara giriş faaliyetlerinin başlatılması.

### **1.1.2.1.1.2. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri**

Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri; işletmelerin uluslararasılaşma sürecini yenilikçi bir bakışla açıklamaktadır. Uluslararasılaşma yani yurtdışı yatırım kararı bu modellerde işletmeler için “yenilik” olarak görülmektedir. Yeni pazarların yaratılması, rekabet ve risk alma eğiliminde olmak gibi unsurları ihtiva eden ve örgütsel öğrenme teorisiyle ilişkili bir teori olan yenilikçilik teorisi, işletmenin karşısına çıkan zorluklara yeni çözüm getirme arayışını ifade etmektedir. İşletmelerin ihracat gibi bilindik olmayan bir alana girerek, bu yeniliğe karşı uyum sağlama süreci modellerde konu edilmektedir (Andersen, 1993: 212; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 79). Yenilikçi uluslararasılaşma modellerinden literatürde sıklıkla ele alınanları; Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980) ve Reid (1981)’in modelleri aşağıda açıklanmaktadır.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Çalışmada açıklanan aşamalı modeller ile burada açıklanan ve açıklanmayan yenilikçi modellerle ilgili özet bilgilere çalışmanın Ekler kısmından ulaşılabilir (bkz. Ek 1.1 ve Ek 1.2).



#### **1.1.2.1.1.2.1. Warren Bilkey ve George Tesar Modeli**

Yukarıda açıklanan Uppsala Modelinde, uluslararasılaşma sürecinde işletme sahiplerinin ihmal edildiği ile uluslararasılaşma sürecinin aşamalı olarak bir kanallar zinciri ile açıklandığından bahsedilmiştir. Bilkey ve Tesar tarafından yapılan çalışmalarda bu eksiklikler giderilmiş olup uluslararasılaşma sürecinin en önemli unsurları olarak işletme sahibinin özellikleri ile modele dinamizm kazandırılmıştır (Koçak, 1997: 470).

Modelde, uluslararasılaşma süreci aşağıda açıklanan altı aşamadan oluşmaktadır (Bilkey ve Tesar, 1977: 93):

1. Aşama: Yönetici ihracatla ilgilenmemektedir.
2. Aşama: Yönetici ihracata ilişkin ilk siparişini uluslararası firmalardan almakta ve ihracata ilişkin uygulama imkanları araştırılmamaktadır.
3. Aşama: Yönetici, ihracatın uygulanabilirliğini araştırmaktadır.
4. Aşama: Deneyime dayalı ilk ihracat yakın ülkelere yapılmaktadır.
5. Aşama: İşletme artık deneyimlidir ve ihracatta rasyonel davranarak yabancı ülkedeki tarife ve kurlarla ilgilenmektedir.
6. Aşama: İşletme, daha uzaktaki ülkelere ihracatın olabirliğini araştırmaktadır.

#### **1.1.2.1.1.2.2. S. Tamer Çavuşgil Modeli**

Çavuşgil, 1980 yılında geliştirdiği modelinde, yurtdışı pazar bilgilerinin kısıtlı olması ve deneyim eksiklikleri sebepleriyle işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin yavaş olduğunu ve aşamalar halinde geliştiğini belirtmektedir. Modelin en önemli faktörleri pazar araştırması ve pazarla ilgili bilgilerin sağlanması olarak vurgulanmaktadır. S. Tamer Çavuşgil Modelinde ihracat yatırımı ihracat/toplam satışlar oranı ile değerlendirmektedir. Bu oran aynı zamanda işletmenin yabancı pazara bağlılığı hakkında bilgi vermektedir. Beş aşamalı olarak ele alınan modelde; işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir (Çavuşgil, 1980: 273-281):

1. Aşama: İşletme, pazarlama faaliyetlerini yurtiçinde sürdürmektedir. İhracat farkındalığı yoktur.

2. Aşama: İhracat öncesi aşama. İşletmede içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle ihracatla ilgili farkındalık oluşmaya başlamıştır. İhracat yapılabilir olarak görülmektedir. İşletmede pazar araştırması çalışmalarına başlanmıştır. Bu aşamada ihracat sıfır ya da sıfıra yakın konumdadır.
3. Aşama: İşletme, bu aşamada ihracatta deneysel yatırım gerçekleştirmektedir. Bu ihracat, psikolojik uzaklık olarak yakınlık içinde olunan (dil, kültür, politik sistem vb.) bilindik ülkelerle gerçekleşmektedir. Deneysel yatırım önemsiz görülen miktarlarda ve aralıktır. İhracat/toplam satışlar oranı % 0 ile %9 arasında bulunmaktadır.
4. Aşama: İhracatta aktif yatırım aşaması. Bu aşamada yeni pazarlara girme ve ihracatın payı artırılmak istenmektedir. Yine bu aşamada pazar araştırması, finansal kaynak ve personele ihtiyaç duyulmaktadır. İhracat/toplam satışlar oranı %10-%39 arasındadır.
5. Aşama: İhracatta bağlantılar kurma: Yabancı pazarlarda bağlantı kurulmuştur. İşletme yurtdışı pazarlarda lisans anlaşmaları ya da yabancı direkt yatırım yaparak bağlantı kurmaktadır.

#### ***1.1.2.1.1.2.3. Stan D. Reid Modeli***

Reid'in 1981 yılında geliştirdiği modelin varsayımlarına göre; işletmelerin ihracatlarını geliştirmeleri, işletmenin özellikleri ve karar vericinin özellikleri arasındaki etkileşimle şekillenmektedir. İhracat faaliyetine bir problemin ya da bir fırsatın farkına varılarak başlanmaktadır. Modelde, ihracat kararları yenilik olarak belirlenmektedir. Reid'e göre, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde ihracata yatkınlık ve bilgi sağlama önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Model, aşağıda açıklanan beş aşamadan oluşmaktadır (Reid, 1981: 101-110; Andersen, 1993: 212):

1. Aşama: İhracattan haberdar olma aşaması. İhracattan bir problem ya da fırsatın farkındalığıyla haberdar olunmaktadır.
2. Aşama: İhracat niyetinin olduğu aşama. Karar vericinin ihracat konusundaki motivasyonu, tutum, inanç ve beklentileri ihracat niyetini etkilemektedir.
3. Aşama: İlk ihracat deneyimi aşaması. Yurtdışı siparişlere cevap verilerek sınırlı ihracat gerçekleştirilmektedir.

4. Aşama: İhracat davranışının sonuçlarının değerlendirilmesi aşaması. Karlılık ve satışlardaki istikrar gibi amaçlar değerlendirilmektedir.
5. Aşama: İhracatın benimsenmesi aşaması. Değerlendirmenin sonucu olumlu ise ihracat faaliyetine devam edilebilir hatta yeni kaynak bağlantıları gerçekleştirilebilir. Eğer değerlendirme olumsuz ise ihracat faaliyeti sona erdirilebilir.

#### ***1.1.2.1.1.2.4. Diğer Yenilikçi Modeller***

Yukarıda sayılan modellerden başka yenilikçi modeller de bulunmaktadır. 1978 yılında yapmış oldukları çalışmalarla işletmelerin ihracat stratejisine uyum kararını inceleyen Lee ve Brash Modeli buna örnektir. Bir diğer model; 1993 yılındaki çalışmalarıyla; Franklin R. Root Modeline göre daha fazla süreç odaklı ve daha fazla somut aşamalardan oluşan Myron M. Miller Modelidir. Yine uluslararasılaşma sürecini bağımlı, bağımsız ve karşılıklı bağımlı uluslararasılaşma süreci olarak ele alan 1994 tarihli R. Luostarinen ve H. Hellman Modeli yenilikçi model örneklerindedir. Pervez N. Ghauri ve Karin Holstius'un 1996 yılında geliştirdikleri ve kendi isimleriyle anılan modeli, literatürde yenilikçi modeller arasında gösterilmektedir. Aşamalı ve yenilikçi uluslararasılaşma modellerinin (aşamalı modellerden Johanson ve Vahlne, Root Modeli ve yenilikçi modellerden Miller Modeli) eksikliklerini gideren ve sistemik bir uluslararasılaşma modeli olan 2000 tarihli George S. Yip, Javier G. Biscarri ve Joseph A. Monti'nin Way Station Modeli de yenilikçi uluslararasılaşma modellerindedir (Kılıç, 2011: 63-72). Adı geçen bu modellere ilişkin daha fazla bilgiye çalışmanın "Ekler" kısmında yer alan Ek 1.2'den ulaşılabilir.

#### ***1.1.2.1.1.3. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleriyle İlgili Genel***

##### ***Değerlendirme***

Aşamalı uluslararasılaşma modellerinden Uppsala Modeli ve yenilikçi uluslararasılaşma modellerinin ortak özelliği uluslararasılaşmanın birbirini takip eden aşamalardan meydana gelmesi ve aşamaların geçilmesiyle uluslararasılaşma derecelerinin yoğunlaştığı, bunun da zamanla ve yavaş yavaş geliştiği bir sürece işaret etmesidir. Uppsala Modelinde, işletmelerin pazarlar hakkında deneyimsel bilgiler kazandıkça yurtdışı pazarlara artan oranlı bağlılığın meydana geldiği vurgulanmaktadır. Bu modelde işletmeler, uluslararası faaliyete psikolojik olarak yakın hissedilen ülkelere

ihracatla başlamaktadır. İşletmenin uluslararası pazarlama faaliyetlerine yeni kaynak tahsisinde bulunmaları için pazar bilgisine ihtiyaçları bulunmaktadır. Eldeki kısıtlı imkanlar dahilinde pazar bilgisine sahip olmanın zaman gerektirmesi sebebiyle uluslararasılaşma süreci de yavaş olarak gerçekleşmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977; Johanson ve Vahlne, 1990; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011).

Yenilikçi uluslararasılaşma modelleri de uluslararasılaşmayı aşamalı gelişen bir süreç olarak vurgulamaktadır. Çünkü bilgi ve tecrübeler de basamak basamak elde edilmektedir. Modellerin sürecin yavaş ve aşamalı olduğuna ilişkin varsayımı, bilgi ve işletme yönetiminin pazar bilgisini elde etmedeki yetersizlikleriyle ilgilidir. Bir diğer ifadeyle; gerek Uppsala Modeli gerekse de yenilikçi modellerin aşamalı gerçekleşmesi; işletmelerin başlangıçta pazar bilgisine sahip olmamaları ve uluslararasılaşma kararlarıyla ilgili belirsizliklere bağlanmaktadır (Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981).

Oviatt ve McDougall (1994) ile Bell (1995) yapmış oldukları çalışmalarında yeni kurulan bazı işletmelerin kuruluştan itibaren hızlı biçimde uluslararasılaştıklarını belirtmektedir. Söz konusu bilim insanları, geleneksel uluslararasılaşma modellerinin varsayımlarıyla yeni keşfedilen küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri arasında tutarsızlıklar olduğunu ifade etmektedirler. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, yeni keşfedilen küresel doğan işletmeleri yeterince açıklayamamaktadır. Bell (1995), geleneksel uluslararasılaşma modellerinin küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşmasını açıklayamadıklarını, bu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamak için “Şebeke Yaklaşımı”nın kullanılması gerektiğini önermektedir (Oviatt ve McDougall, 1994, Bell, 1995).

Başlangıçtan itibaren uluslararası vizyonla kurulan küresel doğan işletmeler güçlü şebekeler ve stratejik örgütsel yönetim unsurları sahipliği ile yenilikçi mal ve hizmetlerle pazarlarda varoluş mücadelesi güderek uluslararası büyüme üzerinde odaklanmaktadır. Birçok işletme küreselleşmenin getirdiği yenilik ve kolaylıklarla uluslararasılaşma sürecinde ilk adımı ihracat dışındaki diğer uluslararasılaşma yollarından birini seçerek de yapabilmektedir. Örneğin bir çok işletme uluslararasılaşma sürecini, ortaklaşa yatırım, lisans anlaşmaları, üretim veya montaj anlaşmaları ya da

doğrudan yabancı yatırım yoluyla da gerçekleştirebilecektir (Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 2004).

Yine Uppsala Modeli, uluslararasılaşma sürecinde uluslararası girişimcilik ve işletme profiline ilişkin diğer faktörleri de modelin dışında tutmakta, uluslararasılaşma sürecinin planlı olmayan biçimde ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bunun yanında uluslararası yönelimli yöneticilerin pazarı kavrayışları, küreselleşme ve hızlı gelişen teknolojinin de etkisiyle uluslararasılaşma kültürünün güçlenmeye başlaması, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasında kolaylaştırıcı faktörler olmuşlardır (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 89). Yukarıda anlatılanlar ışığında çalışmanın devamında Küresel Doğan İşletme Modeline geçmeden önce anılan modelle ilgili yardımcı açıklamalarda bulunan Şebeke Yaklaşımı Modeli tanıtılacaktır.

#### ***1.1.2.1.1.4. Şebeke Yaklaşımı Modeli***

Johanson ve Mattson tarafından 1987 yılında geliştirilen modelde, uluslararasılaşma süreci işletmenin ilişki içinde olduğu şebekenin aktörleri ve bu aktörler arasındaki ilişkiye vurgu yapılarak açıklanmaktadır. Müşteriler, distribütörler, tedarikçiler ve rakiplerden oluşan bu aktörlerin yoğunluğu ve güçleri bir işletmenin uluslararasılaşmasında etkilidir. Şebeke Yaklaşımı Modeli'nde öğrenme aşamalı olarak gerçekleşmekte ve şebekedeki etkileşim vasıtasıyla pazar bilgisinin geliştiği ifade edilmektedir. Açıklanan bu modelde işletmeler, işbirliği ve rekabet vasıtasıyla birbirlerine bağlıdırlar. Modelde, uluslararasılaşan işletmeler dört ayrı şekilde kategorize edilmektedir. Erken başlayan işletmeler; yurtdışı pazarlara acentaları kullanarak girerler. Yurtdışı pazarlar hakkındaki bilgiyi de acentaların tecrübelerinden yararlanarak kazanırlar. Yalnız uluslararasılaşan işletmeler ise, iç pazar odaklı bir pazar çevresine sahip olup yüksek düzeyde uluslararasılaşmışlardır. Geç başlayanlar kategorisinde değerlendirilen işletmeler, sahip olduğu şebekeler vasıtasıyla uluslararasılaşmış olup yurtdışı pazar çevresine sahiptirler. Rakiplerine göre kısıtlı bilgiye sahip bu firmalar var olan şebekelerle etkileşim konusunda rakiplerine göre dezavantajlı konumdadırlar. Diğerleri arasında uluslararasılaşmış işletmeler ise uluslararası tecrübeye sahip ve farklı pazarlardaki faaliyetlerinin koordinasyonu için hızlıca satış temsilcilikleri kurabilmektedirler (Taş, Cevrioğlu ve Bolel, 2017: 164-166).

Birçok araştırmacı, küresel doğan işletmeleri açıklamak için Şebeke Yaklaşımı Modeli'ne başvurmuştur. Sharma ve Blomstermo 2003 tarihli araştırmalarında; işletme yönetimlerinin mevcut bilgileri ile şebeke bağlantıları vasıtasıyla elde ettikleri bilgileri kullanarak yurtdışı pazarlara giriş yolu seçimlerine karar verdikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Mort ve Weedawardena ise 2006 tarihli Avustralya'da küresel doğan işletmelerin gelişiminde şebekelerin rolünü araştırdığı çalışmalarında, dinamik şebeke yeteneklerinin uluslararası pazarlara girişi kolaylaştırdığı ve bu pazarlara girişteki riskleri minimuma indirdiği belirtilmektedir (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 63).

Modelin en temel argümanı; işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki belirsizlikleri sahip olduğu şebekeler vasıtasıyla giderebileceklerine ilişkindir. Yeni ağlar kurmak veya sahip olunan ağları geliştirmek, uluslararası pazarlara girişte avantaj sağlamaktadır. Modele ilişkin getirilen temel eleştiriler; şebekelerin oluşma biçimlerini açıklayamaması ve işletmelerin ağları oluşturma ve kullanma becerileriyle ilgili vurgulamaların eksikliğidir (Taş, Cevrioğlu ve Bolel, 2017: 166-167).

#### ***1.1.2.1.2. Küresel Doğan İşletme Modeli***

Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri, işletmelerin yurtiçi pazarlarda belirli bir doygunluğa ulaştıktan sonra ihracatla başlayan uluslararasılaşma serüveninin aşama aşama ve yavaş yavaş gerçekleştiğini ifade etmektedir. Küresel Doğan İşletme Modeli ise kuruluşlarında veya kuruluşlarından itibaren çok kısa sürede uluslararasılaşan işletmeleri tanımlamak üzere kullanılmaktadır.

Küresel Doğan İşletme modeli; ilk kez Rennie'nin 1993 tarihli çalışmasında "born globals – küresel doğanlar" ifadesini kullanmasıyla literatüre girmiştir. Küresel doğan işletmeleri ifade etmek için literatürde "küresel başlayanlar" (global start-ups), "erken uluslararasılaşan işletmeler" (early internationalising firms) gibi kavramlar da kullanılmaktadır. (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 43).

Küreselleşme sürecinde, 1980'li yıllar ve devamında iletişim ve bilgi teknolojileri ile üretim sistemlerinde muazzam bir ilerleme sağlanmıştır. Bu gelişmeler, işletmelerin uluslararası pazarlara açılmalarını kolaylaştırıcı etkilerde bulunarak küresel doğmayı sağlamıştır. Çeşitli bilim insanlarınca 1990'lı yıllarla birlikte yapılan çalışmalar da küresel doğan işletmelerin tanımlanmasına ilişkin özelliklere ve yurtdışı

pazarlara erken açılmaya etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelmiştir (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010).

#### ***1.1.2.1.2.1. Küresel Doğan İşletmelerin Genel Özellikleri***

Küresel doğan işletmeler genel olarak aşağıda belirtilen özelliklere sahiptir (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 13-20):

Kuruluşlarında veya kuruluşlarından itibaren birkaç yıl gibi kısa bir süre içerisinde mal ve hizmet ihracatına başlar ve toplam üretimlerinin dörtte birini ihraç etme eğilimindedirler. Önemli bir kısmı yabancı pazarlara temel giriş yolu olarak düşük maliyetli ve düşük riskli bir yöntem olan ihracatı benimseyen bu işletmeler, uluslararasılaşma sürecinde en ileri aşamadaki konuma ulaşabilmek için gelişmiş şebekeye sahip yabancı ortaklığa başvurabilir veya doğrudan yabancı yatırımını da tercih edebilirler.

Küresel doğan işletmeler; Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) İşletmelerdir. KOBİ olmanın belirgin özelliği olarak da yıllardır küresel ticarete egemen olan çokuluslu işletmelerle karşılaştırıldığında sınırlı miktarda finansal ve beşeri kaynaklar ile sınırlı işletme sermayesine sahiptirler.

Literatürde her ne kadar küresel doğal işletmelerin yüksek teknoloji endüstrilerde faaliyette bulduklarından bahsedilse de bu işletmelerin farklı düzeyde teknolojiye sahip birçok endüstride yer aldıkları da birçok çalışmayla gösterilmiştir. Madsen ve Servais 1997 yılında yapmış olduğu çalışmalarında Danimarka'da küresel doğan işletmelerin birçok farklı endüstride faaliyette bulduklarını göstermektedir.

Küresel doğan işletmelerin kurucuları ve üst düzey yöneticileri kuruluşun itibaren bütün dünyayı pazar olarak görmektedirler. Güçlü bir uluslararası bakış açısına sahip bu yöneticiler tarafından dünya pazarları yurtiçi pazarlara bir alternatif ya da ilave olarak görülmez. Girişimcilik yönelimli yöneticiler, proaktif rekabet duruşu ile uluslararası pazarlarda yüksek düzeyde agresif ve proaktif davranışta bulunurlar. Proaktif rekabet duruşuna sahip girişimciler, pazarda rakipleri değişimin farkına varmadan önce yeni rekabet dengesine uygun stratejiler seçerek değişimi kendi lehine kullanma eğilimindedirler.

Küresel doğan işletmeler, sıklıkla farklılaştırılmış stratejiye başvurarak büyük işletmeler tarafından kabul görmeyen küçük niş pazarları hedeflerler. Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesiyle ilgili olarak sıklıkla üstün kaliteli ürünlere vurgu yaparlar. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış alıcıların ihtiyaçlarını karşılamak için küresel doğan işletmeler, gelişmiş iletişim ve bilgi teknolojilerinden yararlanırlar. Bu teknolojiler sayesinde işletmeler küresel niş pazarlarda müşterilerini bölümlene imkanına kavuşmuşlardır.

#### ***1.1.2.1.2.2. Küresel Doğan İşletmeleri Tanımlamada Kullanılan Ölçütler***

Literatürde küresel doğan işletmelerin tanımlanmasında tam bir netlik bulunmamakla birlikte üzerinde en çok durulan unsurlar şunlardır (Knight ve Çavuşgil, 1996: 12-18; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 136-137; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010):

1-) Küresel doğan işletmeler genelde KOBİ olma eğilimindedirler. KOBİ tanımında ülkeden ülkeye değişiklik görülmekle birlikte burada genellikle küçük işletmeler kastedilmektedir.

2-) Küresel doğan işletmeler ya kuruldukları anda ya da kuruluşlarını takip eden üç yıl içinde ilk ihracatlarını gerçekleştirirler. Buradaki üç yıl literatürde ihracata başlamada yani uluslararasılaşmada gecikme süresi olarak adlandırılmaktadır. Bazı çalışmalarda gecikme süresi, iki ile altı yıl arası olarak kabul edilmekle birlikte, hakim görüş üç yıl olarak kabul edilmektedir.

3-) Küresel doğan işletmelerin ihracatının toplam satışlar içindeki payı en az % 25 olmalıdır. Buradaki % 25 şartı; işletmenin ihracatının devamlılık arz edip etmediği ile ihracatın önemli sayılabilecek düzeyde olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Yukarıdaki üç koşulu “aynı anda” sağlayan işletmeler küresel doğan işletme olarak tanımlanmaktadır.

#### ***1.1.2.1.2.3. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkmasını Hızlandıran Faktörler***

Yukarıda, küresel doğan işletmelerin genel özelliklerinden bahsedilmişti. Bu noktada, küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasını hızlandıran faktörlerin gözden geçirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Literatürde üzerinde en fazla durulan



küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyetlerini hızlandırıcı faktörler şunlardır (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 27-137):

Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşmasını kolaylaştırıcı faktörlerin en belirginini küreselleşmedir. Nitekim daha önce de açıklandığı gibi bütün dünyada homojen talebin ortaya çıkmasında temel dürtü küreselleşme olmuştur. Pazarların küreselleşmesi ve ticaretin önündeki engellerin kaldırılması işletmelerin uluslararası genişleme arayışlarını zorunlu kılarken alıcıların tercihlerindeki aynılığa ve standartlaşma, bilgiye ulaşmada kolaylık ve ucuzluklar işletmelerin uluslararasılaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Postmodernizmin zaman-mekan ayrımı sayesinde ülkeler arası coğrafi uzaklıklar kısalmışken, kültürel farklılıklar da azalmaktadır. Bununla birlikte çokuluslu şirketlerin küresel çaplı hegemonyasından arta kalan dar pazarlar KOBİler için çokuluslu şirketlerin rekabet alanlarının dışında kalabilecekleri, ulaşılabilir alanlar ve/veya mekanlar olmaktadır. Küresel şebeke ilişkilerinin genişlemesi ve kolaylaşması ile işletmeler uluslararası piyasalarla daha kolay eklemlenmeye başlamışlardır.

Bilişim, haberleşme, ulaştırma teknolojileri ile üretim sistemlerindeki ilerlemeler, işletmelerin ölçek, kaynak sınırlılığı ve işletmenin yaşıyla ilgili temellerine bakılmaksızın uluslararasılaşmalarını mümkün hale getirmiştir. Bu alanlarda yaşanan devrim niteliğindeki gelişmeler KOBİ'ler için küçük ölçekli ve düşük maliyetli, esnek üretim şansını ortaya çıkarmıştır. Bugün teknolojideki gelişmeler, küresel doğan işletmelerin dünya ölçeğinde üretim ve pazarlama ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmelerine imkan sağlamaktadır. Düşük nakliye giderleri, proaktif küresel doğan işletme girişimcilerine pazar çeşitlendirmesi ve küçük partilerdeki metaların uzak ülkelere taşınmasında rekabet avantajı sağlamaktadır.

### 1.1.3. İHRACAT PAZARLAMASI PERFORMANSI VE ULUSLARARASI TİCARET TEORİLERİ

Yukarıda uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin genelde ilk adımı olan ihracattan bahsedilmiştir. En genel anlamıyla ihracat, yurt içinde üretimi yapılan mal veya hizmetin yurtiçinde tüketilmeyen kısmının yurtdışındaki alıcılara satılması anlamına gelmektedir (Arzova, 2006: 5). İhracat pazarlaması kavramı ise alıcılar, çevre ve işletmelerde stratejik yönetim üzerine odaklanan pazarlamanın “stratejik”

kavramlarıyla yakın ilişkiler içermektedir. İhracat pazarlaması kavramı, işletmelerin uluslararasılaşmasında aldığı kararlar ve faaliyetleriyle ilgilidir. İşletme, ihracat pazarlaması faaliyetlerini ya kendisi ya da aracılar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Performans kavramı ise işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde pazardaki konumlarıyla ilgilidir. Literatürde ihracat pazarlaması performansının niceliksel ve niteliksel ölçümüne ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Genel olarak ihracat pazarlaması performansı ya da ihracat performansı ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda ihracatın etkinliği, ihracat verimliliği ve ihracat faaliyetindeki sürdürülebilirlik konuları araştırılmaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalarda objektif performans ölçütü olarak son iki, üç ya da beş yıllık bazda ihracat oranlarındaki büyümeler, ortalama ihracat satışları, ortalama ihracat karlılığı gibi ölçütler ele alınmaktadır. Bununla birlikte objektif kriterlerin yanında subjektif kriter olarak da ihracat kararları, başarı değerlemesi ve tatmin olma düzeyleri gibi kriterleri ölçüt olarak alan araştırmalar bulunmaktadır (Kılıç, 2011: 73-136).

Çavuşgil ve Zou çalışmalarında ihracat pazarlaması performansını ölçerken son beş yıllık ihracat/toplam satışların büyüme oranı, son beş yıllık ihracat karlılığı gibi objektif kriterlerin yanında yönetimin stratejik amaçları ve ihracatın algılanan başarısı, ürün deneyimi, ürün tutundurma, yurtdışı piyasalarda rekabetçilik gibi subjektif ölçümler de getirmişlerdir (1994: 3-12).

Yukarıda sayılan objektif ve subjektif kriterler bir işletmenin ihracat pazarlaması performansı ile ilgili bilgi verebilir. Bununla birlikte bir işletmenin uluslararası pazarlarda performansını belirlerken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta pazarlardaki sürdürülebilirliğin ve rekabet gücünün nasıl sağlandığıdır. Bu kavramlar, literatürde bu kapsamda açıklamalarda bulunan uluslararası ticaret ve yatırım teorilerini kısaca incelemeyi gerekli kılmaktadır.

Uluslararası ticaret ve yatırım teorileri, ulusal düzeyde ve işletme düzeyinde açıklamalarda bulunmaktadır. Ulusal düzeyde açıklamada bulunan teoriler, ulusların neden birbiriyle ticaret yapmak istedikleri ve ticarete rekabetçi üstünlüklerini nasıl arttıracaklarıyla ilgili açıklamalar yapmaktadır. İşletme düzeyinde açıklamalarda bulunan uluslararası ticaret ve yatırım teorileri ise işletmelerin nasıl uluslararasılaştıkları ve küresel rekabetçi üstünlüğü, rakiplerine karşı rekabetçi üstünlüklerini nasıl

kazandıkları ve sürdürdükleriyle ilgili açıklamalarda bulunmaktadır. Çalışma rekabetçilikle ilgili işletme düzeyinde odaklandığından dolayı ulusal düzeyde küresel rekabet gücünün elde edilmesi ve korunmasıyla ilgili uluslararası ticaret teorilerine burada yer verilmeyecektir. Ancak, işletme düzeyinde küresel rekabetçi üstünlüğün kazanılması ve sürdürülmesiyle ilgili uluslararası ticaret ve yatırım teorilerine çalışma kapsamında yer vermek faydalı olacaktır. Bu teorilerden doğrudan yabancı yatırım temelli olanlara ilişkin açıklamalar; gelişmiş ülke orijinli çokuluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırım kararlarının işletmelerin rekabetçi üstünlükleri bağlamında monopolistik üstünlükler teorisi, içsellik teorisi ve Dunning'in Eklektik Paradigması bağlamında üç teori bağlamında betimlenmektedir (Kalyoncuoğlu, 2010: 38). 1980'li yıllarla birlikte esnek üretim süreçlerinin endüstriye kazandırılmasıyla paralel olarak pazarlara girişte esnek yöntemlerin de ortaya çıkmasıyla, doğrudan yabancı yatırım temelli olmayan teoriler bağlamında işletmelerin uluslararası rekabet gücüne ilişkin açıklamalar gündeme gelmiştir. Bu teoriler; Uluslararası Ortak Girişimler Teorisi ve Şebeke Yaklaşımı Teorisidir. Aynı zamanda aşağıda kısaca değinilen bu teoriler, KOBİ'lerin ve büyük işletmelerin küresel rekabet gücünün belirlenmesinde güçlü açıklamalar yapan teorilerdir (Kalyoncuoğlu, 2010: 41-43):

Bu teorilerden Uluslararası Ortak Girişimler Teorisi; iki ya da daha fazla işletme arasındaki işbirliğine dayanmaktadır. Uluslararası pazarlama ve üretim alanında ortaya çıkan bu oluşumlar genellikle yerli ve yabancı işletmelerden oluşmaktadır. Sermaye tabanlı ve proje tabanlı olarak görülebilen ortak girişimler, işletmelerin kaynaklarını ve yetkinliklerini bir araya getirerek uluslararası rekabette sinerji oluşturmalarına dayanmaktadır. İşletmelerin diğer işletmelerin kaynaklarına bağımlılığı olduğu varsayımıyla hareket eden Şebeke Yaklaşımı Teorisi ile; işletmelerin yurtiçi şebekeler yardımıyla yurtdışı şebekelerle bağlantılar kurabileceği, bir işletmenin şebeke bağlantılarının niteliğinin de işletmenin uluslararası rekabet gücünü belirlediği ifade edilmektedir.

1960'lı yıllardan itibaren işletmelerin uluslararasılaşması, literatürde mikro bakış açısıyla ele alınmıştır (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010:5). Mikro düzeyde ele alınacak bir işletmenin nihai performansını belirleyen en çarpıcı faktörler; bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerin toplamı ve uluslararası piyasalara girildiğinde nasıl rekabet

edebildiğidir (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 136-137). Dolayısıyla, uluslararasılaşma sürecinde kendini yetenekleri bağlamında uluslararası pazarlarda konumlandırın işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri, işletmelerin uluslararası pazarlarda sürdürülebilirlikleri bağlamında bizlere önemli ipuçları verebilecektir. Bu kapsamda yapılacak bilimsel çalışmalarda işletmeleri bir sınıflandırmaya tabi tutarken uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin hangi aşamada olduğunu tespit etmek, uluslararasılaşma modellerinden hangilerine göre uluslararasılaştıklarını belirlemek araştırmanın ilk odak noktası olabilecektir. Bu işletmelerin rakiplerine karşı uluslararası rekabette nasıl konumlandıkları; uyguladıkları rekabet stratejilerinin de araştırmalara dahil edilmesi ile yapılacak çalışmalar için analizi kolaylaştırıcı ve etkili sonuçlara götürecek yolda başarılı bir tartışma ve kaliteli betimlemeler için uygun zemin hazırlayabilecektir. İşletmeleri uluslararasılaşma süreçlerine göre kategorize eden örnek olay araştırmalarında çeşitli içsel ve çevresel değişkenlerle birlikte bu işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerini dahil etmek bir işletmenin performansını tanımlamada çok kestirme ve etkili sonuçlar verebilecek, bununla birlikte test edilmek istenen birçok değişken için uzun dönemli ve dinamik bir bakış açısı da kazandıracaktır. Ayrıca Ortak Girişimler ya da Uluslararası İşbirlikleri Teorisi ve Şebeke Yaklaşımı Teorisini de analize dahil etmek çalışmaların geçerliliğini artırıcı etkide bulunabilecektir.<sup>2</sup> Bu kapsamda; aşağıda işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken rakiplerine karşı seçebilecekleri Porter'in Genel Rekabet Stratejilerine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

## **1.2. GENEL REKABET STRATEJİLERİ**

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri İhracat Pazarlaması Performansı ve Uluslararası Ticaret Teorileri'nin açıklamalarıyla pekişen bir süreçtir. Bu bağlamda işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini nasıl elde ettikleri ve rakiplerine karşı bu üstünlüklerini nasıl koruduklarına ilişkin mikro düzeyde kavramlaştırılan “Genel Rekabet Stratejileri” önem kazanmaktadır.

Uluslararasılaşma sürecinde rekabet içinde olan işletmeler, başarılı olmak için belli başlı rekabetçilik yaklaşımlarından birini seçmek durumundadırlar. Knight ve Çavuşgil (2005) çalışmalarında, küresel doğan işletmeleri izledikleri rekabet stratejileri

---

<sup>2</sup>Bu tespitle ilgili çalışmanın 3. bölümünde açıklamalarda bulunulacaktır.

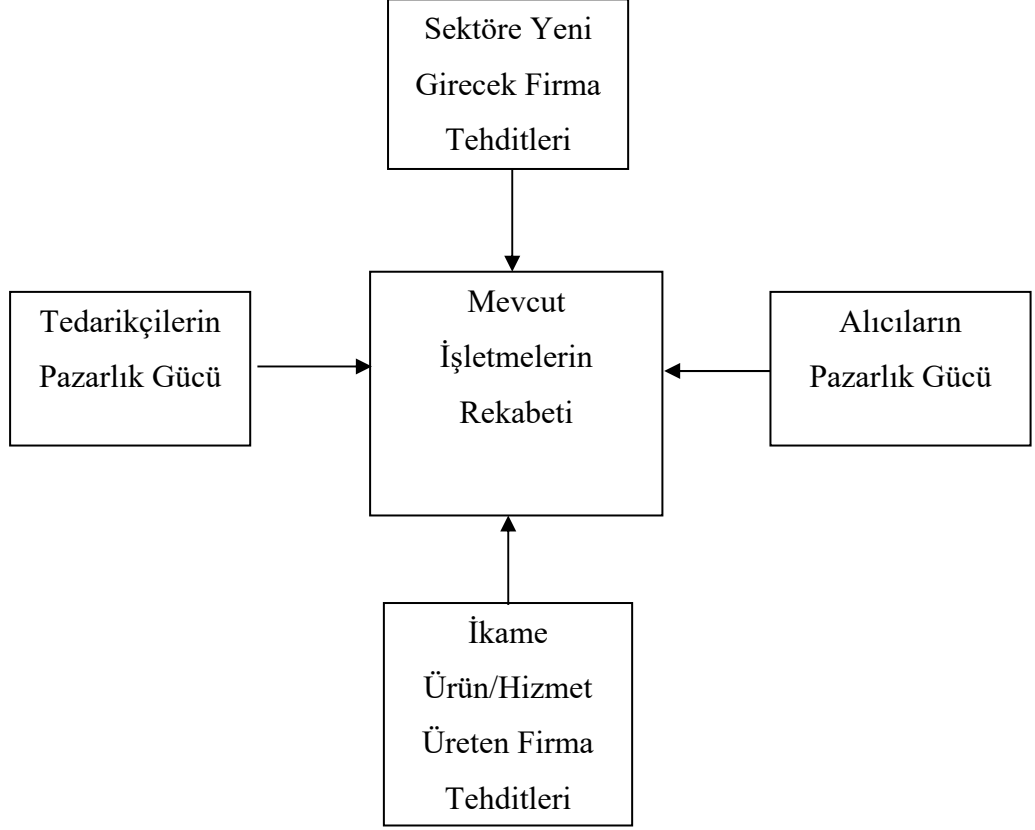
bakımından dörtlü sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. İlk grupta yer alan şletmeler girişimci yönelimli ve strateji odaklı olup yüksek uluslararası performans gösteren şletmelerdir. Bu şletmelerin farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini başarıyla uyguladıkları görülmektedir. İkinci grup şletmeler ise farklılaştırma ve odaklanma stratejisini uygulayıp aynı zamanda da teknoloji açısında lider olan şletmelerdir. çnc grupta yer alan şletmelerin temel rekabet stratejisi ise maliyet liderliği üzerine kurulu olup düşük kar marjlarına rıza gösteren ve düşük maliyetler üzerinden rekabetçiliği kurgulayan şletmelerdir. Bu araştırmanın bulgularında; maliyet liderliği stratejisinin küçük ölçekli bu şletmelerde tek başına uygulanmasının uygun olmayacağı da ayrıca ortaya konulmuştur. Dördüncü gruptaki şletmeler ise herhangi bir stratejiye sahip olmayan, yüksek kar elde edebilme yetkinlikleri düşük olan şletmelerdir ve Porter'in "arada sıkışıp kalmak" kategorisini anımsatmaktadır. şu unutulmamalıdır ki her zaman ve her pazarda bütün şletmelerin şine yarayan tek bir strateji bulunmamaktadır. şletme yöneticileri, şletmelerinin ihtiyaçlarına göre stratejiler geliştirip bu stratejileri zamanla ve değişen şartlara göre uyarlamalıdırlar (Çavuşgil, Knight ve ner, 2011: 56-110). Bir şletme için şletmenin özgül koşullarını yansıtan strateji en iyi stratejidir. Bununla birlikte genel olarak uzun vadede şletmenin konumunu güçlendirmek ve sektörde rekabetçi konumunu geliştirmek için sağlam ve teorik bir zeminde savunulabilir teker teker ya da çeşitli kombinasyonlar halinde kullanılabilir ve tutarlı  genel strateji belirlenebilir. Bu stratejiler toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Bu stratejiler sektörde, pazarda rakipleri devre dışı bırakmak için uygulanan stratejilerdir (Porter, 2015: 41-42). Aynı zamanda bu stratejiler süreç eğilimli olduklarından şletmelerin performanslarının izlenmesinde ve uluslararası ticaret bağlamında ihracat performansına ilişkin öngörü, tahmin ve çıkarımlarda bulunulmasında etkili olarak kullanılabilir bir yaklaşım sunmaktadırlar. Nitekim Knight ve Çavuşgil (2005)'in araştırmalarında farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini uygulayan şletmelerin yüksek uluslararası performans gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Rekabet stratejisi geliştirmek, en genel ifadelerle şletmenin nasıl rekabet edeceği, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli politikalar bütününü içeren bir formül geliştirmekle mümkündür. Bir rekabet stratejisinin kurulması için göz önünde bulundurulması gereken dört etken bulunmaktadır: şletme ilk önce kendi profilini

tanımlayarak şirketin güçlü ve zayıf yönlerini çıkarmalıdır. Bu, işletmenin teknolojik durumu, finansal olanakları, markası gibi diğer örgütsel yetkinlikleri ve varlıklarının tespit edilmesini gerektiren şirket içi faktörlerden oluşmaktadır. İkinci şirket içi faktör ise işletme politikalarına yön veren kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleridir. Buradan kasıt kilit yöneticiler ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. İşletme dışı faktörlerden ilki ise, sektördeki ekonomik ve teknik fırsat ve tehditlerdir. Bunlar, beraberinde risk ve ödülleri de beraberinde getirmektedir. İşletme dışı faktörlerden diğeri ise daha genelleştirilmiş sosyal beklentilerden oluşmaktadır. Bunlar, devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler gibi birçok etkenden oluşmaktadır ve işletme üzerinde etkili olmaktadır (Porter, 2015).

Bir rekabet stratejisinin formüle edilmesi, işletmenin rekabet ettiği sektör veya sektörlerle ilişkisinin analizine dayanmaktadır. Porter (2015)'e göre bir sektördeki rekabetin durumu sektördeki rekabeti güdüleyen beş temel güce bağlıdır. Bu rekabeti güdüleyici güçlerin kolektif etkisi sektörler için farklılık göstermekte olup işletmelerin kar potansiyelleri de bu güçlerin yoğunluğuna göre farklılık göstermektedir. Şekil 1.2'de gösterilen beş rekabet gücü; pazardaki mevcut rakipler arasındaki rekabet, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, sektöre yeni girecek firmaların tehditleri ve ikame mal ve hizmet üreten firmaların tehditlerini yansıtmaktadır. Stratejik analize, bu beş rekabet gücünden yola çıkılarak sektörün yapısının anlaşılması ile başlanmalıdır. Ayrıca gözden çıkarılmaması gereken önemli bir nokta da rekabetin şiddetini etkileyen faktörlerin değişmesidir. Aynı şekilde işletmeler de stratejik değişiklikler yaparak kendi rekabet gücünü geliştirebilmektedir.

**Şekil 1.2.**  
Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler



**Kaynak:** Porter, 2015: 4.

Porter'e göre etkin bir rekabet stratejisi için işletme yöneticisi, sektördeki rekabet karşısında savunmacı, agresif veya proaktif eylemlerle konumunu belirlemektedir. Eylemlerinde savunmacı yaklaşımı belirleyenler işletmenin yeteneklerini sektör rekabeti karşısında en iyi savunmayı sağlayacak biçimde konuşlandırabilirler. Düşük maliyetle üretim yapan işletme, ikame ürünlerle rekabete girmeme yolunu seçebilir. Bir işletme girişimcisi/yöneticisi agresif bir strateji de tasarlayabilir. Bu durumda girişimci, işletmenin rekabet karşısında görelî konumunu biçimlendirmek için rakiplerini sürekli takip ederek ürün farklılaştırma ya da marka bilinirliğini arttırmak için stratejik hamleler yapabilir. Güçler dengesi agresif stratejiyle değiştirilebilir (Porter, 2013: 36-37). Genel olarak uluslararası girişimcilik yönelimli ve proaktif stratejiyi benimseyen girişimciler; uluslararası fırsatlara ve yeni pazarlara ulaşabilmek için işletme stratejilerini oluşturur, her bir pazarın durumuna göre uygun

fırsatları kollayarak pazar araştırması raporlarına göre yenilikçi ürünler ile yeni tasarım ve modeller üzerinde odaklanırlar. Proaktif yaklaşımı tercih eden girişimciler, pazarda rakipleri değişimin farkına varmadan önce yeni rekabet dengesine uygun stratejiler seçerek değişimi kendi lehine kullanma eğilimindedirler (Çavuşoğlu, Knight ve Üner, 2011: 97-99; Porter, 2015: 36-37).

Yukarıdaki açıklamalarda işletmelerin sektördeki güçler dengesiyle başa çıkabilmek için ve rakiplerini devre dışı bırakabilmek için savunmacı, agresif ve proaktif eylemlerde bulunarak rekabet stratejisi geliştirdikleri belirtilmişti. İşletmelerin özgül yapılarından dolayı uyguladıkları çok çeşitli yaklaşımlara karşın en genel düzeyde ve kendi içinde tutarlı üç genel rekabet stratejisi vardır. Her sektör için bu üç genel stratejiden yola çıkılarak daha özgül stratejiler belirlenebilmesi mümkün olmaktadır. Ayrıca bir işletmenin pazarlarda nasıl rekabet edebildiğini en kestirme şekilde analizi için, aşağıda genel çerçevesiyle paylaşılan bu üç strateji önemli bir bakış sunmaktadır (Porter, 2015: 41-56):

#### 1.2.1. TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ

1970’lerde “deneyim eğrisi” kavramının yaygınlık kazanmasıyla popülerleşen bu strateji, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir dizi politikalar seti aracılığıyla sektördeki rekabette avantajlı konumu hak etmek için toplam maliyet liderliğine ulaşmayı ifade etmektedir. Toplam maliyet liderliğine ulaşmak isteyen işletmeler birçok alanda maliyetlerin minimize edilmesi için maliyet kontrolü üzerinde ciddi uğraşlar vermek durumundadır. Kalite ve hizmetlerden vazgeçilmese de sektördeki rakiplere nazaran stratejiyi belirleyen ana unsur maliyet olmaktadır. Bir işletmenin toplam maliyet liderliğini strateji olarak belirlemesi o işletmenin optimum ölçekte verimli tesislerinin kurulması, sıkı genel gider ve maliyet kontrolü, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), tasarım, servis, reklamlar gibi bir çok alanda maliyetleri en aza indirmesini gerektirir. Aynı zamanda işletme geçmiş deneyim ve tecrübelerinden de güçlü maliyet düşüşlerini getirecek düzeyde faydalanmalı ve küçük miktarlı ve dar alanlarda faaliyette bulunmaktan ise kaçınmalıdır. Bu strateji işletmeye rakipleri karşısında savunma sağlamakla birlikte rekabette rakiplerin bütün karlarını tükettikten sonra bile işletmeye hala getiri elde edebileceği bir alan kazandırmaktadır (Porter, 2015: 42-44).



Toplam maliyet liderliği stratejisinin başarılı olarak uygulanabilmesi için, fiyata duyarlı bir kesimi sağlam, güvenilir ve işlevsel araçlarla hedeflemek gerekmektedir. 1950-1960'lı yıllarda Japonların düşük fiyatlı tek ürünleriyle uluslararasılaşmalarını örnek alan gelişmekte olan ülkelerin yeni çokuluslu işletmeleri (EMNC) için bu strateji uygun ve işlevsel olarak kullanılabilir (Chattopadhyay, Batra ve Özsoyer, 2013: 74-77). Bununla beraber toplam maliyet liderliği stratejisi, kitlesel üretim ve kitle pazarlamasının olduğu büyük ölçekli işletmeler için rekabetçi konum yaratabilmesine karşın KOBİ boyutundaki ve ortalamadan küçük işletmeler ve özelden küresel doğan işletmeler için uygun bir strateji olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde maliyet liderliği stratejisinin tek başına uygulanabilir bir strateji olarak belirlenmesi işletme performanslarında düşüklüğe yol açabilecektir (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 56).

Toplam maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için; sürekli sermaye yatırımları, ürünlerin üretim kolaylığı içerecek şekilde tasarlanması ile düşük maliyetli dağıtım sisteminin kurulması gerekmektedir. Bununla beraber bu stratejiyi belirlemiş bir işletmenin de sayısal hedeflere ulaşılmasını sağlayan teşviklere ihtiyacı bulunmaktadır. Maliyet enflasyonu ve değişen ürün yelpazesi bu strateji seçiminin önemli risklerinden birkaçıdır (Porter, 2015: 48-54).

### 1.2.2. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ

İkinci genel strateji olan farklılaştırma stratejisi, bir işletmenin sunduğu ürün veya hizmetlerde farklılaştırmaya giderek sektörde benzersiz ve üstün ürün veya hizmet olarak kabul edilen bir şey yaratarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü oluşturmada çeşitli yaklaşımların değişik biçimlerde uygulanabileceği bir stratejidir. Bu yaklaşım ve biçimler; marka ismi veya tasarım, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satış sonrası hizmetler, satıcı ağı ve benzeri diğer boyutları içermektedir. İşletmenin pazarda kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırması halinde sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etme bakımından uygulanabilir bir stratejidir. Farklılaştırma stratejisinde her ne kadar her zaman maliyetler göz ardı edilemese de bu strateji, müşterilerin marka sadakati ve dolayısıyla fiyatlarda oluşan düşük hassasiyet sebebiyle rekabete karşı uygun bir konumlanma sağlar ve kar marjlarını artırarak düşük maliyetli konum baskısını ortadan kaldırır. Aynı zamanda tedarikçilerin gücüyle başa çıkılabilecek kar marjları da

sağlanarak başarılı uygulanan üstün ve benzersiz ürün ya da her kademedeki hizmetlerde üstünlüklerin getirdiği avantajla alıcıların karşılaştırma yapmalarına imkan vermemek, ayrıca bu yolla da ikame ürünlerin tehditleri karşısında daha iyi konumlanmak da bu stratejinin üstün taraflarını yansıtmaktadır. Çoğu zaman tasarım, üstün müşteri desteği ve kaliteli malzemeler kullanmak maliyetlerde artışa sebep olan bu stratejide müşterilerin her zaman yüksek fiyat ödemeye hazır olmamaları gibi sebeplerle yüksek bir pazar payı kazanılmasına engel bir nitelik taşıyabilmektedir (Porter, 2015: 45-46).

Knigh ve Çavuşgil (2005)'in çalışmalarında uluslararası girişimcilik yönelimi güçlü, stratejik odaklı ve yüksek performanslı işletmelerin farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde uyguladıkları gösterilmiştir. Uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen KOBİ'ler ve özelde küresel doğan işletmeler, özellikli ve benzersiz ürün geliştirilmesi üzerinde durmaktadırlar. Bu nitelikteki işletmeler büyük işletmeler tarafından çoğunlukla göz ardı edilen niş pazarları hedeflemektedirler ki bu da büyük işletmelerle başa baş rekabete girmeyerek küçük işletmelere avantajlı koşulları beraberinde getirmektedir. Bu işletmelerin ürünlerinin benzersiz niteliği işletmelere büyük işletmeler karşısında tampon oluşturarak adeta monopolistik üstünlük sağlamanın yolunu açmaktadır. Farklılaştırılmış stratejiyi uygulamak için ürün inovasyonu ve yoğun pazarlama yönetimini kullanmak gibi iki temel enstrüman bulunmaktadır. Reklam ve pazar gücü gerektiren yoğun pazarlama yönetimi küçük ve genç işletmeler için uygun bir araç değildir. Bu yüzden ki küresel doğan işletmeler, sahip oldukları küresel vizyon ile özel bilgilerin geliştirilmesi için yararlandıkları yeni teknolojilerle ürün inovasyonu gerçekleştirerek farklılaştırılmış stratejiyi seçmektedirler. Aynı şekilde bu stratejiyi seçen küresel doğan işletmeler, yenilikçi yetenekleriyle de önemli yararlar elde etmektedirler (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 55-114).

Farklılaştırma stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, güçlü pazarlama becerileri ile temel araştırma yetenekleri, kalitede kazanılmış ün, benzersiz beceriler ve kanallarla güçlü işbirliği genel olarak gerekli olmaktadır. Bununla beraber bu stratejiyi seçmiş işletmelerin sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşviklere, Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyona ve organizasyonel gerekliliklere ihtiyaçları bulunmaktadır. Ayrıca üstün nitelikli işçi, bilim

adamı ya da yaratıcı kişileri çekecek çalışma ortamına gereklilik bulunmaktadır. Taklide bağlı ürün algısı ve maliyet yüksekliği marka sadakatinin devamlılığı konusunda risk yaratmaktadır (Porter, 2015: 48-56).

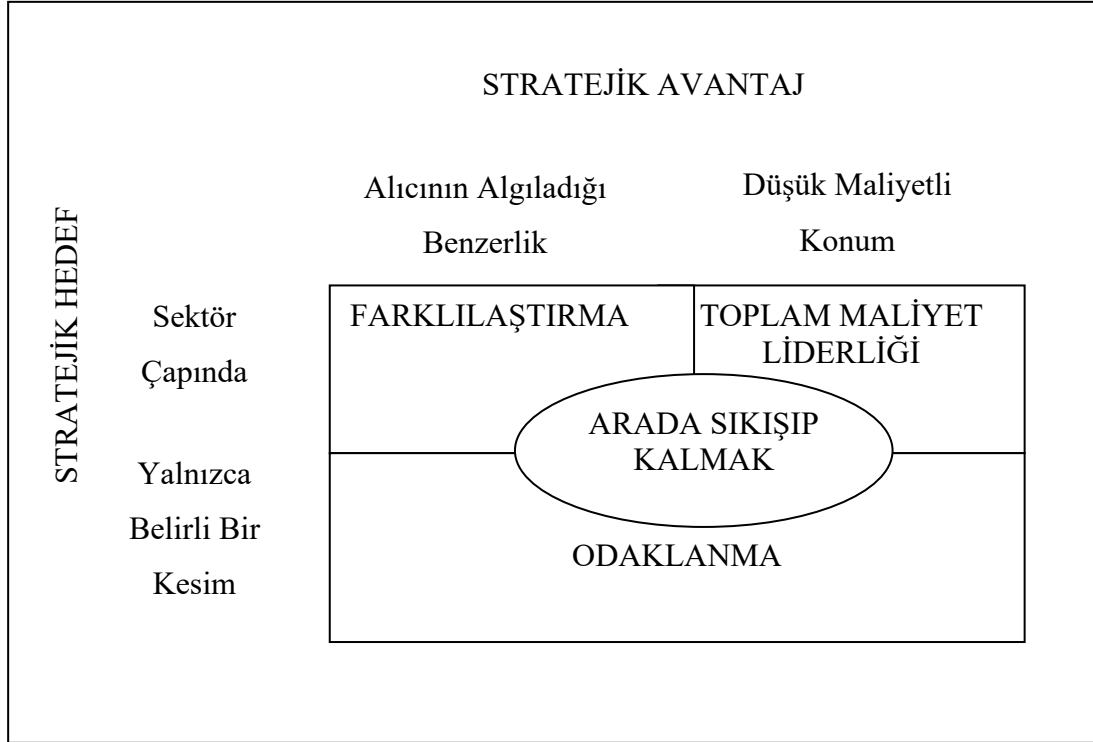
### 1.2.3. ODAKLANMA STRATEJİSİ

Odaklanma stratejisi, farklılaştırmada olduğu gibi birçok özel biçim ve yöntemlerle özgül bir alıcı grubu, bir ürün yelpazesi ya da coğrafi bir pazar üzerinde odaklanarak işletmelerin rakipleri karşısında konuşlanmasını gerektirmektedir. Toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör üzerinde gerçekleştirmeyi amaçlamalarına karşın odaklanma stratejisi belirli bir hedefe daha iyi hizmet verme amacını taşıyarak fonksiyonel politikalar geliştirmeyi gerektirmektedir. İşletme, ya belirli bir kesimin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayarak farklılaştırmayı ya da bu hedefin karşıladığı hizmetlerinde maliyetleri düşürerek, ya da her ikisinin kombinasyonu olan bir durumu başararak bu stratejiyi uygulayacaktır. Odaklanma stratejisi, rakiplerin en zayıf ve en savunmasız olduğu hedefleri seçmede kullanılabilir. Odaklanma stratejisi, toplam pazar payı üzerinde sınırlamalar getirmektedir. Bu strateji karlılıktan ya da satış hacminden ödün verilmesini beraberinde getirmektedir (Porter, 2015: 46-48).

Müşterilerine odaklanan işletmeler, müşteri değerinin en üste çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerin kuruluşlarında sınırlı kaynaklarla boğuşan küresel doğan işletmeler için odaklanma stratejisi kıt kaynakların etkin biçimde kullanılmasına imkan tanımaktadır. Bu odaklanma aynı zamanda pazar bilgisi ve enformasyonun elde edilmesi ile pazar odaklı öğrenme yeteneğinin pekişmesini de beraberinde getirmektedir. Küçük ölçeklerinden dolayı birçok küresel doğan işletme, uluslararası piyasalarda niş pazarlarda odaklanmaktadır. Odaklanma stratejisi ürün kalitesi ve pazarlama yeteneği bakımından işletmelerin performanslarının ve yetkinliklerinin artmasını sağlamaktadır. Uluslararası girişimcilik yönelimi güçlü, stratejik odaklı ve yüksek performanslı işletmelerin odaklanma stratejisini başarılı bir şekilde uyguladıkları görülmektedir (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 55-114). Bu strateji seçimi de rakipler tarafından odaklanmanın odağın dışında bırakılabileceği alt pazarlar bulunması durumunda önemli risklerle karşılaşılabilmesine sebebiyet vermektedir (Porter, 2015: 53-56).

Bir işletmenin sektörde, uluslararasılaşan işletmeler için doğal olarak uluslararası piyasalarda rekabet gücünü sağlayarak rakiplerine karşı konumlarında başarıyı sağlayabilmeleri için en genel olarak yukarıda sayılan stratejilerden birine sürekli bağlılık gerekmektedir. Sektördeki rekabet güçleriyle başa çıkmak için kullanılan bu yaklaşımlardan işletmenin en azından birinde stratejisini gerçekleştirememesi durumu son derece zayıf bir stratejik durum olup Porter tarafından bu durum “arada sıkışıp kalmak” olarak betimlenmektedir. Böyle bir işletmenin düşük maliyette ısrar edecek kabiliyeti, sektör çapında farklılaşma yapacak ısrarı veya dar bir alanda farklılaşma ya da düşük maliyetli üretim yapacak odaklanma durumu yoktur. Dolayısıyla, bu işletmeler her ne kadar pazarın sadece maliyet oyunları ile şekillendiği ambalajsız ürünler pazarında bu durumun normal kabul edilen bir durum algısı yaratıldığı gibi düşük karlılığı da her durumda garantilemiş konumdadırlar (Porter, 2015: 48-53).

**Şekil 1.3.**  
Genel Rekabet Stratejileri



**Kaynak:** Porter, 2015: 42-48.

Yukarıdaki üç stratejiden hangisinin işletme için uygun olduğunun tespiti, işletmenin güçlü yönlerinin belirlenmesi ile rakipler tarafından en zor taklit edilebilecek stratejinin belirlenmesinden geçmektedir (Porter, 2015: 41-56).

### **1.3. ULUSLARARASI TİCARETE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Uluslararası ticaret ve uluslararası işletmecilik multidisipliner bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomi, işletme ve lojistik gibi alanları içine katarak zengin bir içerik sunmaktadır. Uluslararası ticaret; makro ekonomi, ekonomi politikası ve uluslararası ticaret politikası ile çalışma alanına özgül boyutları da kazandırmaktadır. Bu kapsamda uluslararası ticarete ilişkin genel kavramsal çerçeve aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. ULUSLARARASI TİCARET VE MAKRO EKONOMİ**

Uluslararasılaşma daha önce de belirtildiği gibi; işletmelerin uluslararası faaliyetlerine bağlı olarak bir dizi değişikliğin yaşanmasını ve işletmelerin uluslararası faaliyetlerindeki dış hareketlerin açıklanmasını sağlayan, artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi olarak kavramsallaştırılmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma, ihracat davranışı ve uluslararası yatırım konuları incelendiğinde, uluslararası faaliyetlerindeki uyum, yabancı pazarlardaki bağlantıları ve performans düzeyleri arasında önemli bağlantıların bulunduğu görülmektedir. İhracat geliştirme süreci; deneysel bir süreç olup işletme içi ve dışı çevresel faktörler ihracat pazarlaması stratejilerinin geliştirilmesini etkilemektedir. Aynı zamanda ihracat pazarlamasına ilişkin yatırım kararları, bölgesel ve ekonomik düşüncelerin, davranışsal ve politik beklentilerin bir sonucudur (Kılıç, 2011: 51-52).

Uluslararası ticaret, günümüz dünyasında uluslararası iktisadi ilişkilerin en belirleyici unsurudur. Nitekim uluslararası iktisadi rekabet gücü alanında yapılan analizlerin temel göstergelerinden biri olan uluslararasılaşma seviyesi faktörünün alt unsurlarını başta dış ticaret performansı (ithalat ve ihracatın hacmi ve yapısı) olmak üzere, ulusal korumacılık, yabancı firmalarla ortaklık, yurt-içi ve yurt-dışı yabancı sermaye yatırımı ve dışa açıklık oluşturmaktadır. Dış ticaretin varlığını belirten unsur, bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin toplam arzının sadece ülke içine değil ülke dışına da gerçekleştirilmesi ve/veya ilgili ülkenin iktisadi birimlerinin (hane halkı, firmalar, devlet) toplam talebini oluşturan mal ve hizmet harcamalarının sadece ülke içinde

üretilen mal ve hizmetler için değil yabancı ülke mal ve hizmetlerine de yönelik olmasıdır (Kemer, 2009: 1-2).

Uluslararası ticaretin ilk kez bilimsel bir yöntemle incelenmesi Adam Smith'in 1776 yılında yayımlanan ünlü eseri "Ulusların Zenginliği" ile başlar. Bu kitap aynı zamanda Klasik İktisat Okulu'nun temelini de oluşturur (Seyidoğlu, 2015: 23). 19. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve marjinal yaklaşım üzerine inşa edilen, Smith'in Ulusların Zenginliği başlıklı kitabında geliştirdiği görünmez el prensibinin bir uygulaması niteliğinde olan Neoklasik Model'de serbest piyasa mekanizması kendiliğinden tam istihdamı sürekli olarak sağlamaktadır. Öyleki görünmez el prensibine göre, piyasaların mükemmel temizlendiği bir ekonomide, tüketiciler ve üreticiler kendi kişisel çıkarlarını maksimize edecek biçimde davrandıklarında hiç amaçlanmadığı halde toplumsal çıkar da maksimize edilmektedir (Ünsal, 2005: 31-32). Bu nedenle modelin açıklamalarında, piyasadaki her bir iktisadi ajanın kendi çıkarını maksimize etmesi ve nihayetinde toplumsal çıkarın da kendiliğinden maksimize edileceği prensibi dolayısıyla devletin tam rekabet piyasasının işleyişine müdahalesi istenmemektedir.

Makro iktisadi modellerde ekonominin hanehalkı sektörü, iş alemi sektörü, hükümet sektörü ve dış ticaret sektörü gibi dört sektörden oluştuğu kabul edilir. Ekonomideki tüm aileleri kapsayan hanehalkı sektörü ile tüm firmaları kapsayan işalemi sektörleri birlikte özel sektör olarak nitelendirilir. Hükümet sektörü ise bir ekonomideki tüm kamu kurum ve kuruluşlarını kapsar. Dış ticaret sektörü bir ekonominin diğer ülkelerle olan tüm iktisadi ilişkilerinin toplulaştırıldığı bir sektördür. Dış ticaret sektörü bir ekonominin dış dünyaya mal satmak demek olan ihracat ve dış dünyadan mal satın alması demek olan ithalat ile ekonomiler arasındaki mali sermaye hareketlerini kapsamaktadır. Bir ekonomide bir yılda üretilen nihai malların piyasa değerini temsil eden Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın (GSYİH) ölçülmesinde net ihracatın önemli bir etkisi vardır. Net ihracat, ihracat ile ithalat arasındaki farka tekabül etmektedir. Net ihracatın pozitif değeri GSYİH'yi arttırırken tam tersine negatif olması durumu ise düşürmektedir. Bu aynı zamanda bir ülkenin dış dünyayla yaptığı ekonomik işlemlerin görüntüsünü vermektedir (Ünsal, 2005: 25-49).

### 1.3.2. ULUSLARARASI TİCARET, EKONOMİ POLİTİKASI VE ULUSLARARASI TİCARET POLİTİKASI

Uluslararası ticaret<sup>3</sup>, mallar ve hizmetlerin ülkeler arasındaki değişimine karşılık gelmektedir. Günümüzde hiçbir ülke kendine yeter durumda değildir. Kabile düzeyindeki istisnalar hariç olmak üzere bütün ülkeler şu veya bu şekilde birbirleriyle ticaret yapmaktadır. Uluslar, birbirleriyle ticaret yaparak kıt kaynaklarını verimli şekilde kullanmayı tecrübe etmekte, artan uluslararası bağımlılık ve gelişen ticari ilişkilerin neticesinde zenginleşme kaçınılmaz olmaktadır.

Klasik Dış Ticaret Teorisi, statik bir dünya görüşünü paylaşan ve devletin ekonomik hayata müdahalesini savunarak gücünü ve gelirini arttırmasını savunan Merkantalizm'e (1500-1800) karşı çıkarak dış ticaretin dünya ülkeleri için en iyi politika olduğunu öne sürmektedir. Klasik düşünürlerden Adam Smith, ülkelerin mutlak üstünlüğe sahip olduğu malların üretim ve ticaretinde uzmanlaşmasını, David Ricardo ise, ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu malların ticaretinde uzmanlaşmasını, üretimdeki bu uzmanlaşmayla beraber uluslararası ticarete katılan bu ülkelerin otarşi durumundaki ülkeler karşısında eşanlı olarak ticaretten kazançlı çıkacaklarını savunmaktadırlar. Günümüzde ise bazı iktisatçılar (örneğin Lars Lundberg) tarafından rekabet gücünün ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüğünü belirleyen önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir (Atik ve Türker, 2011: 3-16; Karluk, 2013: 25-43).

Dünya ekonomisinin zenginliği, uluslararası uzmanlaşma ve serbest ticaret koşulları altında maksimuma ulaşabilecektir. Çünkü teoriye göre, karşılaştırmalı üstünlükler ve serbest ticaret dünya kaynaklarının en etkin kullanımını sağlamaktadır. Bununla birlikte, serbest ticaret görüşü teoride ne kadar güçlü olursa olsun uygulamada herhangi bir sınırlandırmaya tabi olmayan uluslararası mal ve hizmet ticaretine hemen hemen hiç rastlanmaz. Hükümetler, uyguladıkları ekonomi politikaları ve uluslararası ticaret politikalarıyla, makroekonomik değişkenleri kontrol etmek ve değiştirmek, rekabet gücünü sağlamak ve uluslararası pazarlarda sürdürülebilirliği etkin kılmak gibi saiklerle ekonomik ve ticari hayata müdahalede bulunmaktadır. Piyasa ekonomisine dayalı sanayileşmiş ülkelerde serbest rekabet ekonomik etkinliğin zorunlu koşullarından biri olmasına rağmen bu ülkeler yurtiçi endüstrilere zarar verebileceği düşüncesiyle

---

<sup>3</sup> Çalışmada uluslararası ticaret terimi ile dış ticaret terimi eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

çoğu kez ithalata karşı koruyucu önlemler almak durumunda kalmaktadır. Diğer yandan az gelişmiş ülkeler de sanayileşmeye başladıklarından beri kalkınmalarını hızlandırmak amacıyla dış ticaretleri üzerine çeşitli müdahalelerde bulunmuşlardır. Hükümetlerin dış ekonomik ilişkilere yaptıkları müdahaleler çoğunlukla bu faaliyetlerin engellenmesi veya sınırlandırılması yönünde olmaktadır. Örneğin, gümrük tarifeleri, ithalat kotaları, ithalattan başka isimler altında alınan vergiler veya fonlar, kambiyo denetimi vs. bu türdür. Bir kısım hükümet müdahalelerinin amacı ise, belirli dış ekonomik faaliyetlerin özendirilmesi olabilir. İhracata veya genel olarak döviz kazandırıcı işlemlere uygulanan özendirici önlemler bunun örnekleridir (Seyidoğlu, 2015: 142-143).

Dış ticaret politikası, genel ekonomi politikasının önemli bir aracıdır. Dış ticaret politikası devletin direkt olarak ülkenin dış ticaret akımlarını sınırlandırmak, özendirmek veya bu işlemlerin yapılış şekillerini düzenlemek için almış olduğu önlemlerin oluşturduğu bir bütündür (Durman ve Önder, 2006:5).

### **1.3.2.1. Uluslararası Ticarete İlişkin Politikaların Amaçları**

Hükümetler zaman zaman belli ekonomik ve konjonktürel ihtiyaçlardan dolayı ülkelerin dış ticaret ilişkilerine müdahalede bulunurlar. Hükümetlerin ülkenin dış ticaret ilişkilerine müdahale etmesine yol açan nedenlerden bazıları şu şekilde belirtilebilir (Seyidoğlu, 2015: 144-147):

- a) **Dış ödeme açıklarının giderilmesi:** Hükümetlerin dış ticaret ilişkilerine müdahale amaçlarından biri, dış dengenin sağlanması ve dış ödeme açıklarının giderilmesidir. Buradaki amaç dış dünyaya yapılan harcamaların kısılması ve gelirlerinin artırılmasıdır.
- b) **İç ekonomik istikrarın sağlanması:** Eksik istihdam içindeki ülkeler, işsizlik sorunlarını çözmeye yolunda dış ticaret politikaları izleyebilirler. Gümrük tarifeleri ve kotalarla toplam talep yabancı mallardan yerli mallara doğru kaydırılarak yurtiçi yatırım ve üretim artırılabilir.
- c) **Piyasa aksaklıklarının giderilmesi:** Hükümetler, iç piyasadaki monopolist kuruluşları rekabete açma yoluna gidilebilir. Bu durumda gümrük tarifeleri ve diğer kısıtlayıcı önlemler azaltılarak ithalat yoluna gidilerek yurtiçinde tekelleşen ürünlerin kalitelerinin artması ve fiyatların düşmesi amaçlanabilir.



- d) **Hazineye gelir sağlamak:** Özellikle az gelişmiş ülkelerde uygulanan bu yöntemle gümrük tarifeleri uygulanarak hazineye kaynak yaratılmaktadır.
- e) **Otarşi:** Otarşi, ekonomik bakımdan ülkenin kendi kendine yeterli olması demektir. Dolayısıyla böyle bir politika izleyen ülkelerde dış ticaret politikasının amacı dış dünya ile ekonomik bağların en düşük düzeye indirilmesidir.
- f) **Bir sosyal sınıfın korunma amacı:** Hükümetler bazen sosyal ve siyasal nedenlerle yurt içinde bir üretici grubu kayırmak istediklerinde de o sektör üzerindeki gümrük vergilerini yükseltme yoluna giderler. Ülke güvenliği, halk sağlığı, çevre korunması, doğal kaynak rezervlerini koruma vb. nedenlerle belirli malların ithal veya ihracı da kısıtlanmış ve tamamen yasaklanmış da olabilir.
- g) **Ekonominin liberalleştirilmesi:** Liberal dış politikalar ile ulusal ekonominin dünya ekonomisine eklenmesi sağlanabilir. Ülkeler özelleştirme faaliyetleri ve yabancı sermayeyi özendirme politikaları ile iktisadi ajanların serbest piyasa ekonomisinin bütün kurum ve kuralları ile bütünleşmesini sağlayabilir.
- h) **Dış piyasalarda monopol gücünden yararlanma:** İhraç edilen mallarla ilgili olarak dış piyasalarda tekelleri güç elde edilmesi amaçlanabilir.
- i) **Yurtiçi endüstrileri dış rekabetten koruma:** Ülkeler, dış piyasanın rekabetine dayanamayacak durumdaki yerli endüstrileri korumak için ithalatı sınırlandırma yoluna gidebilir. Az gelişmiş ülkeler yeni kurulan ve gelişmekte olan endüstrilerine belli bir olgunluk aşamasına kadar koruyucu politikalar uygulayabilir. Sanayileşmiş ülke hükümetleri de özellikle az gelişmiş ülkelere ithal ettikleri gıda, tekstil, giyim gibi emek yoğun sanayi mallarıyla rekabet edemeyen yurtiçi endüstri dallarını dış rekabete karşı koruyabilirler.
- j) **Dış politika hedeflerini gerçekleştirmek:** Uluslararası ticaret politikası aynı zamanda, izlenen dış politika ile de yakından ilgilidir. Dost ve yakın ilişki içinde bulunan bazı ülkelerle serbest ticaret anlaşmaları yapılarak onlara gümrük indirimleri biçiminde ticari ödümler verilebilir. Diğer taraftan hasım ülkelere karşı askeri malzeme satış ambargoları konulabilir ya da silah sanayi gibi ülke korunmasının gerektirdiği sanayiler ekonomik maliyetine bakılmaksızın yoğun koruma önlemleri altında geliştirilmeye çalışılabilmektedir.
- k) **Ekonomik kalkınma:** Kalkınmakta olan ülkelerde dış ticaret politikaları sanayileşme çabalarında araç olarak kullanılmaktadır. İthal ikame stratejisi

izleyen ülkelerde hedef yerli endüstrilerin korunması iken ihracata dayalı bir strateji izleyen ülkelerde ise amaç ihracatın özendirilmesidir.

### 1.3.2.2. Uluslararası Ticarete İlişkin Politikaların Araçları

Tarihsel olarak bakıldığında devletlerin uluslararası ticarete müdahale ederken geleneksel olarak gümrük tarifelerini kullandığı görülmektedir. Ancak zamanla dış ticarete serbestleşmenin de etkisiyle birlikte gümrük tarifelerinin göreceli etkisi azaltılmış, bunun yerine aşağıda ayrıntıları belirtilen çok sayıda tarife dışı korumacılık türleri; yeni araç ve düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Bunlar; tarife dışı araçlar, bağlı ticaret ve ihracatın özendirilmesinden oluşmaktadır (Seyidoğlu, 2015: 147-148).

- a) **Gümrük tarifeleri:** Malların gümrük sınırlarından geçişi sırasında alınan vergilerdir. Gümrük tarifelerinin ekonomi üzerindeki etkileri fiyat mekanizmasının işleyişine dayanmaktadır.
- b) **Tarife dışı araçlar:** İkinci politika aracı, gümrük tarifelerinin haricinde ülkeden döviz çıkışına yol açan işlemleri kısıtlamak amacıyla hükümet tarafından konulan müdahale önlemleridir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.
  - 1) **Miktar kısıtlamaları:** Devletin ithalatı dolaysız bir şekilde belirli miktarla sınırlandırmasına yönelik uygulamalarından oluşur. Bunlar; ithalat kotaları, döviz kontrolü ve ithalat yasakları gibi önlemlerden oluşur.
  - 2) **Tarife benzeri faktörler:** Çoklu kur uygulamaları, yerli katkı oranları ve ithal ikame edici endüstrilere verilen sübvansiyonlar; gümrük tarifelerinde olduğu gibi ithalatı pahalılaştırıp yerli üretimin karlılığını arttıran serbest ticarete müdahale niteliğindeki önlemlerdir.
  - 3) **Görünmez engeller:** Devletin; halk sağlığının korunması, çevrenin korunması veya kamu güvenliğinin etkin bir şekilde sağlanması gibi nedenlerle yasal mevzuatlarını ve standartlarını içerir.
  - 4) **Gönüllü ihracat kısıtlamaları:** Bu politika aracına aynı zamanda ihracat kotaları da denilmektedir. İthalatçı durumundaki gelişmiş ülkenin kendi iç piyasasını bozduğu gerekçe gösterilerek ihracatçı gelişmekte olan ülkenin ihracatı üzerine (genellikle emek yoğun sanayi malları) konulan miktar kısıtlamalarıdır. Bu kısıtlamalar, ithalatçı ile ihracatçı arasındaki bir anlaşma ile konulmaları ve kısıtlamayı ihracatçının koyması dolayısıyla ithalat kotalarından ayrılırlar.

- c) **Bağlı ticaret:** Bazen ülkeler bazı sebeplerle bağlı ticarete başvurulabilir. Bu sebepler; döviz tasarrufu sağlamak, doğrudan yabancı yatırım yoluyla büyük sanayi tesisleri kurmak gibi gerekliliklerden kaynaklanabilmektedir. Bu tür ticaret çoğunlukla taraflardan birisinin devlet kuruluşu niteliğinde olduğu ülkelerarası anlaşmalara dayanmaktadır. Bağlı ticaret; takas, kliring, karşı satınalım, dengeleme (offset), geri satınalım, gibi değişik yöntemleri kapsamaktadır.
- d) **İhracatın özendirilmesi:** Günümüzde, özellikle ihracata dayalı bir büyüme modeli kuran hükümetler, ihracatın özendirilmesi yani teşvik edilmesi için bir dizi önlem almaktadır. Özellikle az gelişmiş ülkeler bu önlemlere yoğun olarak başvururlar. Bunlar ihracata konu malların üretim ve pazarlama maliyetlerinin düşürülmesine yönelik uygulamalar, ihracatçıya ucuz kredi sağlanması, vergi muafiyeti ve istisnaları vb. özendirme araçlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilen ihracat teşvikleri de günümüzde dış ticaret politikalarında çok önemli yer tutmaktadır. Bir dış ticaret politikası aracı olarak ihracat teşvikleri ile Türkiye’de uygulanan ihracat teşvikleri, çalışmanın 2. Bölümünde detaylıca incelenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İHRACAT TEŞVİKLERİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER VE TÜRKİYE'DE UYGULANAN İHRACAT TEŞVİKLERİ

Bu bölümde; uluslararası ticarete ilişkin politikaların ihracatı özendirici nitelikte olan ihracat teşvikleriyle ilgili genel bilgilere yer verilecektir. Ardından ihracat teşviklerinin Türkiye’de ve dünyada tarihsel gelişimine yer verilecek olup daha sonra Türkiye’de uygulanan ihracat teşvikleri uluslararasılaşma süreçleriyle paralel bir şekilde sınıflandırılarak incelenecektir.

#### 2.1. İHRACAT TEŞVİKLERİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Geniş anlamda ihracat; ülke sınırları içinde üretimi yapılan ya da dış dünyadan satın alınmış bir mal veya hizmetin bu taraftaki ülkenin gümrük sınırlarından dışarıya çıkarılarak bir alım satım sözleşmesine dayanarak dış dünyaya ya da yurtiçinde serbest bölgelere satılması, bu işlemle ilgili bedelin de alıcı tarafından kendi bankası aracılığıyla satıcının bankasına mevzuattaki süreler içerisinde yatırılarak satıcı tarafından döviz cinsi bedelin Türk Lirası (TL) cinsine çevrilerek tahsil edilmesini izleyen bir süreçtir (Arzova, 2006: 5). Dar anlamda ihracat ise; yurt içinde üretimi yapılan mal veya hizmetin yurtiçinde tüketilmeyen kısmının yurtdışındaki alıcılara satılması anlamına gelmektedir. İthalat ise bu süreç ve ilişkilerin benzeri nitelikte, karşı taraftaki ülkelerin ya da bu taraftaki ülkenin üretilen mal ve hizmetleri satın alarak kendi gümrük sınırlarından içeriye sokmaları anlamına gelmektedir (Arzova, 2006: 5; Kemer, 2009: 1-2).

Ülkeler, ekonomi politikalarının uzantısı olan uluslararası ticarete ilişkin bir politika aracı olarak çeşitli amaçlar altında bu sürece müdahalede bulunmaktadır. Bir dış ticaret politikası aracı olarak ihracat teşvikleri; en geniş anlamıyla üstün bir yarar için kamu otoritesinin uluslararası işletmeciliği özendirici ve destekleyici faaliyetleridir.

Kamu otoritesinin sunduğu teşvikler iktisadi ajanlar açısından yatırım teşvikleri ve ihracat teşvikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal olarak devletin ulusal

sermayeyi ve yatırımları artırma ile istihdam sağlama, daha da ötesi nihayetinde toplumsal refahı arttırma hedefleri gibi üstün bir yarar amacıyla sunduğu yatırım teşvikleri, girişimcilerin ihracat kararlarına etki edebileceği gibi yine ihracatı arttırmak, dış pazarlarda tutunmak ve diğer amaçlar için verilen ihracat teşvikleri de iktisadi karar birimlerinin yatırım kararlarını etkileyebilmektedir.

İhracat teşvikleri; maliyetlerde düşüş etkisi gösteren ve ihracatı karlı hale getiren tüm önlemleri kapsamaktadır. İhracatı teşvik politikası bir çeşit kalkınma stratejisi olup, ithal ikameci politikaların bir alternatifi konumundadır (Karluk, 2013: 454-457).

1950'lerin gelişmekte olan ülkelerinin çoğu 1960'lı yıllardan sonra; uyguladıkları ithal ikameci politikaları terk edip ihracata dayalı sanayi stratejisi izlemeye başlamışlardır. Literatürde yapılan çalışmalarda gösterilmektedir ki; ihracata dayalı bir sanayileşme ve kalkınma politikalarını uygulayan ülkeler daha hızlı büyüme kat etmişlerdir. Güney Kore, Hong Kong, Singapur gibi ülkeler bu gruba örnekken Brezilya, Hindistan, Mısır gibi ülkeler bu süreç içerisinde ithal ikameci politikalar üretmişlerdir. İhracata dayalı sanayileşme politikaları, kalkınmanın güçlü bir aracı konumundadır. Teşvikler ya da özelde ihracat teşvikleri; dış ticaret politikası ile uyumlu olarak bu politikalarla birlikte ya da tek başlarına uygulanabilir. Teşvikler, aynı zamanda devletin bu mecrada belirli bir harcama yapmasını, yapılan harcama dolayısıyla da gelecekteki gelirden vazgeçmesini de beraberinde getirmektedir. Devletin yukarıda bahsedilen özendirici ve destekleyici faaliyetleri diğer bir tabirle teşvikler; vergiler, harçlar, resimler, şerefiyeler ve benzeri kalemlerden oluşan kamu gelirlerinden finanse edilmektedir. Bu gelirlerin ise çoğunluğu vergilerden oluşmaktadır. Gelirin yeniden dağılımının önemli bir aracı olan vergiler, hane halkı sektörü ve iş alemi sektöründen kamu gücüyle desteklenerek zorunlu ve parasal olarak alınmaktadır. Kar peşinde koşan girişimci, ihracat yapması durumunda daha fazla gelir elde edeceğini düşündüğünde ihracat yatırımına karar verebilir. İhracat yatırımı kararında girişimci, maliyetlerini düşürerek ve karşılaşacağı engelleri ihracat teşviklerini kullanarak aşabilecektir. Bununla birlikte teşvikler rekabet ortamını bozucu etkilere, bazı kayırmalara ve istismara da sebep olabilme potansiyeli taşımaktadır. İhracat teşvikleri ancak teşviklerin amaçlarından elde edilen faydanın piyasa mekanizmasında yaratılan tahribattan fazla olması durumunda etkin ve başarılı olacaktır (Durman ve Önder, 2006: 12-13; Akdoğan, 2005: 101-115; Karluk, 2013: 458). Nitekim

etkinlik kavramı; işletmenin kullandığı kaynaklar ile üretim ve pazarlama süreçlerinde elde edilen çıktılar arasındaki ilişkinin kurulabileceği ve ihracatın karlılığını ifade eden bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, işletmenin rakipleri karşısında başarısını yansıtan pazar payı ve ihracat satışlarındaki artışın kullanılabileceği etkililik kavramı ile işletmeyi rakiplerinden ayıran öz yetenekleri, kaynakların kullanım şekli, yönetim şekli, ihracat faaliyetlerindeki yeteneği ve çeşitli faktörlerin kullanılabileceği işletmenin rakipleri karşısındaki rekabet durumu ile açıklanabilmektedir (Gençtürk, 2002). Bu kapsamda ihracat teşviklerinin etkinlik problemiyle ilgili çalışmanın 3. Bölümünde ayrıntılı açıklamalara yer verilecektir.

### 2.1.1. DIŞ TİCARETTE SERBESTLEŞME VE İHRACAT TEŞVİKLERİ UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarihsel olarak bakıldığında; 16. yüzyıldan 17. yüzyılın başlarına kadar geçerli olan merkantilizm, hükümeti zenginleştirme amaçlı müdahaleci dış ticaret politikalarına dayanmaktaydı. Bununla birlikte, merkantilizm Endüstri Devriminin etkisiyle 18. yüzyılın başlarından itibaren etkisini kaybetmeye başlamıştır. 19. yüzyıl boyunca dünyada uluslararası ticarete serbestleşme akımı etkili olmaya başlamıştır. Uluslararası ticarete serbestleşme akımı Birinci ve İkinci Dünya Savaşları arasında kesintiye uğramıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra ise yeniden dünya ticaretini serbestleştirme çabaları yoğunluk kazanmıştır. Dünya ticaretinin serbestleştirilmesinde “en fazla kayırlı ülke kuralı” önemli bir yere sahiptir. Ticarete ayırım gözetmeme uygulamasının bir gereği olan bu kural günümüzde de ana ilke konumundadır. Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)’nün (ondan önce de Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması –GATT’ın) yürüttüğü ticareti serbestleştirme görüşmelerinde de en fazla kayırlı ülke kuralı geçerlidir (Seyidoğlu, 2015: 148-149).

Birinci Dünya Savaşından önceki dönemde sanayileşmeye yeni başlamış Almanya, Fransa ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi ülkelerin koruyuculuktan yana olmalarına karşın dönemin en gelişmiş sanayi ülkesi İngiltere aynı zamanda serbest ticaretin de önde gelen bir savunucusuydu. Büyük Buhran yıllarında dünya ölçeğinde hemen her ülke tarifelerini yükseltmiş, böylece rekabetçi devalüasyonlar dönemine girilmiştir. Hatta serbest ticaretin savunuculuğunu yapan İngiltere bile 1932 yılında Common-Wealth Tercihli Tarife Sistemini kurarak bölge dışındaki ülkelere karşı tarifelerini önemli ölçüde yükseltmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ise

geçmişteki dar ve katı milliyetçilik uygulamaları terk edilmiş, yerine uluslararası işbirliğine dayanan birçok örgüt kurulmuştur. Birleşmiş Milletler Teşkilatı (BM) bu anlayışın bir sonucudur. Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası (DB) ve Uluslararası Ticaret Örgütü (ITO) bunlara örnektir. Uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi amacını taşıyan ITO, ABD'nin sözleşmeyi onaylamaması üzerine resmen faaliyete geçememiştir. ITO'nun yerine 1948 yılında GATT ortaya çıkmıştır. GATT'ın çalışmaları sonucunda İkinci Dünya Savaşından sonra gümrük tarifeleri önemli oranda azaltılmıştır. Ancak 1973'lerden sonra görünmez engellerin yaygınlaşması yeni korumacılık döneminin tekrar başlamasına sebep olmuştur. Bu dönemde korumacılık; gönüllü ihracat kotalarına ve diğer görünmez ticaret engellerine dayanmaktaydı. Görünmez engeller adlı kısıtlamaların kaldırılması konusu ilk kez GATT'ın Uruguay toplantılarında ele alınmıştır ve 1994'te sonuçlanan toplantılarda kısıtlı ilerlemeler kaydedilebilmiştir. Bu konu daha sonra DTÖ'nün gündeminde yer alan önemli başlıklardan biri haline gelmiştir. 1990'lardan sonrası küreselleşme sürecinin yaygınlaştığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde ülkeler tarifeleri ve kotaları büyük ölçüde azaltmışlardır. Tarım kesimindeki kısıtlamalarla özellikle emek yoğun sanayi malları üzerindeki kısıtlamalar ise hala sürdürülmektedir. Günümüzde ülkelerin iç mali piyasaları da liberalleştirilerek sermaye akımları açısından adeta küresel bir piyasa tasarlanmaktadır (Seyidoğlu, 2015: 150).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünya ticaretini yeniden canlandırmak için imzalanan uluslararası bir anlaşma olan GATT, devletin ekonomiye müdahalesinde oluşabilecek negatif faktörleri ortadan kaldırmak için bir gözetim mekanizması oluşturmaktadır. Bu kapsamda anlaşmanın 6, 16 ve 23. maddeleri ile devlet yardımlarının uluslararası serbest ticaret prensiplerine uyumlu olması ve uluslararası serbest ticarete negatif etkisi olan sübvansiyonlara karşı koruyucu tedbirlerin alınması sağlanmıştır. 15 Nisan 1994'te imzalanan Uruguay Nihai Senedi ile en kapsamlı ticaret anlaşması gerçekleşmiştir. Bu anlaşma ile serbestleşme, sübvansiyon, anti-damping, ticarete teknik engeller ve koruma tedbirleri alanında çok taraflı ilke ve kurallar oluşturulmuştur. GATT'ın Uruguay Turu sonunda oluşturulan DTÖ, zamanla en önemli dünya ticaret grubu haline gelmiştir. DTÖ, ihracatçı kuruluşların mal ve hizmetlerinin serbest ve güvenli bir şekilde yabancı pazarlara ulaşmasını sağlamaktadır. DTÖ, GATT'ın genişletilmiş bir şekli olmayıp GATT'tan farklı ve kapsamlı bir yapısı vardır.

GATT'ın uluslararası mal ticaretini etkileyen ana unsurlara odaklanmasına karşın, DTÖ ise mal ticaretinin yanı sıra, hizmet ticareti ve ticari nitelikli fikri mülkiyet haklarını da kapsamaktadır. Marakeş'te imzalanan Dünya Ticaret Örgütü Anlaşması (Final Act) ile kurulan DTÖ, Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması ( GATT 1994 ), Hizmetler Ticareti Genel Anlaşması (GATS) ve Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması (TRİPS) olmak üzere üç temel anlaşmaya dayanmaktadır. Anti-damping uygulamaları, teşvikler ve karşı uygulamalar, gümrük uygulamaları ve ithalat lisansı konuları GATT ve DTÖ kuralları içinde yer almaktadır (Karluk, 2002: 305).

DTÖ Sübvansiyonlar ve Telafi Edici Önlemler Anlaşmasına göre üç çeşit sübvansiyon belirlenmiştir. Bunlar, yasaklanmış sübvansiyonlar, dava edilemez sübvansiyonlar ve dava edilebilir sübvansiyonlardır. Yasaklanmış sübvansiyonlar uygulaması; spesifik sübvansiyon uygulamaları, performansa bağlı teşvikleri, ihracatçılara serbest piyasa dışında kredi kullandırmalarını yasaklamıştır. Diğer üye ülkelerin çıkarları üzerinde olumsuz etkileri bulunan bütün özgül sübvansiyonlar dava edilebilmektedir. Eğer bir sübvansiyon; bir işletme ya da işletmeler grubunu içeriyor veya bir sektörü veya sanayi grubunu içeriyor veya sübvansiyon veren birimin yetki alanı içinde bulunuyorsa, özgül bir sübvansiyondur. Bu tür sübvansiyonlar davaya konu edilebilir. DTÖ Anlaşmazlıkların Halli Mekanizması (AHM), anlaşmazlığa taraf olanların her birine (sadece devletler arasındaki ticari anlaşmazlıklar) dava/temyiz yoluna gitme imkanı vermektedir. Özgül olmayan, nesnel ekonomik kriterlere göre verilen, belirli işletmeleri gözetmeyen sübvansiyonlar dava edilemezler. Bu kapsamda, ölçek ve işçi sayısına göre tanımlanan küçük ve orta boy işletmelere verilen sübvansiyonlar dava edilemez niteliktedir (Karluk, 2013: 533-537).

2008 yılından itibaren küresel finansal kriz döneminde ülkeler korumacı önlemlere tekrar yönelmiş, ticareti gereğinden fazla kısıtlayan ticari önlemleri yürürlüğe koymuştur. Artan korumacılığa karşı DTÖ'nün etkisizliği hakkında eleştiriler gündeme gelmiştir. Bu tartışmalar günümüze de ulaşmıştır. Tartışmalarda en önemli pay, ABD ile Çin Halk Cumhuriyeti arasında yaşanan Ticaret Savaşları'nındır. Yapılması planlanan DTÖ Reformu; AHM ve Temyiz Organının işleyiş kurallarının yeniden belirlenmesi ve gelişme yolundaki ülkelerin statülerinin yeniden belirlenerek kriterlerin güncellenerek sübvansiyonlar konusunda taahhütlerin gözden geçirilmesi gibi tartışmalı konular üzerinde odaklanmaktadır (<https://anl.ticaret.gov.tr/cok-terafli-iliskiler/dto>, 03.03.2019).



Avrupa Birliği lkelerinde, ortak rekabet politikası bağlamında ihracat teşviklerinin sunumu dolaylı yoldan yapılmaktadır. nc ülkelere yapılacak ihracatlarda uygulanacak ihracat teşviklerinin ye ülkeler tabanında uyumlulaştırılması, Roma Anlaşması bağlamında sağlanma yoluna gidilmektedir (ztrk, 2006: 20).

Dünyada ihracat teşviklerinin tarihsel gelişimine bakıldığında genel olarak dış ticarete serbestleşme politikalarının uygulandığı zamanlarda ülkelerin ekonomik darboğaz dönemleri ya da siyasi, ekonomik, toplumsal konjonktürden kaynaklı olarak korumacı politikalara yöneldikleri, kimi zaman ise rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ya da yeni gelişen endüstrileri desteklemek amacıyla da ihracatın teşviki politikalarına yöneldikleri izlenmektedir.

### 2.1.2.TÜRKİYE'DE İHRACAT TEşVİKLERİNİN TARİHSEL GELİşİMİ

1923'ten günümüze kadar Türkiye ekonomi politikalarına kabaca yöneldiğimizde az ya da çok dünyadaki gelişmelere ve konjonktüre paralel olarak genel ekonomi yönetiminde dış ticarete serbestleşme ve korumacılığın dönemler halinde uygulandığı görülmektedir.

Boratav (2018) Türkiyenin ekonomi politikalarını incelerken bunu 1908 yılında İttihat ve Terakki hareketiyle başlayan bir burjuva devrimiyle başlatır. Bütün Cumhuriyet Tarihi iktisat politikalarını, özelde dış ticaret politikalarını, politikaların başarılarını ve dönüm noktalarını, Türkiye kapitalizminin gelişim biçiminde ekonomik ve siyasi yapıya dair bir takım Őeylerin hep eksik kalmasından bahsederek eleştirmektedir. Burjuva demokrasisinin gelişim çabaları, popülizm, askeri darbeler, savaş yılları, uluslararası kuruluşların müdahaleleri, kesintiye uğrayan dış ticarete serbestleşme çabaları ve yine kesintiye uğrayan dış ticarete korumacı politikalar Türkiye iktisat tarihinin bir bakıma özetidir. Bu dnemlemeye ana hatlarıyla bakacak olursak aşağıdaki gibi bir tablo ile karşılaşmaktayız.

Türkiye'de 1920'lerden 1980'li yıllara dek ithalat yerine yerli üretime dayalı, ithal ikameci bir sanayi politikası izlenmiştir. Dönemin sanayileşme politikası, bütünleşik bir iç pazar, nitelikli işgücü temini ve bu amaçlarla ağdaş bir eğitim ve hukuk sistemi ile kurumsal yapıya dayanan, ağdaş bir ulus devlet kurma çabalarından oluşmaktadır. Sanayileşme sürecinde özel girişimcilik ve devletçiliğin kimi zaman birbirini tamamladığı görülmektedir. Kimi yıllarda da devletin özel girişimi uzun dönemli bir gelişme anlayışına bağlı olmadan, bilinçsizce desteklemesine tanık

olunmaktadır (Kepenek, 2017: 562). Dönem dönem kesintiye uğrasa da kalkınma planlarıyla taçlanan planlı kalkınma hamlelerinin uygulandığı yıllar olarak bu tarihsel kesit dikkat çekici konumdadır.

Cumhuriyet döneminde ilk teşviklerin sanayinin teşviki olarak başladığı görülmektedir. Osmanlıda başlayan sanayinin teşviki sürecinin, 1927 tarihli Sanayiye Teşvik Yasasıyla 1942'ye kadar devam ettiği görülmektedir. Sanayide doğrudan teşviklerin olmadığı bir ara dönemden, İkinci Dünya Savaşı ve küresel bunalım yıllarından sonra 1963 sonrasında planlı gelişmeyle birlikte teşviklere yeniden başlandığı görülmektedir. Bu dönemde tarımsal desteklerden sonra sanayinin de desteklendiği görülmektedir. Ayrıca bu dönemde ilk defa bölgeler arasında sosyal adaletin sağlanması açısından bölgesel teşvik yaklaşımı da uygulama alanı bulmuştur. 24 Ocak 1980 Kararlarıyla, Türkiye'nin yönü tamamıyla değişmiş olup, ekonomik ve finansal deregülasyon, uluslararası ticarete serbestleşme adımlarıyla ihracat ve yatırım odaklı yeni bir vizyon inşa edilmiştir. Devletin sanayi yatırımı yapmaktan tamamıyla vazgeçtiği 1980 sonrasında ise teşvikler yatırımların ve ihracatın teşviki olarak iki düzlemde yoğunlaşmaktadır. İhracata dayalı ekonomik büyüme stratejisinin bir gereği olarak teşvikler, önceleri döviz kazandırıcı faaliyetlerde, sonrasında ise uluslararası pazar olanakları düzleminde genişleme ve özellikle de bölgesel gelişme alanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda özellikle 2004 sonrasında teşvik uygulamalarıyla ilgili yasal düzenlemelerde teşviklerin, ülke ekonomisinin küresel rekabet gücü ile küresel entegrasyonu artırmak; bölgeler arası ekonomik ve sosyal farklılıkları gidermek ve ülke kaynaklarını; verimli, katma değeri yüksek, ileri ve uygun teknolojileri kullanan alanlara yönlendirmek amacıyla verildiği görülmektedir (Kepenek, 2017: 332).

1980 sonrası döneme daha yakından bakıldığında; 80 döneminin ilk yılları ilginç özellikler taşımaktadır. Bu dönemde ihracatı teşvik için büyük olanaklar sağlandığı ve çok değişik türde teşvik araçlarının uygulamaya konularak kargaşalara yol açıldığı ve kimi zaman ihracat yapılmadan teşvik uygulamasıyla hayali ihracat sürecinin yaşandığı bir dönem karşımıza çıkmaktadır. 1980 sonrası toplam on üç türde ihracat teşviki önlemleri uygulanmış, ancak bunların içinde ithalat kolaylıkları ile döviz kullanımını olanağı tanınması farklı türlere bürünerek süreklilik kazanmıştır. Diğer teşviklerin ise hiçbiri kesintisiz olarak uygulamada kalmamıştır. Teşvikler içinde en uzun süre yürürlükte kalan, vergi resim ve harç istisnasıdır. 1985 yılı dışında her yıl uygulanmıştır. İhracat

teşviklerine 1988 ve sonrasında konut fonundan bağışıklık, 1990 ve sonrasında da enerji indirimi ya da bağışıklığı eklenmiş, vergi resim ve harç istisnası, ithalat kolaylıkları ve döviz kullanım yetkisi bunlara ek olarak 1990'lı yılların teşvik araçlarını oluşturmuştur. Bir diğerk teşvik unsuru; yıllık ihracatı belli bir miktarın üzerinde olan ve kendilerine dış ticaret sermaye şirketleri (DTSS) ve sektörel dış ticaret şirketi (SDŞ) statüsü verilen firma yapılanmalarına gidilmesidir. Buradaki amaç, Türk ihracatçılarının uluslararası pazarlarda kendi aralarında rekabete girerek, özellikle fiyat indirimleriyle ülkenin döviz kazanması üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak ve uluslararası pazarlarda rekabette büyük ölçekli olmanın pazarlama, reklam, tanıtım ve satış sonrası hizmetlerin maliyet avantajlarından yararlanmaktır. Bu ortaklıklara kredi, döviz kullanma yetkisi ve yüzde on ek vergi iadesi verilmesiyle ihracatın arttığı gözlenmiştir (Kepenek, 2017: 339-340).

Türkiyenin ihracat teşviklerine 1990'ların ortalarında iki büyük dış sınırlama gelmesiyle ihracat teşviklerinde yeni bir çerçeve çizilmiştir. Birincisi Avrupa Birliği (AB) ile yapılan Gümrük Birliği Anlaşması, ikincisi ise DTÖ'nün Sübvansiyonlar ve Telafi Edici Önlemler Anlaşmasıdır. Türkiye'de bu anlaşmalardaki kurallar gereğince performansa bağılı teşvikler ve nakdi teşvikler kaldırılarak giderek araştırma ve geliştirme desteği (AR-GE), yurtdışı fuar, ofis ve yurtdışı birim açılması, kimi satışlarda vergi iadesi ve özellikle de kısa vadeli krediler verilmesi çerçevesine yerleşmiştir. Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk Eximbank), ihracatçı ve ihracat bağılantılı mal üreten imalatçı firmalara, özellikle ihracata hazırlık döneminde finansman gereksinimleri için TL ve döviz cinsinden kısa vadeli ihracat kredileri vermektedir (Kepenek, 2017: 340-341; Arın ve Bakıalçı, 2011: 325-329; Atayeter ve Erol, 2011: 1-26). Günümüzde ise ihracat teşvikleri; ilerleyen sayfalarda ayrıntılı olarak inceleneceğı üzere Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB tarafından verilen teşvikler, Türk Eximbank tarafından sunulan kredi, garanti ve sigorta destekleri ile diğerk vergisel teşvikler, istisnalar, özel statülü şirketler ve serbest bölge uygulamaları bağlamında sürdürölmektedir.

### 2.1.3. İHRACAT TEŞVİK POLİTİKALARININ NİTELİKLERİ

Çalışmada, Türkiye'de uygulanan ihracat teşviklerine geçmeden önce, ihracat teşvik politikalarının taşıması gereken niteliklerden bahsetmek uygun olacaktır. Bela Balassa ve üzerinde genel geçer olarak birleşen diğerk iktisatçılar tarafından öne sürölen bu nitelikler şöyledir:

Sağlıklı bir ihracat teşvik politikası ihracat artışıyla birlikte ekonomide kaynakların etkin dağılımını ve optimum karlılık prensibini amaçlamalıdır. Etkili bir ihracat teşvik politikası için hammadde ve yarı mamul üreten organizasyonların üretim aşamasında teşvikini beraberinde getirmelidir. İhracat teşvikleri; dış pazarlarda rekabet gücü kazandırmada sürdürülebilir nitelikte olmalıdır. Bu politikalar, nitelikli işgücü yetiştirilmesi ve teknolojik gelişmeye katkı sunmalı, imalat sanayisi sektörü bu teşviklerden öncelikli faydalandırılmalıdır. Teşvikler; istikrarlı olmalı, güven vermeli, sürprizlere açık olmamalı, sürdürülebilirliği teşvik ederek aynı zamanda bu teşviklerin sürekli uygulanacağı beklentisine de yol açmamalıdır. Ayrıca ihracat teşviklerinin ekonomiye getireceği mali yük adil paylaşılmalıdır. Teşvikler mümkün olduğunca karşı taraftaki ülkelerin misilleme yapmalarına yol açmayacak uygun nitelikte ve DTÖ'nün baskısına maruz kalmayacak düzeyde olmalıdır (Karluk, 2003: 220; Onursal, 1991: 9). Nitekim dünya fiyatlarına göre düşük ve ortalama maliyetlerin altında yıkıcı fiyatlandırmayla mal satan bir işletme, DTÖ kurallarını ihlalden dampire suçlanabilmektedir. Günümüzde ulusal devletler, açıktan veya gizliden gizliye serbest ticarete ekili müdahalelerde bulunabilmekte, ABD ve Çin arasında da dünya kamuoyunun yakından takip ettiğine göre bu müdahaleler ticaret savaşlarına, dahası birçok ülke arasında döviz kuru savaşlarına bile dönüşebilmektedir. Günümüzde yeni korumacılığın küresel olarak yükselmekte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda DTÖ tarafından herkese uyar düşüncesiyle geliştirilen politikaların işe yaramadığı ve küreselleşmeden doğan hoşnutsuzluklar da her geçen gün daha yüksek sesle dile getirilmektedir. Gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelere uygulanan politikaların aynı olmasının sakıncaları vardır. Gelişmekte olan ülkeler kaynak ve bilgi birikimi ile ekonomik göstergeler bakımından daha fakirdir ve bu ülkelerin uluslararası dünyada bir hikaye yaratabilmeleri, küreselleşmenin getirdiği hoşnutsuzlukların çözülmesi belki de başka bir küreselleşme hayaliyle mümkün hale gelebilecektir (Stiglitz, 2018: 163-187).

## **2.2. TÜRKİYEDE UYGULANAN İHRACAT TEŞVİKLERİ**

Çalışmanın bu kısmında; Türkiye'de uygulanan ihracat teşviklerine yer verilecektir. Bu kısım, tezin yazım sürecinde en güncel haliyle derlenmiş olup beş ayrı sınıflandırma altında incelenecektir. Bunlardan ilk üçü; İhracata Hazırlık Aşamasındaki İhracat Teşvikleri, Pazarlama ve Tutundurma Aşamasındaki İhracat Teşvikleri ile Markalaşma-Kendini Gerçekleştirme Aşamasındaki İhracat Teşvikleri başlıkları altında

incelenecektir.<sup>4</sup> Bu başlıklar altında Ticaret Bakanlığınca verilen ihracat teşvikleri incelenmektedir. Yine Ticaret Bakanlığınca yapılan bu sınıflandırmaya paralel olarak teşviklerin konusuna göre TC Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından sunulan teşvikler de yazar tarafından seçilerek bu başlıklar altına eklenmiştir. Dördüncü alt bölümde Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk Eximbank) tarafından sunulan kredi, sigorta ve garanti destekleri aktarılacaktır. Beşinci alt bölümde ise Dahilde İşleme Rejimi, Hariçte İşleme Rejimi, Vergi Resim ve Harç İstisnası, Katma Değer Vergisi (KDV) İadesi, Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri, Serbest Bölge Uygulamaları, Sektörel Dış Ticaret Statüsü ve Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsü üzerinde durulacaktır. Çalışmada yer almayan ve nitelik olarak ihracat teşviki statüsünde değerlendirilebilecek olan devlet tarafından konjonktürel ya da üretim ve yatırıma koşulan bazı destekler olabileceği değerlendirilmekte olup çalışmanın bu haliyle sınırlandırılması ile genel hatlarıyla ve en güncel haliyle Türkiye’de Uygulanan İhracat Teşviklerinin görüntüsünün elde edilmiş olacağı değerlendirilmektedir.

Ticaret Bakanlığınca sunulan ihracat teşvikleri; 27.12.1994 tarihli ve 94/6401 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı”na dayanılarak dönemin ihtiyaçlarına göre Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun kararlarına istinaden çıkarılan tebliğler, kararlar ve bunların ayrıntılarının belirtildiği Uygulama Usul ve Esaslar Genelgesi çerçevesinde sunulmaktadır. Tebliğler çerçevesinde sunulan bu ihracat teşviklerinin mali kaynağını Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu (DFİF) oluşturmaktadır. Bu ihracat teşviklerinin koordinasyonu önceden Ekonomi Bakanlığında iken devlet teşkilatında yapılanmayla birlikte 2018 yılında henüz bu tez metni yazılırken Ticaret Bakanlığı’na geçmiştir.

KOSGEB tarafından sunulan teşvikler ise; 15.06.2010 tarih ve 27612 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren KOSGEB Destek Programları Yönetmeliğine dayanılarak KOSGEB tarafından çıkarılan destek programları ile uygulama esasları çerçevesinde yürütülmektedir. KOSGEB tarafından sunulan

---

<sup>4</sup>İhracata Hazırlık Aşamasındaki İhracat Teşvikleri, Pazarlama ve Tutundurma Aşamasındaki İhracat Teşvikleri ile Markalaşma-Kendini Gerçekleştirme Aşamasındaki İhracat Teşvikleri olarak sınıflandırma; benzer adlar altında mülga Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan tanıtım rehberinin sınıflandırmasına paralel olarak uluslararasılaşma süreçlerine paralel konu bütünlüğünü sağlamak için yazar tarafından oluşturulmuştur. (bkz. Ekonomi Bakanlığı Devlet Yardımları Rehberi, 2017).

teşviklerin tamamına çalışmada yer verilmemiştir. Söz konusu teşviklerin amaç ve konularına göre ihracat teşvikleri sınıfına giren ya da bir şekilde ihracatı geliştirme kapsamında değerlendirilebilecek olanlardan yazar tarafından seçki hazırlanmıştır.

Türk Eximbank tarafından sunulan teşvikler ise 1980 sonrası ekonomi politikalarını oluşturan ihracata dayalı kalkınma modelinin başarıya ulaşması için 21.08.1987 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 87/11914 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına dayanarak kurulan banka tarafından sunulan kredi, garanti ve sigorta desteklerinden oluşmaktadır (<https://eximbank.gov.tr/tr/hakkimizda/kurumsal/bankamiz-hakkinda>, 10.03.2019).

Diğer vergisel teşvikler, uygulama, rejim ve özel statüler ise yürürlükteki mevzuattan derlenmiştir. Aşağıda sunulan ülkemizde uygulanan ihracat teşviklerinden bazıları tez yazım sürecinde değişikliğe uğramış olup bu çalışmada ilgili teşvik unsurlarının en güncel halleriyle sunumuna özen gösterilmiştir. Çalışmadan yararlanmayı planlayan okuyucuların mevzuatın sık sık değişmesini göz önüne alarak burada sunulan ihracat teşviklerinin de içerik ve maddi unsurlarının zamanla değişime uğrayabileceği konusunda dikkatli olmaları önerilmektedir. Çalışmada yer verilen Türkiye’de Uygulanan İhracat Teşvikleri; aşağıda özet halde Tablo 1.2.1.’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.2.1.**  
**Türkiye’de Uygulanan İhracat Teşvikleri Özet Gösterimi<sup>5</sup>**

<b>TÜRKİYEDE UYGULANAN İHRACAT TEŞVİKLERİ</b>			
<b>TİCARET BAKANLIĞI TARAFINDAN SUNULAN İHRACAT TEŞVİKLERİ</b>	<b>KOSGEB TARAFINDAN SUNULAN İHRACAT TEŞVİKLERİ</b>	<b>TÜRK EXİMBANK TARAFINDAN SUNULAN İHRACAT TEŞVİKLERİ</b>	<b>DİĞER İHRACAT TEŞVİKLERİ</b>
Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE)	Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı	Kısa Vadeli İhracat Kredileri	Dahilde İşleme Rejimi
Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesi	Teknopazar-Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Desteği	Orta-Uzun Vadeli İhracat Kredileri	Hariçte İşleme Rejimi
Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği	KOBİGEL-KOBİ Gelişim Desteği	Döviz Kazandırıcı Hizmet Kapsamındaki Krediler	Vergi, Resim ve Harç İstisnası
Küresel Tedarik Zincirine Etkin Katılım için Harcamalarının Desteklenmesi	KOSGEB Kredi Faiz Desteği	Kredi Garanti Fonu /Portföy Garanti Sistemi Kredi Uygulaması	Katma Değer Vergisi (KDV) İadesi
Yurtdışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesi	İşletme Geliştirme Desteği	Alıcı Kredileri	Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri
Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurtiçi Fuarların Desteklenmesi	İşbirliği Desteği	a) Uluslararası Proje Kredileri	Serbest Bölge Uygulamaları
İstihdam Yardımı	Diğer KOSGEB Programları	b) Uluslararası Ticaretin Finansmanı Kredileri	Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü
Yurtdışı Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları	Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı	İhracat Kredi Sigortası (Alacak Sigortası)	Dış Ticaret Sermaye Şirketi (DTSS) Statüsü
Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımı	KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım (Teknoyatırım) Destek Programı	a) Kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası	
Tasarım Desteği	KOSGEB Stratejik Ürün Destek Programı	b) Orta ve Uzun Vadeli Alacak Sigortası	
Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi		Eximbank Tarafından Türev Ürünler Kapsamında Sunulan Hizmetler	
Markalaşma ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi		Türk Eximbank'ın Yararlanabildiği İhracatçıya Alıcı Kredisi ve Sigorta Tazmin Desteği	
Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi			
Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörlerinin Markalaşmalarının Desteklenmesi			

<sup>5</sup>Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB tarafından sunulan ihracat teşviklerindeki mavi, yeşil ve bordo renkleri sırsıyla; İhracata Hazırlık Aşamasındaki İhracat Teşvikleri, Pazarlama ve Tutundurma Aşamasındaki İhracat Teşvikleri ile Markalaşma-Kendini Gerçekleştirme Aşamasındaki İhracat Teşviklerini göstermektedir. Türk Eximbank tarafından sunulan destekler tabloda vadelerine ve niteliklerine göre ayrı renklerde gösterilmiştir. Diğer ihracat teşvikleri ise niteliklerine göre çeşitli renkler kullanılarak sınıflandırılmıştır.

### 2.2.1. İHRACATA HAZIRLIK AŞAMASINDAKİ İHRACAT TEŞVİKLERİ

İhracata hazırlık aşamasında kamu otoritesince sunulan desteklerdir. Henüz ihracatta öğrenme aşamasındaki şirketlerin niteliklerini arttırarak ulaşılabilir hedefler ve sürdürülebilir ihracat kabiliyetini arttırma amaçlarını taşımaktadır. Çalışmanın bu kısmında Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB tarafından sunulan ihracat teşvikleri aktarılacaktır.

#### 2.2.1.1. İhracata Hazırlık Aşamasında Ticaret Bakanlığı Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri

Çalışmanın bu kısmında ihracata hazırlık aşamasında Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda sunulan ihracat teşviklerine yer verilecektir. Bu ihracat teşvikleri; Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE) ve Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesinden oluşmaktadır.

##### 2.2.1.1.1. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE)

Bu teşvikle amaçlanan; şirketlerin uluslararası rekabet güçlerinin geliştirilerek işbirliği kuruluşlarının<sup>6</sup> da işin içine katılmasıyla şirketlerin sürdürülebilir ihracat hedefiyle ihracatla tanışmalarına olanak sağlanmasıdır. UR-GE projeleri, holistik bir yaklaşımla işbirliği kuruluşlarınca sektöre özgü fırsatları küresel rekabet perspektifiyle kümelenme anlayışı üzerine inşa edilmiştir. UR-GE Projelerinin uygulaması; ihtiyaç analizi, istihdam, eğitim, danışmanlık, yurtdışı pazarlama ve alım heyeti faaliyetleri desteklerinden oluşmaktadır. Proje süreleri 3 yıl olarak belirlenmiş olup performansa göre en fazla 2 yıl uzatılabilir. Ur-Ge destekleri aşağıdaki destek unsurlarından oluşmaktadır (2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ):

Bu teşvik kapsamında; ihtiyaç analizi, tanıtım, eğitim ve/veya danışmanlık faaliyetleri ile proje uzmanı istihdamı desteklenmektedir. UR-GE projelerinde süreç ortak ihtiyaç analizi ile başlamaktadır. Bu süreçte katılımcı firmalar incelenmekte,

---

<sup>6</sup>İşbirliği kuruluşları; Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), İhracatçı Birlikleri, Ticaret ve/veya Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, Sektör Dernekleri ve Kuruluşları, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ), Ticaret Borsaları, İşveren Sendikaları ile imalatçıların kurduğu dernek, kooperatif ve birliklerini nitelendirmektedir (2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ).



firmaların ihracat potansiyeli belirlenmekte ve ihracat stratejisi ile birlikte proje yol haritası hazırlanmaktadır. İhtiyaç analizi, eğitim hizmeti, danışmanlık hizmeti, kümenin yurt dışında tanıtım faaliyetlerine ilişkin giderler ile bu faaliyetlerin organizasyonuna ilişkin giderlerin en fazla % 75'i, toplamda 400.000 USD limitine kadar desteklenmektedir. Ayrıca proje süresince projenin organizasyonu ile ilgili işbirliği kuruluşları tarafından çalıştırılan iki uzman personelin istihdamına ilişkin giderler de % 75 limitle desteklenmektedir.

UR-GE kapsamında ihtiyaç analizi, eğitim ve /veya danışmanlık faaliyetine katılan şirketlere yönelik olarak işbirliği kuruluşlarınca düzenlenen 10 adet yurtdışı pazarlama faaliyeti için faaliyet başına en fazla 150.000 USD, 10 adet alım heyeti faaliyeti için ise faaliyet başına en fazla 100.000 USD olmak üzere verili giderlerin %75'i desteklenmektedir.

Proje kapsamında; ihtiyaç analizi, eğitim ve/veya danışmanlık faaliyetleri ile yurtdışı pazarlama ve alım heyeti faaliyetlerine katılan şirketlerin proje bitimini takiben yıllık en fazla 50.000 USD limitli 3 yıl alacakları bireysel danışmanlık hizmetlerine ilişkin giderleri %70 oranında destekleme konusu yapılabilmektedir.

#### ***2.2.1.1.2. Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesi***

Bu teşvikle; şirketlerin pazara girişte teknik engelleri aşmalarını sağlayan uluslararası nitelikteki belge ve sertifikaların akredite edilmiş kurum ve kuruluşlardan alınmasına ilişkin harcama ve giderlerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Pazara giriş belgelerine ilişkin giderlerin şirket başına yıllık en fazla 250.000 USD olmak üzere azami %50'si desteklenmektedir. ISO belgeleri, CE işareti, tarım ürünleri analiz raporları ve sağlık sertifikaları, uluslararası çevre ve kalite belgeleri desteklenmektedir. Pazara giriş belgesi destekleri; müracaat ve doküman inceleme giderleri, belgelendirme tetkik giderleri, ilk yıla ait belge kullanım ücretleri, test/analiz raporu giderleri, zorunlu kayıt ücretleri, tarım ürünleri analizine ilişkin sağlık/güvenlik sertifikası ücreti, tarım ürünleri analizine ilişkin akreditasyon ücreti kalemlerinden oluşmaktadır. Şirketlerin sadece üretimini ve/veya ihracatını yaptıkları ürünlere ilişkin aldıkları pazara giriş belgeleri desteklenmektedir (Para Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2014/8 no.lu Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesine İlişkin Kararı).

### **2.2.1.2. İhracata Hazırlık Aşamasında KOSGEB Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri**

Çalışmanın bu kısmında ihracata hazırlık aşamasında KOSGEB koordinasyonunda sunulan ihracat teşviklerine yer verilecektir. Bu kapsamda; Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı bulunmaktadır.

#### ***2.2.1.2.1. Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı***

Bu teşvik türüyle; Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ülkemizde gerçekleştirilen teknolojik ürünlerin uluslararası pazarlarda yer alması, aynı amaç dahilinde ihracatın artırılması için uluslararası kuluçka merkezi<sup>7</sup> kurulması ile işletmelerin hızlandırma programlarına<sup>8</sup> katılmaları amaçlanmaktadır. Program; bu isimlerle anılan iki alt programdan oluşmaktadır ve aşağıda ayrıntıları açıklanan destekleme araçları, program dahilinde sunulmaktadır (KOSGEB Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı):

Bu teşvik programıyla; uluslararası kuluçka merkezlerinin kurulmasına ilişkin kurulum ve donanım giderleri %80 destek oranı ile 100.000 USD üst limitle desteklenmektedir. Kira ile işletme giderleri gibi kalemlerden oluşan operasyonel giderler için ise ilk 2 yıl %80 ve sonraki yıllar %60 destek oranı ile yıllık 750.000USD limit dahilinde destek verilmektedir. Uluslararası hızlandırıcı program için ise hızlandırıcı ofis kira giderleri, eğitim, danışmanlık, konaklama vb. organizasyonla ilgili genel giderlerin 3 yıl boyunca %80 destek oranı ile bir hızlandırıcı program için 15.000 USD olmak üzere toplam 60.000USD üst limitle desteklenmektedir.

Bu destek türü nitelik olarak pazarlama tutundurma aşamalarında sağlanan ihracat teşvikleri bölümünde de işlenebileceği gibi uluslararasılaşma derecelerinden ilk aşamayı oluşturduğu, işletmelerin uluslararası pazarlara eklenmesi, uluslararası pazarlara açılma potansiyeli bulunan girişimciler ile ürünlerin dünya pazarlarına çıkmasını hızlandırıcı etkisi ve ihracat süreçlerinde bir ön hazırlık aşaması olduğu için çalışmada bu bölümde değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

---

<sup>7</sup>Uluslararası kuluçka merkezi tabiri; iş geliştirme, mali kaynaklara erişim, danışmanlık, ofis ve ağ hizmetleri vb. sağlandığı yurt dışındaki yapıları ifade etmektedir.

<sup>8</sup>Hızlandırma programları işletmeler ve girişimcilerin kısa zamanda büyüme ve gelişmelerini sağlamak amacıyla kurulan yapıların programlarını ifade etmektedir.

## 2.2.2. PAZARLAMA VE TUTUNDURMA AŞAMASINDAKİ İHRACAT TEŞVİKLERİ

Bu tür ihracat teşvikleri; artık ihracata hazırlık aşamasını geçip ihracat yapmakta olan, ihracat performanslarını artırmaya ihtiyaçları olan ya da yeni başlayacak olan şirketler ve işbirliği kuruluşlarının çeşitli giderlerinin desteklenmesini içermektedir. Çalışmanın bu kısmında Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB tarafından sunulan ihracat teşvikleri incelenecektir.

### 2.2.2.1. Pazarlama ve Tutundurma Aşamasında Ticaret Bakanlığı Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri

Çalışmanın bu kısmında pazarlama ve tutundurma aşamasında Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda sunulan ihracat teşviklerine yer verilecektir. Bu kapsamda sunulan ihracat teşvikleri; Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği, Küresel Tedarik Zincirine Etkin Katılım İçin Harcamaların Desteklenmesi, Yurtdışında Gerçekleştirilen Fuar katılımlarının Desteklenmesi, Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurtiçi Fuarların Desteklenmesi, İstihdam Yardımı, Yurtdışı Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları ve Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımından oluşmaktadır.

#### 2.2.2.1.1. Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği

Bu teşvikle; şirketler ile işbirliği kuruluşlarının pazar araştırması ve pazara giriş faaliyetlerine ilişkin giderlerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Yeni pazarlar yaratmak ve pazarlarda tutunmak ana amaç olmak üzere yurtdışı pazar araştırmaları, rapor ve yurtdışı şirket ile ileri teknolojiye sahip yurtdışı şirket alımları, sektörel ticaret heyetleri ve sektörel alım heyeti programları, ticaret sitelerine toplu üyelik giderleri için şirketlerin ve işbirliği kuruluşlarının aşağıda ayrıntıları verilen faaliyetleri desteklenmektedir (2011/1 sayılı Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği Hakkında Tebliğ):

Yurtdışı pazar araştırmasına ilişkin teşvikler şunlardır: Şirketlerin, yeni pazarların yaratılması için yurtdışı pazar araştırması gezilerine ilişkin tebliğ ve genelgede kısıtları belirtilen giderleri desteklenmektedir. Öyleki; pazar araştırmasının amaçlanmadığı yurt dışı gezi vb. organizasyonlar bu tebliğ kapsamında desteklenmemektedir. Yapılan gezilerle ilgili ise ayrıntıları aşağıda belirtilen ulaşım ve konaklama giderleri desteklenmektedir. Yurtdışı pazar araştırması giderlerinin % 70'i

gezi başına en fazla 5.000 USD limite kadar desteklenmektedir. Bir yıl içerisinde şirket başına en fazla 10 adet gezi desteklenmektedir. Bir gezi için en fazla iki şirket çalışanın uluslararası ve şehirlerarası ulaşım gideri, günlük 50 USD kadar araç kiralama gideri ile kişi başı günlük 150 USD limitli konaklama giderinin desteklenmesi bu destek kapsamındadır.

Rapor ve yurtdışı şirket alım desteğine ilişkin teşvikler şunlardır: Şirketler ile işbirliği kuruluşlarının uluslararasılaşma sürecinde pazara giriş stratejileri ile eylem planları oluşturmaları için satın aldıkları sektör, ülke, şirket veya marka odaklı rapor giderleri ile yurt dışında yerleşik şirket alımlarına yönelik mali ve hukuki danışmanlık hizmetleri giderlerinin şirketler için %60'ı, işbirliği kuruluşları için % 75'i olmak üzere yıllık en fazla 200.000 USD limitle desteklenmektedir.

İleri teknolojiye sahip yurtdışı şirket alımı destekleri şunlardır: Şirketlerin ileri teknolojiye sahip ve teknoloji transferi sağlayabilecek kabiliyeti olan yurt dışında yerleşik şirketlerin alımına yönelik mali ve hukuki danışmanlık hizmetlerine ilişkin giderleri desteklenmektedir. Burada ihracatımızın kompozisyonunun ileri teknoloji ürünler lehine değişmesi ve teknoloji transferinin sağlanması amaçlanmaktadır. İleri teknolojiye sahip yurtdışı şirket alımına ilişkin hukuki ve mali danışmanlık giderlerine ilişkin yapılan giderlerin %75'i olmak üzere yıllık en fazla 500.000 USD limitle desteklenmektedir. Yine bu kapsamda ileri teknolojiye sahip yurtdışı şirketlerin alımı için kullanılan kredi faiz giderlerinin destek miktarı ödenen faiz giderinin %50'si olmak üzere Türk Lirası cinsi kredilerde 5 puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde 2 puanı toplam 3.000.000 USD limite kadar desteklenmektedir. Marka alımlarında ise faiz desteği para cinslerine göre aynı limitler dahilinde 2.000.000 USD limit karşılığınca desteklenmektedir. Ancak bu tutar şirket veya marka alım bedelinin %50'si üzerinden hesaplanmaktadır.

Sektörel Ticaret Heyeti ve Sektörel Alım Heyetleri Programlarına ilişkin teşvikler şunlardır: Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda işbirliği kuruluşları tarafından şirketlere yönelik dış ticaret organizasyonunu ifade eden sektörel ticaret heyeti programları ve yine aynı amacı taşıyan yurtdışından ithalatçılar tarafından oluşturulan alım heyeti programlarına ilişkin giderler bu teşvik kapsamında desteklenmektedir. Bu yolla; ticaret heyetleri ve alım heyetleri yoluyla tanıtım ve ihracatın artırılması hedeflenmektedir. Sektörel ticaret heyeti programlarına ilişkin giderler % 50 oranında

ve program başına en fazla 100.000 USD olarak belirlenmiştir. Yurtdışındaki ithalatçı firmalar ile kurum ve kuruluşların Türkiye'ye davet edilmesi kaynaklı sektörel alım heyeti programlarına ilişkin giderler ise % 50 oranında ve en fazla 75.000 USD olarak desteklenmektedir. Heyetler için en fazla ikişer personelin uluslararası ve şehirlerarası ulaşım giderleri ile kişi başı günlük en fazla 150 USD limite kadar konaklama giderleri desteklenmektedir. Desteklenecek tanıtım ve organizasyon giderleri ise; tercümanlık gideri, seminer, konferans, toplantı ve ikili görüşmelerin yapıldığı yerlerin kiralama giderleri, fuar katılımına ilişkin giderler, görsel ve yazılı tanıtım giderleri, halkla ilişkiler hizmeti gideri ve sergilenecek ürünlerin nakliye giderlerinden oluşmaktadır.

E-ticaret sitelerine toplu üyeliklerin desteklenmesi şu şekildedir: Şirketlerin e-ticaret sitelerine üyelik ve ihracat performanslarını artırmalarına katkı sağlanması amacıyla işbirliği kuruluşları organizasyonunda e-ticaret sitelerine toplu üyelik giderleri desteklenmektedir. Destekleme için her başvuruda en az 250 şirketin son kullanıcıya yönelik olmayan e-ticaret sitelerine üye yapılması gerekmektedir. Başvuruda yer alan her bir şirket için işbirliği kuruluşlarına e-ticaret sitesi başına yıllık en fazla 2.000 USD olmak üzere giderler % 80 oranında desteklenmektedir. En fazla 5 e-ticaret sitesi için ve e-ticaret sitesi başına 3 yıl süresince destekten yararlanılabilmektedir.

#### ***2.2.2.1.2. Küresel Tedarik Zincirine Etkin Katılım için Harcamaların Desteklenmesi***

Şirketlerin küresel firmalarla tedarikçi ilişkisi kurmalarını sağlayacak özellikte olan ve Bakanlık tarafından ön onay şartlı Küresel Tedarik Zinciri Yetkinlik Projeleri kapsamında şirketlerin projede belirtilen giderleri 2 yıl süresince % 50 oranında ve toplamda 1.000.000 USD limite desteklenmektedir. Bu teşvikle; şirketlerin küresel tedarik zincirine daha etkin bir tedarikçi olarak katılım için yetkinliklerinin artırılması amaçlanmaktadır. Bakanlık ön onay incelemesinde tedarikçinin üretim yetkinliği ve geliştirme potansiyeli, finansal performans, bilgi sistemleri yönetimi ve organizasyon ve insan kaynakları alanlarını değerlendirmektedir. Tedarikçilerin başvuruda bulunabilmelerinin ön koşulu, üretici olmalarıdır. Aynı zamanda küresel firmanın faaliyet yürüttüğü şehir ve proje sahibinin faaliyette bulunduğu şehirde karşılıklı ziyaretler için ulaşım ve konaklama masrafları 100.000 USD limite kadar desteklenmektedir. Küresel Tedarik Zinciri Yetkinlik Projesi kapsamında projede

kullanılmak için alınan makine, ekipman, donanım alımları, yurtdışı ofis-depo harcamaları, yazılım alımı, sertifikasyon, test/analiz, ürün doğrulama harcamaları ile Ticaret Bakanlığının uygun bulduğu konularda eğitim, danışmanlık giderleri ile müşteri ziyaretleri faaliyetlerine ilişkin giderler desteklenmektedir (Para Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2014/8 no.lu Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesine İlişkin Kararı).

### ***2.2.2.1.3. Yurtdışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesi***

Bu teşvik türüyle; şirketler ile üretici/imalatçı organizasyonların<sup>9</sup> yurtdışında düzenlenen ticari nitelikli fuarlara katılımın desteklenmesi yoluyla ihracatımızın artırılması amaçlanmaktadır. Para Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2009/5 sayılı Yurtdışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Tebliği yine Para Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2017/4 sayılı kararı ile yürürlükten kaldırılmış olup 01.07.2017 tarihinden itibaren yurtdışında gerçekleştirilen fuar katılımlarında mevzuatın bu doğrultuda sadeleştirildiği görülmektedir. 2017/4 sayılı karara göre bu kapsamda, fuar katılımları ile yurtdışı fuar organizasyonlarına ilişkin organizatörlerin tanıtım faaliyetlerine ilişkin desteklenen harcamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Para Kredi ve Koordinasyon Kurulunun Yurtdışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin 2017/4 sayılı Kararı):<sup>10</sup>

Fuar katılımlarının desteklenmesi şu şekilde gerçekleşmektedir: Bu teşvik türü; şirketler ve Türkiye'de yerleşik üretici/imalatçı organizasyonların yararlanabildiği, yurtdışı pazarlarda tutundurma ve ihracat performansının artırılması için tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesini içermektedir. Şirket ve üretici/imalatçı organizasyon yani katılımcılar tarafından gerçekleştirilen yurtdışı fuar organizasyonlarında katılımcıların stand alanları, metrekare büyüklüğü dikkate alınarak desteklenerek bu tutar her fuar için ayrı olarak belirlenmektedir. Yurtdışı fuarların genel nitelikli olması durumunda 71.000 TL, sektörel nitelikli olması halinde 107.000 TL, Bakanlık tarafından prestijli fuar ilan edilen fuarlardan biri olması halinde ise üst limit yılda iki defayla sınırlı olmak üzere 360.000 TL'dir. Stand kirası, nakliye, ulaşım ve stand

---

<sup>9</sup>Üretici/imalatçı organizasyonlar; aynı üretim dalında faaliyette bulunan üretici ve imalatçı şirketleri bir araya getiren ve temsil eden sektörel örgütlenmeler (tanıtım grupları, federasyon, birlik, dernek) ile İhracatçı Birliklerini ifade etmektedir.

<sup>10</sup>Destek üst limitleri her takvim yılı başında  $(TÜFE+Yİ-ÜFE)/2$  oranında güncellenmektedir. Bu tebliğ bazında TL cinsinden sunulan teşvikler, tebliğde verilen tutarların 2019 yılı için güncellenen tutarları olup güncel tutarlar Uludağ İhracatçı Birlikleri kaynaklarından alınmıştır.

ilişkin diğer giderlerin fuar, ülke veya sektör bazında belirlenen yaklaşık maliyetin %50'si, Bakanlıkça belirlenen hedef ülkelerde ise %70'i yukarıda belirtilen miktarlar dahilinde desteklenmektedir.

Yurtdışı fuar organizasyonlarına ilişkin organizatör tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesi şöyle gerçekleşmektedir: Bu destek türü ile; Bakanlık tarafından lisans verilen fuar organizatörlerinin yurtdışı fuarlarda gerçekleştirdikleri tanıtım faaliyetleri hakkında yaptıkları harcamaların %75'i oranında olmak üzere genel nitelikli fuarlarda 460.000 TL, sektörel nitelikli fuarlarda ise 721.000 TL'ye kadar desteklenmesi amaçlanmaktadır. Sektörel nitelikli fuarlarda ayrıca proje kapsamında yapılacak harcamaların % 75'i ilave olarak 460.000 TL limitine kadar desteklenmektedir. Bu desteklerden Bakanlıkça fuar öncesi onaylanan "Türkiye Markası" standlarına ilişkin projeler de yararlanmaktadır.

2017 yılında gerçekleştirilen mevzuat değişikliğinde sadeleşme ve teşviklerin yerel para cinsinden verilmesi, destekleme oranları ile desteğe ilişkin limitlerdeki değişiklikler göze çarpmaktadır.

#### ***2.2.2.1.4. Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurtiçi Fuarların Desteklenmesi***

Bakanlıkça belirlenen yurtiçi sektörel nitelikli uluslararası fuarları düzenleyen organizatörler ile katılımcı şirketlerin desteklendiği bu teşvikle, yurtiçinde yapılan sektörel nitelikli uluslararası fuarlara katılımın ve harcamaların desteklenmesi amacı taşınmaktadır. Buradaki amaç, uluslararası düzeyde katılımın artmasının sağlanmasıdır. Bu teşvik türü ile aşağıdaki desteklerden yararlandırılmaktadır (Para Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2014/4 sayılı Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurtiçi Fuarların Desteklenmesine İlişkin Kararı):

Bu teşvikle; 2019 yılındaki güncel değerlerle; sektörel nitelikli yurt içi fuarların performansına yönelik Bakanlıkça belirlenecek kriterler dahilinde, organizatörlerin yurtdışında gerçekleştirdikleri çeşitli tanıtım faaliyetleri harcamaları %75 limitle 666.000 TL'ye kadar, yurtiçi tanıtım faaliyetleri ise aynı limitle 222.000 TL'ye kadar; aynı yurt içi fuar için en fazla on adede kadar desteklenmektedir. Bu tebliğ kapsamında

katılımcı şirketlerin yer kirası ve stand masraflarının %50'si 38.000 TL'yi aşmamak üzere desteklenmektedir.<sup>11</sup>

#### **2.2.2.1.5. İstihdam Yardımı**

Bu teşvikle, Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) statüsüne sahip şirketlerin dış ticarete ilişkin işlemlerini yürütmek üzere alanında tecrübeli ve yüksek öğrenim görmüş yönetici ve personel istihdamının sağlanmasına yönelik aşağıda belirtilen desteklerin sağlanması amacı taşınmaktadır (2000/1 sayılı İstihdam Yardımı Hakkında Tebliğ):

Bu teşvik kapsamında; SDŞ'lerin ilk defa istihdam edecekleri; konusunda tecrübeli ve yüksek öğrenimli yönetici için toplam azami 18.000 USD karşılığı TL'yi aşmamak üzere yıllık brüt maaşlarının %75'i, elemanların toplam azami 9.000 USD karşılığı TL'yi aşmamak üzere yıllık brüt maaşlarının %75'i personelle yapılan sözleşme süresi en az 18 ay olmak şartıyla azami 1 yıl süreyle karşılanmaktadır.

#### **2.2.2.1.6. Yurtdışı Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları**

Bu teşvikle; Ticaret Bakanlığı tarafından hedef pazar olarak belirlenen ülkelerde müteahhitlik sektörüne yönelik mal ve hizmet ihracatı ve müteahhitlik sektörüne ilişkin mal ve hizmet ihracatının artırılması amacıyla teknik müşavirlik şirketleri (TMS), müteahhitlik şirketleri ile işbirliği kuruluşlarının yurtiçi ve yurt dışında gerçekleştirilen aşağıda kapsamı sunulan faaliyetlere ilişkin harcamaların karşılanması amaçlanmaktadır. Bu teşvik kapsamında sunulan proje desteği, yurtdışı ofis desteği, reklam tanıtım ve pazarlama desteği, pazar araştırması desteği, yurtdışı fuar organizasyon desteği, yurtdışı fuar katılım desteği, seminer ve konferans organizasyon desteği, seminer ve konferansa katılım desteği, teknik müşavirlik ve müteahhitlik heyet programı desteği, yabancı kamu görevlileri eğitim desteği, yurtdışı eğitim desteği, yazılım desteği, mesleki sorumluluk sigortası desteği ve uluslararası mesleki yarışmalara katılım desteklerine ilişkin ayrıntılar aşağıda açıklanmaktadır (Para Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2014/10 sayılı Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları Hakkında Karar):

---

<sup>11</sup>Bu karar kapsamındaki teşvik üst limitleri her takvim yılı başında (TÜFE+Yİ-ÜFE)/2 oranında güncellenmektedir.



Teşvik kapsamında proje desteklerinden yararlandırma şu şekildedir: Bakanlıkça destek kapsamına alınan yurtdışı projeler için işverenler tarafından açılan ihalelerde hizmet, vekalet veya eser niteliğindeki teslimatlara karşılık olarak imzalanan sözleşmelerde TMSŞ'ler; sözleşme bedelleri baz alınarak azalan oranlarda desteklenmektedir. Şöyle ki; sözleşme bedeli 2.000.000 USD kadar olan projeler için üst limit 300.000 USD olmak üzere %20 oranında desteklenirken sözleşme bedeli 10.000.000 USD ve üzeri projeler için destek üst limiti 1.000.000 USD olmak üzere %7,5 oranında desteklenmektedir.

Yurtdışı ofis desteklerine ilişkin uygulama şu şekildedir: TMSŞ'lerin yurt dışında açılan ofislerine ait brüt kira ile buna ilişkin vergi, resim, harç giderleri %50 oranında ve yıllık 40.000 USD limit dahilinde karşılanmaktadır. Yurtdışı ofislerde istihdam edilen ve teşvik verilecek TC vatandaşı bir yöneticinin brüt maaşı %50 oranında ve yıllık en fazla 60.000 USD ile yine TC vatandaşı bir büro elemanının brüt maaşı %50 oranında ve yıllık en fazla 36.000 USD ile desteklenmektedir. Bu destekler, yurtdışındaki her bir ofis için ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Ayrıca, yurtdışı ofisler için satın alınan danışmanlık giderleri ile bilgisayarlı tasarım kapsamındaki lisans harcamaları %50 oranında yıllık en fazla 30.000 USD limit dahilinde desteklenmektedir.

Reklam, tanıtım, pazarlama ve pazar araştırması destekleri şu şekildedir: TMSŞ ve işbirliği kuruluşlarının reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin giderleri %50 oranında, yıllık 100.000 USD limitle desteklenmektedir. TMSŞ'lerce gerçekleştirilen yurtdışı pazar araştırması gezilerine ilişkin giderler, yılda en fazla 5 gezi için %70 oranında ve gezi başına 5.000 USD limitle desteklenmektedir.

Yurtdışı fuar organizasyon destekleri ve yurtdışı fuarlara katılım destekleri şu şekildedir: Yurtdışında düzenlenen sektörel fuarlara milli katılımlarda Bakanlık tarafından yetkilendirilen işbirliği kuruluşunun harcamalarından; salon kirası ve diğer altyapı harcamaları için organizasyon başına en fazla 100.000 USD üst limit olmak üzere giderlerin %90'ı, yurtdışı yazılı ve görsel reklamlara ilişkin 70.000 USD üst limit olmak üzere giderlerin %90'ı desteklenmektedir. Ayrıca, organizasyonlara panelist, konuşmacı vb. davetli katılımcılar için organizasyon başına yol ve konaklama giderleri için 20.000 USD limite kadar desteklenmektedir. TMSŞ ve işbirliği kuruluşlarının yurtdışında düzenlenen sektörel nitelikli uluslararası fuarlara katılımlarında; stand

kirası, ulaşım ve konaklama giderleri için fuar başına en fazla 15.000 USD olmak üzere giderlerin %50'si desteklenmektedir.

Seminer ve konferanslara ilişkin organizasyon ve katılımcılara sağlanan teşvikler şu şekildedir: Bakanlık tarafından görevlendirilen işbirliği kuruluşlarının seminer ve konferans faaliyetleri için teknik altyapı, salon kirası ve yemekli organizasyon giderleri için organizasyon başına en fazla 100.000 USD olmak üzere % 70'i, yurtdışı yazılı ve görsel reklam harcamaları için giderlerin en fazla 70.000 USD olmak üzere % 70'i, ayrıca organizasyonlara davetli, panelist, konuşmacı vb. katılımcılar için organizasyon başına yol ve konaklama giderleri için 20.000 USD limitine kadar desteklenmektedir. TMSŞ ve işbirliği kuruluşlarının yurtdışında düzenlenen sektörel nitelikli seminer ve konferanslara bireysel katılımlarda yol ve konaklama giderleri organizasyon başına 5.000 USD limitine kadar %50 oranında desteklenmektedir.

Teknik müşavirlik ve müteahhitlik heyet programlarında uygulanan teşvikler şunlardır: Program kapsamında katılımcıların ulaşım ve konaklama giderleri ile organizasyon sahibi işbirliği kuruluşunun reklam, pazarlama, danışmanlık, tercümanlık vb. organizasyon giderleri %50 oranında, program başına 150.000 USD limitle desteklenmektedir.

Yabancı kamu görevlileri için sağlanan eğitim destekleri şunlardır: İşbirliği kuruluşlarının yurt içinde düzenlenen teknik eğitim kurslarına yabancı kamu görevlilerinin davet edilmesi halinde; ulaşım, konaklama, eğitim, gezi vb. giderlerin tamamı 75.000 USD limitine kadar desteklenmektedir.

Yurtdışı eğitim desteği olarak sağlanan teşvikler şunlardır: TMSŞ'lerin teknik personelinin yurtdışı teknik eğitim programlarına katılmaları halinde; program başına yol, konaklama ve katılım giderleri %50 oranında ve 50.000 USD limitle desteklenmektedir.

Yazılım destekleri şu şekilde uygulanmaktadır: TMSŞ'lerin yurtdışı projeleriyle ilgili satın aldıkları ya da kiraladıkları yazılım ürünlerinin lisanslarına ilişkin harcamaları, %50 oranında ve yıllık 50.000 USD limitle desteklenmektedir.

Mesleki sorumluluk sigortalarına ilişkin teşvik unsurları şunlardır: TMSŞ'lerin yurtdışı teknik müşavirlik projelerinden kaynaklı mesleki sorumluluk sigortalarının sigorta poliçe giderleri, %50 oranında ve yıllık 50.000 USD limitle desteklenmektedir.

Uluslararası mesleki yarışmalara katılımlarda teşvik unsurları şunlardır: TMSŞ'lerin uluslararası mesleki yarışmalara katılımlarında; iki şirket çalışanınin yol, konaklama ve katılım bedelleri %50 oranında ve organizasyon başına 10.000 USD limitle desteklenmektedir.

#### ***2.2.2.1.7. Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımı***

Bu teşvikle; tarımsal ürünlerin uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve ihracat potansiyelinin artırılması, ihraç edilen fiziki birim başına yapılacak iade miktarı ile sağlanması amaçlanmaktadır. Bahsedilen iade sürecinde aşağıda açıklaması yapılan bazı özellikli durumlar dikkati çekmektedir (Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2016/16 sayılı Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımlarına İlişkin Kararı):

İmalatçı şirketler, ihracatçı şirketler ile SDŞ'ler mahsup işlemlerinden yararlanabilmektedirler. Yukarıda bahsedilen kararın 4. maddesinde tabloda yer alan ürünlerin ihracatında tabloda belirtilen ihracat iade miktarları, azami ödeme oranları ve miktar barajları dikkate alınarak ihracat iadesi yardımı yapılmaktadır.

Karar kapsamındaki mahsup işlemlerinde imalatçı/ihracatçı veya ihracatçılara nakit ödeme yapılmamaktadır. Gümrük vergisi hariç vergiler, vergi cezası, Sosyal Güvenlik Kurumu primleri, Türk Eximbank kredi faiz giderleri, kamu bankalarından ihracata yönelik kullanılan kredilerin faiz giderleri ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) ve tasfiye halindeki bankalara olan borçlar ve bunların ferilerinin tamamı mahsup edilmektedir.

Kararın 4. maddesindeki tablodaki bazı tarım ürünlerinin İhracat Bağlantılı Tarımsal Üretim Sözleşmesi kapsamında temin edilerek ihraç edilmeleri halinde ihracat iade miktarları ve azami ödeme oranları % 100 oranında arttırılmakta ve bu artışın da % 50'si üreticiye nakit olarak ödenmektedir. Tablodaki ürünlerin organik tarım yöntemleri ile üretilmeleri ve bu ürünlerin Organik Ürün Sertifikasına sahip olması durumunda ihracat iade miktarları ve azami ödeme oranları % 50 oranında arttırılmaktadır. Ayrıca

tablonun incelenmesinde bazı durumlar dikkat çekmektedir. Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTIP) veri numaralı zeytin ve zeytinyağları için ambalaj boyutu verili miktarlarda büyüdükçe destek oranları azalarak kesilmektedir. Aynı zamanda tescilli Türk Markaları ve "Made In Turkey " ibaresi ile ihraç edilen ürünler için daha yüksek ihracat iadesi uygulanmaktadır.

Tarımsal ürünlerde ihracat iadesi yardımı; DTÖ Tarım Anlaşmasının hükümlerine uyumlu bir şekilde, ülkelerin DTÖ'ye ulaştırdıkları taahhüt listeleri kapsamında, bu ürünler için yapılacak harcamalar ile desteklemede bulunulabilecek tarım ürünü hakkında indirim taahhüdünde bulunularak kullanılabilir. DTÖ'ye verilen taahhüt listeleri haricinde desteklemeler uygulanmamaktadır (Kıymaz, 2000: 67).

#### **2.2.2.2. Pazarlama ve Tutundurma Aşamasında KOSGEB Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri**

Çalışmanın bu kısmında; pazarlama ve tutundurma aşamasında KOSGEB koordinasyonunda sunulan ihracat teşviklerine yer verilecektir. Bu kapsamda KOSGEB tarafından aşağıda sunulan ihracat teşvikleri; pazarlama, ihraç pazarlarında tutundurma amacıyla kullanılabilme kapasitesi olanlardan yazar tarafından seçilmiştir. Bu teşvikler; Teknopazar-Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Desteği, KOBİGEL-KOBİ Gelişim Desteği ve KOSGEB Kredi Faiz Desteğinden oluşmaktadır.

##### **2.2.2.2.1. Teknopazar-Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Desteği**

Bu teşvik türüyle; KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılarak dinamik bir yapıya kavuşturulmaları için Ar-Ge, yenilik veya tasarım projeleri sonucunda ortaya çıkan Teknolojik Ürün (TÜR) Deneyim belgesi almış teknolojik ürünlerine veya prototiplerine tanıtım ve pazarlanması için aşağıda ayrıntıları belirtilen desteklerin verilmesi amaçlanmaktadır (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/5804/teknopazar-teknolojik-urun-tanitimi-ve-pazarlama-destek-programi>, 10.03.2019):

Bu program kapsamında; destek üst limiti 150.000 TL olup yurtdışındaki tanıtım ve pazarlama faaliyetleri için 100.000 TL'ye kadar, yurtiçindeki tanıtım ve pazarlama faaliyetleri için ise 50.000 TL'ye kadar geri ödemesiz destek sağlanmaktadır. Bu destek

kapsamında; basılı veya elektronik tanıtım materyalleri, fuarlara katılım, yurtdışı fuarlarda gümrük işlem giderleri, e-ticaret sitelerine üyelik giderleri, yazılı medyada teknolojik ürün ya da prototipin tanıtımına ilişkin giderler, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri ile ilgili seyahatlerde konaklama ve ulaşım giderleri desteklenmektedir. Program kapsamında sunulan desteklerin destekleme oranı, tüm bölgelerde %100 olarak uygulanmaktadır.

#### **2.2.2.2.2. KOBİGEL-KOBİ Gelişim Desteği**

Bu teşvik türüyle, ülkemizin ulusal ve uluslararası hedefleri doğrultusunda, KOBİ'lerin ekonomideki paylarının ve etkinliklerinin artırılması, rekabet güçlerinin ve sağladıkları katma değer in yükseltilmesi amacıyla işletmelerin hazırlayacakları projelerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Genel anlamda, rekabet gücünün artırılmasına dayanan bir çeşit ihracat teşvikidir. Program kapsamında desteklenecek proje giderleri KOSGEB tarafından Proje Teklif Çağrısında belirlenmektedir. 2019 yılında imalat sanayinde dijitalleşme ve robot kullanımı temalı proje teklif çağrıları bulunmaktadır. Projeler kapsamında verilecek desteğin üst limiti geri ödemesiz 300.000 TL ve geri ödemeli 700.000 TL olmak üzere azami 1.000.000 TL'dir. Programın destek oranı 1. ve 2. bölgelerde %60 olup; 3., 4., 5. ve 6. bölgelerde bu oran %80 olarak uygulanmaktadır<sup>12</sup> (KOSGEB KOBİGEL- KOBİ Gelişim Destek Programı).

İşletmelerde proje temelli gelişimin desteklendiği, esnek destekleme sisteminin olduğu, genel anlamda ihracatı desteklemenin de proje konusu yapılabilecek bir teşvik türü olan KOBİ Proje Destek Programı ve KOBİ'lerin proje hazırlamaları, tematik alanlarda ihtiyaçların karşılanması ve uluslararası mevzuata uygunluk amacı güden ve kısmen ihracat teşviki sayılabilecek Tematik Proje Destek Programı, bu tez yazım aşamasında iken KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programının yürürlüğü alınmasıyla KOSGEB tarafından kaldırılmıştır. KOBİ proje destek programı ve Tematik Proje Destek Programları kapsamında işletmelere verilecek geri ödemesiz desteğin üst limiti 150.000 TL iken KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programının yürürlüğe girmesiyle proje destekleme limitlerinin yukarıda belirtildiği şekilde arttığı gözlenmektedir (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/3288/kobigel-kobi-gelisim-destek-programi>, 15.03.2019).

<sup>12</sup>Yatırım Teşvik Uygulamalarında bölgeleri gösterir tablo için bkz. 19.06.2012 tarihli ve 28328 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Bakanlar Kurulu Kararı.

### **2.2.2.2.3. KOSGEB Kredi Faiz Desteği**

Bu programla; KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu sağlamak amacıyla, işletmelerin kamu bankaları, özel bankalar, katılım bankalarından kredi kullanabilmeleri için faiz ve kar payı masraflarına KOSGEB tarafından destek verilmesi amaçlanmaktadır. Burada işletmeler; TL veya döviz cinsinden kullandırılan makine teçhizat alımı, ihracat ve acil destek kredileri için destek talep edebilmektedir. Faiz desteği kredi kullanılmasından itibaren 3 yıl için verilerek dönem sonunda tekrarlanabilmektedir. Bu destekle ilgili ana tema aşağıda kısaca açıklanmaktadır (KOSGEB KOBİ Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği):

Kredi faiz ve kar payı desteğinden yararlanacak KOBİ'ler KOSGEB tarafından; girişimci işletmeler, proje odaklı işletmeler, teknoloji tabanlı işletmeler ile stratejik ve öncelikli sektörlerdeki işletmeler olarak gruplandırılmaktadır. Başvurucu KOBİ'ler işletme türlerine göre belirlenen taban puanlar ile kredi türlerine göre öngörülen vadeler, kredinin türüne göre mali büyüme, istihdam artışı, yerli makine alımından kaynaklı ilave puanlar kullanılarak belirlenen limitler dahilinde KOSGEB tarafından değerlendirmeye alınmaktadır. Desteklenecek faiz ve kar payı oranı, toplam destek puanı kadardır. Girişimci işletmeler için kredi üst limiti 50.000 TL iken bu limit stratejik ve öncelikli sektörlerde konumlandırılan işletmelerde 500.000 TL'ye kadar çıkabilmektedir. Ayrıca ihracat kredisi kullanan işletmeler için vade 180 gün olup yukarıda bahsedilen bütün türdeki işletmeler için kredi üst limiti 200.000 USD ve taban veya ilave puan uygulanmadan tüm işletmeler USD Libor kadar desteklenmektedir.

### **2.2.3. MARKALAŞMA-KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME AŞAMASINDAKİ İHRACAT TEŞVİKLERİ**

Çalışmanın bu alt bölümünde ihracat performansını arttırmak için firmalara katma değeri yüksek ürünlerin üretimi, marka değeri yaratılması ve bu ürünlerin ihracatını arttırmak için Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB tarafından sunulan ihracat teşvikleri incelenecektir.

### **2.2.3.1. Markalaşma-Kendini Gerçekleştirme Aşamasında Ticaret Bakanlığı Tarafından Sunulan İhracat Teşvikleri**

Çalışmanın bu kısmında markalaşma ve şirketlerin kendilerini gerçekleştirme aşamasında Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda sunulan ihracat teşviklerine yer verilecektir. Bu kapsamda sunulan ihracat teşvikleri; Tasarım Desteği, Yurtdışı Birim Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi, Markalaşma ve Turquality®'nin Desteklenmesinden oluşmaktadır. Ayrıca; Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi ve Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörlerinin Markalaşmasının Desteklenmesine ilişkin teşvik türleri de bu kısımda incelenecektir.

#### **2.2.3.1.1. Tasarım Desteği**

Bu teşvik türüyle; şirketlerin yurtdışı pazarlara yönelik tasarım kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması, dolayısıyla yüksek katma değerli ürün geliştirmek amacıyla tasarım ve ürün geliştirme projelerine ilişkin giderlerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu teşvik mekanizması ile tasarımcı şirketler ile işbirliği kuruluşları, tasarım ofisleri ile tasarım ve ürün geliştirme projeleri desteklenmektedir. Bu teşvik türü ile ilgili tebliğ bazında sunulan destekler aşağıda açıklanmaktadır (2008/2 sayılı Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ):

Tebliğ bazında tasarımcı şirketlere sağlanan teşvik unsurları şu şekildedir: Türkiye’de kurulu, tasarımcının ortak olduğu, endüstriyel ürün tasarımı veya moda tasarımı alanlarında faaliyet gösteren tasarımcı şirketlerin yurt dışında bilinirliğinin artması ve markalaşmaları amacıyla destekler verilmektedir. Bu şirketlerin yurtdışı tanıtım harcamaları %50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 USD limit dahilinde, yurtdışı birimlerinin kurulum, dekorasyon giderleri %50 oranında ve yıllık en fazla 100.000 USD limitle, brüt kira giderleri ve bu birimlerin kiralanmasına ilişkin danışmanlık ve diğer vergi ve vergi benzeri giderleri %50 oranında ve yıllık en fazla 200.000USD limitle, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tesciline ilişkin harcamaları ile markalarının yurt dışında tescili, tescilin yenilenmesi ve korunmasına ilişkin giderleri %50 oranında ve yıllık 50.000 USD limitle, tasarımcı ortaklar hariç istihdam edilen modelistler ile tasarımcıların brüt maaş giderlerinin %50'si ve yıllık 150.000 USD limitle desteklenmektedir. Ayrıca şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet avantajlarını arttırmak üzere alacakları danışmanlık giderleri de, %50 oranında

ve yıllık en fazla 200.000USD olmak üzere desteklenmektedir. Teşviklerin süresi en fazla 4 yıldır.

Tebliğ bazında, tasarım ofisleri de desteklenmektedir. Bu teşvikle; tanım gereği sadece tasarım hizmeti ve/veya danışmanlığı faaliyetinde bulunan ve bünyesinde en az üç adet tasarımcı bulunan endüstriyel ürün tasarımı veya moda tasarımı alanlarında faaliyet göstermekte olan tasarım ofisi şirketlerinin yurt dışında tanınmaları ve markalaşmaları amacıyla destek verilmektedir. Tasarım ofislerinin; yurtdışı tanıtım harcamaları %50 oranında ve yıllık en fazla 150.000 USD limite, yurtdışında açacakları birimlerinin kurulum giderleri ve konsept mimari çalışmaları %50 oranında ve yıllık 50.000 USD limite, brüt kira giderleri ve bu birimlerin kiralanmasına ilişkin danışmanlık giderleri ile diğer vergi ve vergi benzeri giderleri %50 oranında ve yıllık en fazla 100.000 USD tutarında, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tesciline ilişkin harcamaları ile markaların yurt dışında tescili, tescilin yenilenmesi ve korunmasına ilişkin giderleri %50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 USD limite, tasarımcı ortaklar hariç istihdam edilen modelistler ile tasarımcıların brüt maaş giderlerinin %50'si ve yıllık 200.000 USD limit dahilinde desteklenmektedir. Ayrıca bu şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet avantajını arttırmak üzere alacakları danışmanlık giderleri %50 oranında ve yıllık en fazla 100.000USD olmak üzere desteklenmektedir. Teşviklerin süresi en fazla 4 yıldır.

Tebliğ bazında işbirliği kuruluşlarına sağlanan teşvik unsurları şunlardır: Bu teşvik mekanizmasıyla; işbirliği kuruluşlarının tasarım kültürünün oluşturulması, yaygınlaştırılması ile Türk tasarımcılarının ve ürünlerinin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda tanıtılması, pazarlanması ve markalaşması amacıyla gerçekleştirecekleri tanıtım giderleri ve gerçekleştirecekleri organizasyonlara ilişkin tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri harcamaları da desteklenmektedir. Bu kapsamda proje bazında destekleme yapılmaktadır. Yapılan bu harcamalar % 50 oranında ve proje başına en fazla 300.000 USD olarak desteklenmektedir. Ayrıca işbirliği kuruluşları tarafından düzenlenen tasarım yarışmalarında dereceye giren yıllık en fazla 60 adet tasarımcının yurtdışındaki eğitim giderlerinin tamamı ve aylık 1.500 USD tutarını aşmamak kaydıyla oluşacak yaşam giderlerine ilişkin işbirliği kuruluşlarının gerçekleştirecekleri harcamalar, en fazla iki yıl süresince desteklenmektedir.



Bu teşvik mekanizmasıyla; şirketlerin Ticaret Bakanlığı onayıyla destek kapsamına alınan tasarım ve ürün geliştirme projeleri ile gemi ve yat sektöründe faaliyet gösteren şirketler de desteklenmektedir. Bu kapsamda şirketlerin ortaklar hariç istihdam edilen tasarımcı, modelist ve mühendislerin brüt maaşları toplam 1.000.000 USD limit dahilinde, proje bazında en fazla %50 oranında; alet, teçhizat, malzeme ve yazılım giderleri en fazla 250.000 USD olmak üzere proje bazında %50 oranında; proje bazında istihdamı desteklenen personelin seyahat giderleri ve web sitesi üyeliğine ilişkin giderler toplam en fazla 150.000 USD olmak üzere %50 oranında desteklenmektedir. Şirket bazında bir adet proje desteklenmektedir. Proje süresi ile sınırlı destekleme maksimum 3 yıldır. Gemi ve yat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ise Türkiye’de yerleşik şirketlerden alacakları tasarım hizmetine ilişkin giderleri yıllık en fazla 200.000 USD limitle % 50 oranında 5 yıl süresince desteklenmektedir.

#### ***2.2.3.1.2. Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi***

Bu teşvik türüyle; şirketler ve işbirliği kuruluşlarının yurtdışında gerçekleştirecekleri tanıtım, marka tescil giderleri, yurt dışında açılan birimlerin kira giderleri ile Türkiye Ticaret Merkezlerine ilişkin giderlerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu teşvik mekanizmaları aşağıda açıklanmaktadır (2010/6 sayılı Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ):

Bu teşvik türü ile birim kira giderlerinin desteklenmesi gerçekleştirilmektedir. Türkiye'deki ana şirketin yurtdışında doğrudan birim açması ya da Türkiye’de yerleşik şirketin yurt dışında faaliyet gösteren şirketi veya şubelerinin de mağaza, depo, showroom, reyon gibi birimlerinin kira giderleri desteklenmektedir. Ayrıca işbirliği kuruluşlarının üyelerinin faaliyette bulunması amacıyla kiralayacakları yurtdışı birimlerin kira giderleri de desteklenebilmektedir. Desteklemelerde şirketin ticari şirket ya da sınai ve ticari şirket olması durumlarında da limitler ve destek oranları bakımından farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Sunulan teşviğin içeriğine bakıldığında; sınai ve ticari şirketler ve işbirliği kuruluşları tarafından yurtdışında açılan şirket veya şubelerinin birimlerinin net kira giderleri her bir birim başına; mağazalar için %50 oranında ve yıllık en fazla 120.000 USD, depo, ofis, vb. reyon ile üzerine bina yapılmak üzere kiralanan arsa olması halinde %50 oranında ve yıllık en fazla 100.000 USD limit dahilinde desteklenmektedir.

Yurtdışı ana sanayiye orijinal yedek parça üreten şirketler ve bu şirketlerin yurtdışı şirketi veya şubelerinin de yurtdışındaki depolama ve kiralama giderleri %50 oranında olmak üzere yılın en fazla 250.000 USD limitle, işbirliği kuruluşlarının üyelerinin faaliyette bulunması amacıyla kiralayacakları yurtdışı ofislerinin kira giderlerinin ise %50'si 100.000 USD limitle desteklenmektedir.

Ticari şirketler veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket veya şubeleri tarafından yurtdışında açılan birimlerin net kira giderleri her bir birim başına; mağazalar için %40 oranında ve yıllık en fazla 100.000 USD, depo, ofis, vb. reyon ile üzerine bina yapılmak üzere kiralanmış arsa olması halinde %40 oranında ve yıllık en fazla 75.000 USD limitle desteklenmektedir.

Kira giderleri desteğinden her bir ülke için en fazla 4 yıl için ve toplamda en fazla 25 birim için yararlanılabilmektedir. Bu birimlerde Türkiye'de üretilen ürünlerin pazarlanması şartı bulunmaktadır.

Bu teşvikle tanıtım faaliyetlerine ilişkin sunulan destekler şu şekildedir: Şirketler, işbirliği kuruluşları ve şirketlerin yurt dışı şirketleri veya şubeleri tarafından yürütülen faaliyetler desteklenmektedir. Türkiye'de üretilen ürünlerle ilgili yurtdışına yönelik olarak gerçekleştirilen reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin giderler, bu desteklemenin konusunu oluşturmaktadır. Bu tebliğ kapsamında desteklenen yurtdışı birimi bulunan şirketlerin reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin giderler %60 oranında ve yurtdışı birimin bulunduğu her bir ülke için yıllık en fazla 150.000 USD limit dahilinde desteklenmektedir. Bu faaliyetler, şirketlerin yurtdışı biriminin bulunmadığı ülkelerde yapılıyorsa şirketlerin yurtiçi marka tescil belgesi bulunması ve tanıtım yapacağı ülkede marka tescil belgesine sahip olunması ya da marka tescili için başvurulmuş olması koşuluyla, % 60 oranında ve yıllık en fazla 150.000 USD limitine kadar desteklenmektedir. Desteklenen yurt dışı birimi bulunmayan ancak yurt içi marka tescil belgesi olan ve tanıtım yapacağı ülkede marka tescil belgesine sahip ya da marka tescil başvurusu yapmış şirketlerce yurt dışında gerçekleştirilen reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin giderler % 60 oranında ve yıllık en fazla 250.000 USD limitine kadar desteklenmektedir. Bu desteklerden 4 yıl süresince yararlanılabilmektedir.

Şirketlerin yurtiçi marka tescil belgesine sahip oldukları markaların yurt dışında tescili ve korunmasına ilişkin giderleri, tebliğ kapsamında destekleme konusu yapılabilmektedir. Bu giderler % 50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 USD kadar desteklenmektedir. Bu teşvikten en fazla 4 yıl süreyle yararlanılabilmektedir. Şirketlerin yurtiçi marka tescil belgesine sahip oldukları markaların; yurtdışında tescil ettirilmesine ilişkin marka/patent bürosu hizmet, danışmanlık giderleri, vb. bütün zorunlu giderler, yurtdışında tescil ettirilmiş markalarının korunmasına ilişkin avukatlık vb. giderleri desteklenmektedir.

Bu teşvik mekanizmasıyla; işletici şirket tarafından yurtdışında açılan ve kullanıcı şirketlerin Türkiye’de üretilen ürünlerinin yurtdışında tanıtımı ve pazarlanması amacıyla çeşitli mağaza, ofis, showroom vb. birimlerini bulunduran, danışmanlık ve iş geliştirme hizmetlerinin sunulduğu merkezler olan Türkiye Ticaret Merkezlerinin. (TTM) kira, kurulum ve dekorasyon, tanıtım ve istihdam giderlerinin desteklenmesi de kapsamaktadır. Bu teşvik kapsamında; TTM'lerin brüt kira giderleri (net kira+vergi) %60 oranında ve TTM başına yıllık en fazla 1.5 milyon USD limite, TTM'nin işletici şirket tarafından satın alınması durumunda ise satın alma bedelinin %60'ı en fazla 6 milyon USD limite kadar desteklenebilmektedir. Destek kapsamına alınan TTM'nin kurulum/dekorasyon giderlerinin %60'ı TTM başına 300.000USD limite desteklenmektedir. TTM'nin yurtdışı tanıtım harcamaları %60 oranında ve yıllık 300.000USD limit dahilinde desteklenmektedir. Aynı zamanda TTM'de işletici şirket tarafından, şartlara uygun olarak istihdam edilen en fazla 10 kişinin brüt ücreti %60 oranında ve yıllık 500.000 USD limite kadar desteklenmektedir. Kullanıcı şirketler, tanıtım desteğinden faydalanabilir ancak kira desteğinden yararlanamazlar. Kira, tanıtım ve istihdama ilişkin giderler, 5 yıl süreyle desteklenmektedir. 5 yıllık performansı olumlu bulunan TTM'lere 5 yıl daha ilave destek süresi verilmektedir. Maksimum süre 10 yıldır.

### ***2.2.3.1.3. Markalaşma ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi***

Bu teşvikle; şirketlerin yurtdışında markalaşmaları ve olumlu Türk malı imajının oluşturulması desteklenirken, dünya çapında markaların oluşturulması hedeflenmektedir. Uluslararası markalaşma potansiyeli olan firmalar böylelikle üretim

ve pazarlama süreçlerinde kendi markalarıyla uluslararası pazarlarda yer alırken Türk Malı imajının oluşturulması da hedeflenmektedir.

İhracatçı Birlikleri, Üretici Birlikleri ve Üretici Derneklerinin sektörlerinin yurtdışında tanıtımı için yapacakları harcamalar, şirketlerin ürünlerinin markalaşmasına ilişkin yapacakları harcamalar, İhracatçı Birliklerinin TURQUALITY® programı kapsamında üyelerine yurtiçi ve yurtdışında markalaşma sürecinde verecekleri desteklere ilişkin harcamalar, Türk markalarının pazara giriş ve tutundurma sürecinde faaliyet ve organizasyonları için yapacakları harcamalar ile olumlu Türk Malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi için yurtiçi ve yurtdışındaki harcamaları aşağıda açıklanan belirli kıstaslar dahilinde desteklenmektedir (2006/4 sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ):

Kuruluşların (Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), İhracatçı Birlikleri, Üretici Dernekleri ve Üretici Birlikleri) iştirah sahasına giren ürünlerinin pazarlarda tanıtılması amacıyla gerçekleştirecekleri tanıtım harcamaları, danışmanlıklara ilişkin giderler ile pazar araştırması çalışması ve raporlarına ilişkin giderler teşvikin konusunu oluşturmaktadır. Kuruluşların bu teşvik kapsamından yararlanmak için proje oluşturması gerekmektedir. Bu kapsamda ilgili giderlerle ilgili olarak; İhracatçı Birlikleri için %80 oranında ve proje başına yıllık en fazla 1.443.000 TL tutarında, Üretici Dernekleri ve Üretici Birlikleri için %50 oranında ve yıllık en fazla 577.000 TL tutarında, TİM ve sektörü tek başına temsil eden İhracatçı Birlikleri için %80 oranında ve proje başına yıllık en fazla 2.887.000 TL tutarında, birden fazla İhracatçı Birliği tarafından oluşturulan projeler için her İhracatçı Birliği başına 1.443.000 TL tutarında, desteklenmektedir.<sup>13</sup>

Şirketlerin, Ticaret Bakanlığı tarafından Marka Destek Programı veya sonrasında TURQUALITY® Destek Programı kapsamına alındığı tarihten sonraki aşağıda gösterilen harcama ve giderlerinin desteklenmesi, bu teşvikin bir diğer konusunu oluşturmaktadır. Her iki destek programı kapsamında sunulan teşvikler birbirine paralel seyretmekte olup esasen Marka Destek programı, TURQUALITY®

---

<sup>13</sup>Destek üst limitleri her takvim yılı başında  $(TÜFE+Yİ-ÜFE)/2$  oranında güncellenmektedir. Bu tebliğ bazında TL cinsinden sunulan teşvikler, tebliğde verilen tutarların 2019 yılı için güncellenen tutarları olup güncel tutarlar Uludağ İhracatçı Birlikleri kaynaklarından alınmıştır.

Destek Programının bir ön hazırlığı niteliğindedir. Zira TURQUALITY® Destek Programında destek limitleri çoğu zaman üst limitsiz bazen de Marka Destek programında sağlanan desteklere göre daha yüksektir. Aşağıda sunulan bütün giderlere ilişkin desteklemelerde oran, yapılan harcamaların %50'si ile sınırlıdır.

a) Şirketlerin markalarının patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescili ve markaların yurt dışında tescili, yenilenmesi ve korunması harcamaları Marka Destek Programı için yıllık 288.000 TL limite, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde üst limitsiz,

b) Hedef pazarlarında, markalı ürünleriyle ilgili olarak gerçekleştirilen tanıtım harcamaları ve yurtdışı fuar katılımları, Marka Destek Programı için yıllık 2.309.000 TL limite, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde üst limitsiz

c) Hedef pazarlarında, markalı ürünlerle ilgili olarak açılan mağaza, ofis, depo ve satış sonrası servis hizmeti veren birimlerine ilişkin; brüt kira, vb. giderler ile hukuki danışmanlık giderleri Marka Destek Programı için yıllık 3.464.000 TL limite, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde azami 50 mağazaya ilişkin giderler üst limitsiz, kiralanan birimin konsept mimari çalışma ve kurulum/dekorasyon giderleri Marka Destek Programı için yıllık 1.732.000 TL limite, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde limitsiz,

d) Hedef pazarlarında faaliyet gösteren ve farklı markaların satıldığı teşhir mekanı, büyük mağazalar ve büyük marketlerde ürünleriyle ilgili olarak kiraladıkları reyon, raf, stand ve benzeri yerlerde brüt kira, konsept mimari çalışmaları harcamaları ile danışmanlık giderleri ve bu birimlere ilişkin kurulum/dekorasyon giderleri ayrıca firmaların kendi başlarına kiraladıkları showroamlara ilişkin aynı giderler ile depolama giderleri Marka Destek Programı için yıllık 1.154.000 TL limite, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde büyük mağazalarda aynı giderler üst limitsiz olmak üzere kiralanan birimin konsept mimari giderleri birim başına 1.154.000TL limite,

e) Yurt dışı pazarlara girişte aranan kalite, çevre belgeleri/sertifikaları, insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretleri; ruhsatlandırma, test, danışmanlık vb. giderleri Marka Destek Programı için yıllık 1.443.000 TL limite, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde yıllık 2.887.000 TL limite,

f) Hedef pazarlarında, destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak franchising sistemi ile faaliyete geçirilecek yıllık en fazla 10 mağazaya ilişkin;

kurulum/dekorasyon harcamaları ve konsept mimari çalışması giderleri mağaza başına Marka Destek Programı için 288.000 TL limitle, kira giderleri mağaza başına (2 yıl sınıryla) yıllık 288.000 TL limitle, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde ise 100 mağazaya ilişkin aynı giderler sırasıyla birim başına yıllık 577.000 TL ve 1.154.000TL limitle,

g) Uluslararası pazarlarda rekabet avantajını artırmak üzere alacakları, danışmanlık giderleri Marka Destek Programı için yıllık 1.732.000 TL limitle, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde 2.887.000 TL limitle,

h) Tasarım ve ürün geliştirme konularında istihdam edilen moda/endüstriyel ürün tasarımcısı ve mühendis giderleri Marka Destek Programı için yıllık 1.154.000 TL limitle, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde en fazla 10 kişiye kadar üst limitsiz desteklenmektedir.

ı) Destek kapsamındaki markalarla ilgili olarak Bakanlıkça belirlenen hedef pazarlara ilişkin pazar araştırması çalışması ve raporları Marka Destek Programı için yıllık 577.000 TL limitle, TURQUALITY® Sertifikasına sahip şirketlerde üst limitsiz desteklenmektedir.

Yukarıda bahsedilen kapsamdaki teşvikler, marka bazlı olarak değerlendirilmektedir. Marka Destek Programı kapsamındaki teşviklerin azami süreleri 4 yıl iken TURQUALITY® destek programı kapsamındaki teşviklerin azami süresi 5 yıldır. İşletmelerin Marka Destek Programı ve TURQUALITY® destek programına kabul edilebilmeleri için danışman firma eşliğinde Gelişim Yol Haritası Çalışması yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmalar içinde yararlanılacak danışmanlık giderleri bir defaya mahsus 800.000 TL üst limitle desteklenmektedir.

Ayrıca bu tebliğ kapsamında TURQUALITY® Programının kendisi de desteklenmektedir. TİM ve İhracatçı Birliklerinin TURQUALITY® Programının yürütülmesi konusunda giderlerinin desteklenmesi kapsamında; Marka ve TURQUALITY® destek programı kapsamına alınan şirketlerin iş yönetimi kalitesi, markalaşma potansiyellerinin belirlenmesi, performanslarının izlenmesi ve program kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgili denetim ve danışmanlık giderleri ve bu şirketlere yönelik stratejik yönetim konusunda sunulacak eğitim, seminer, rehberlik, danışmanlık vb. giderleri; TURQUALITY® Programının olumlu Türk malı imajının

oluşturulması ve yerleştirilmesi için gerçekleştireceği her türlü faaliyetler ile kurumsallaştırılması ve TURQUALITY® Sekretaryasına yönelik giderler ile Programın stratejisinin güncellenmesi konusunda stratejik çalışmalara ilişkin harcamalar ile dışarıdan satın alınacak danışmanlık giderlerinin hepsi yıllık en fazla 35 milyon USD limitle desteklenmektedir.

#### ***2.2.3.1.4. Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi***

Bu teşvik türüyle; Türkiye’de döviz kazandırıcı hizmet sektöründe faaliyette bulunan şirketler, İhracat Birlikleri ve İşbirliği Kuruluşlarının faaliyetlerinin desteklenmesi ile şirketlerin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesi, hizmet gelirlerinin artırılması, dış pazarlara açılması ve markalaşması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Ek 2.1’deki tabloda ayrıntıları gösterilen harcamalar % 50 ile % 75 arasında desteklenmektedir (Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu’nun 2005/8 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Kararı). Bu teşvik türü ile ilgili ayrıntılı bilgilere Ekler kısmından ulaşılabilir (bkz. Ek 2.1).

#### ***2.2.3.1.5. Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörlerinin Markalaşmalarının Desteklenmesi***

Bu teşvik türüyle; TİM ve İhracat Birliklerinin TURQUALITY® Programı kapsamında şirket, kurum ve kuruluşların markalaşma sürecinde yurt içi ve yurtdışında gerçekleştireceği harcamalar, Türk markalarının pazara giriş ve tutunmalarına yönelik gerçekleştireceği çeşitli faaliyet ve organizasyona ilişkin giderler ile hizmet sektörlerine yönelik olumlu Türk malı ve hizmeti imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi için yurt içinde ve yurtdışında gerçekleştireceği çeşitli harcamalar desteklenerek döviz kazandırıcı hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirket, kurum ve kuruluşların markalaşmalarına katkı sunulması hedeflenmektedir. Bu kapsamda Ek 2.2’deki tabloda ayrıntıları gösterilen harcamalar % 50 ile % 100 arasında değişen oranlarda desteklenmektedir (Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu’nun 2005/9 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörleri Markalaşma Destekleri Hakkında Kararı). Bu teşvik türü ile ilgili ayrıntılı bilgilere Ekler kısmından ulaşılabilir (bkz. Ek 2.2).

### **2.2.3.2. Markalaşma-Kendini Gerçekleştirme Aşamasında KOSGEB Tarafından Sunulan Teşvikler**

Çalışmanın bu alt bölümünde, markalaşma ve kendini gerçekleştirme aşamasında KOBİ'lere KOSGEB tarafından sunulan ve yazar tarafından sunulan teşviklerin amaçları bakımından ihracat teşviki sınıfına girebilecek olanlar seçilmiştir. Bu teşviklerin seçilmesinin sebebi, KOSGEB tarafından içeriklerinde ve sunumlarında uluslararasılaşmaya vurgu yapılmasıdır. Bu teşvikler İşletme Geliştirme Desteği ve İşbirliği Desteğinden oluşmaktadır. Ayrıca KOSGEB Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Desteği, KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım (Teknoyatırım) Desteği, KOBİ Stratejik Ürün Desteği gibi diğer KOSGEB destekleri de konuları itibariyle ilgisine binaen çalışmaya eklenmiştir.

#### ***2.2.3.2.1. İşletme Geliştirme Destek Programı***

Bu programla KOBİ'lerin rekabet güçlerinin, kurumsallaşma-markalaşma düzeylerinin ve ekonomideki paylarının artırılması, kapasitelerinin geliştirilmesi ve öncelikli ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Bu program, firmaların kurumsallaşma, rekabet gücü ve markalaşma düzeyleriyle ilgili ve firmaların ihracat performanslarına etki edecek destek unsurları içerdiğinden ihracat teşvikleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu program kapsamında KOBİ'ler dokuz farklı konuda destekten yararlandırılmaktadır. Bu tezin yazım aşamasında bu programla benzer özellikte destek unsurları sunan KOSGEB Genel Destek Programı için başvurular, İşletme Geliştirme Destek Programının yürürlüğe girmesiyle nedeniyle KOSGEB tarafından kaldırılmıştır. Bu program aşağıda sunulan teşviklerden oluşmaktadır (KOSGEB İşletme Geliştirme Destek Programı):

Bu teşvik kapsamında; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından yayımlanan Yurtiçi Fuar Listesinde kayıtlı fuarlardan KOSGEB tarafından belirlenen fuarlarla ilgili harcamalar 50.000 TL üst limitle; işletmelerin uluslararası işbirliğini arttırmaları amacıyla KOSGEB, TOBB ve Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) tarafından düzenlenen yurtdışı iş gezilerindeki harcamalar da 20.000 TL üst limitle, işletmelere yönelik yükseköğretim kurumundan mezun, nitelikli yeni eleman istihdamı için 50.000 TL üst limit ve %60 oranında desteklenmektedir.



Ayrıca bu kapsamda istihdam edilecek personelin yeni mezun, kadın, engelli, birinci derece şehit yakını veya gazi olması durumunda destek oranı %20 artırılmaktadır.

İşletmelerin; Dış Ticaret ve Uluslararası Mevzuat, Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri, Enerji Teknolojileri, Dijital Dönüşüm, Yeni Teknik ve Teknolojiler, Mesleki ve Teknik Eğitim konularında alacakları eğitimler de bu program kapsamında 20.000 TL üst limitle; ülkemiz gündemine yeni giren enerji verimliliğiyle ilgili olarak işletmelerin alacakları etüt, danışmanlık ve eğitim hizmetleri de 35.000 TL üst limitle; işletmelerin ürün tasarımı için alacağı tasarım hizmetlerine ilişkin giderleri de 25.000 TL üst limitle %60 oranında desteklenmektedir.

Yine bu teşvik kapsamında işletmelerin Türk Patent ve Marka Kurumu (TÜRKPATENT) veya dengi yurtdışı kurumlardan patent, faydalı model belgesi, endüstriyel tasarım tescili belgesi ve entegre devre topografyaları tescil belgeleri için yaptığı giderler 30.000 TL üst limitle; işletmelerin Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) ve TÜRKAK tarafından akredite edilmiş kurum/kuruluşlardan akredite oldukları konularda alacakları ürün, sistem, personel, laboratuvar, akreditasyon belgeleri ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS) belgesine ilişkin giderler de 30.000 TL üst limitle %60 oranında desteklenmektedir. İlgili kurumun TSE ve TÜRKPATENT olması durumunda destekleme oranı % 100 olarak alınmaktadır. İşletmelerin, kamu kuruluşları ve üniversitelerce kurulu laboratuvarlardan alacakları test ve analiz hizmet giderleri de bu program kapsamında 30.000 TL üst limitle %60 oranında desteklenmektedir.

#### ***2.2.3.2.2. İşbirliği Destek Programı***

Bu destek programı; nitelik olarak işbirliği modeli tasarımı ve rekabet avantajı hedeflemesiyle ihracat teşvikleri statüsünde değerlendirileceği için yazar tarafından çalışmada paylaşma gerekliliği duyulmuştur.

Bu teşvik programıyla; KOBİ'lerin birbirleriyle veya büyük işletmelerle ortak çalışma kültürünün geliştirilmesi ve karşılıklı fayda ve rekabet avantajı sağlayıcı nitelikteki işbirliklerine ilişkin destek sunulmaktadır. Program kapsamında desteklenen işbirliği modelleri; işbirliği ve projeye ilişkin tüm süreçlerin program ortakları tarafından kurulan işletici kuruluş tarafından yürütüldüğü ortaklık modeli olan "İşletici

Kuruluş Modeli” ile proje ortaklarından her birinin, iş planında belirtilen faaliyetlerin bir bölümünü yerine getirdikleri ortaklık modeli olan “Proje Ortaklık Modeli ”dir. Bu modellere ilişkin sunulan program kapsamında destekler aşağıda verilen Tablo 2.2.2.’de ve açıklamalarla özetlenmektedir (KOSGEB İşbirliği Destek Programı):

İşletmelerin birbirleriyle veya büyük işletmelerle; ortak imalat, ortak tasarım, ürün ve hizmet geliştirme, ortak laboratuvar, ortak pazarlama, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeleri amacıyla yapılan işbirlikleri ve benzeri maliyet düşürücü ve rekabet avantajı sağlayıcı projeleri bu program kapsamında desteklenmektedir. Tablo 2.2.2.’nin incelenmesinden de anlaşılacağı üzere projeler ve desteklenen limitler yüksek, orta yüksek ve diğer teknoloji alanı olarak 3 kapsamda değerlendirilmektedir. Ayrıca hükümet tarafından çeşitli stratejik programlarda ilan edilen ve KOSGEB tarafından belirlenen öncelikli teknoloji alanlarında (yüksek ve orta ileri teknoloji alanı) proje toplam üst limit desteklerinin arttığı gözlenmektedir. Projelerde destek oranı %60 olmakla birlikte projeye konu satın alınan makine, teçhizat ve yazılımların yerli malı belgesinin bulunması durumunda bu destek oranlarına %15 ilave edilmektedir.

**Tablo 2.2.2.**  
**İşbirliği Destek Programında Modellere İlişkin Asgari KOBİ**  
**Sayısı ile Destek Limitleri**

<b>İŞLETİCİ KURULUŞ MODELİ</b>					
İşletici Kuruluşun Teknoloji Alanı	Asgari KOBİ Sayısı	İşletici Kuruluş Proje Destek Üst Limiti (TL)			Toplam Üst Limit (TL)
		Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	Toplam	
Yüksek	2	2 Milyon	3 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
Orta Yüksek	3	2 Milyon	3 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
Diğer	5	2 Milyon	3 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
<b>PROJE ORTAKLIĞI MODELİ</b>					
Projenin Teknoloji Alanı	Asgari KOBİ Sayısı	Her Bir Proje Ortağı İşletme İçin Destek Üst Limiti (TL)			Toplam Üst Limit (TL)
		Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	Toplam	
Yüksek	2	1 Milyon	1 Milyon	2 Milyon	10 Milyon
Orta Yüksek	3	500 Bin	500 Bin	1 Milyon	10 Milyon
Diğer	5	250 Bin	500 Bin	750 Bin	5 Milyon

Asgari KOBİ sayısı büyük işletmelerle işbirliği yapılması durumunda 1 olarak alınmaktadır.

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6850/is-birligi-destek-programi>, 15.03.2019.

#### **2.2.3.2.3. Diğer KOSGEB Programları**

Diğer alt bölümlerde ve yukarıda belirtilen KOSGEB tarafından sunulan teşviklerden başka nitelik olarak direkt ihracat teşviki statüsünde olmayan teşvikler de bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi girişimcilik desteğidir. Diğer destekler ise AR-GE, Teknolojik Üretim ve Yerleştirme Destekleri olarak KOSGEB tarafından gruplandırılan diğer desteklerdir. Bu destekler; AR-GE ve İnovasyon Destek Programı, Endüstriyel Uygulama Destek Programı, Kobi Teknoyatırım – Kobi Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı ve Stratejik Ürün Destek programı isimli programlardan

oluşmaktadır. Çalışmada bu programlar direkt olarak ihracat teşviki olarak sınıflandırılmamaktadır. Ancak buradan bu destek ürünlerinin kesinlikle bir ihracat teşviki sayılamayacağı anlamı da çıkarılmamalıdır. Bu teşvik unsurlarının burada paylaşılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **2.2.3.2.3.1. KOSGEB Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı**

Bu programla, bilimsel ve teknolojik yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ'ler ile girişimcilerin geliştirilmesi, yeni ürün, yeni proses ve hizmetlerin metalaştırılması amaçlanmaktadır. Bu destek türünün gerçek amacı AR-GE ve endüstriyel uygulamaları desteklemek olsa da içeriğinde yurtdışı kongre, konferans, fuar ziyaretleri gibi ihracata yönelik teşvik unsurları barındırdığından ihracat teşvikleri olarak kabul edilebilecektir. Ayrıca Ar-GE ve endüstriyel uygulama desteklerinin ihracatımızın kalitesini ve potansiyelini olumlu olarak etkileyeceği değerlendirildiğinden çalışmada bu teşvik unsurlarına kısaca yer verilmesi uygun olarak değerlendirilmektedir.

Bu program kapsamında destek oranı yapılacak harcamaların %75'i olmak üzere; proje tanıtım desteği 5.000 TL, yurtiçi-yurtdışı kongre, konferans, fuar ziyareti ve teknolojik işbirliği ziyareti desteği 15.000 TL ile Test, Analiz ve Belgelendirme desteği de 25.000 TL limitle desteklenmektedir. Ayrıca bu program kapsamında yeni ürün/hizmet geliştirilmesi, maliyet düşürücü proseslerin ticaretleştirilmesine ilişkin kira, personel ve diğer sermaye yatırımları da çeşitli limitlerle de destek kapsamına alınmaktadır (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1229/arge-ve-inovasyon-destek-programi>, 15.03.2019; KOSGEB Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı).

#### **2.2.3.2.3.2. KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım (Teknoyatırım) Destek Programı**

Bu programla, işletmelerin Ar-Ge yatırımları sonucunda geliştirilen yeni ürünlerin metalaştırılması amacıyla dolaylı olarak ihracatı artırmak ve ülke ekonomine artı değer sağlamak amaçlanmaktadır. Bu program kapsamında desteklenecek ürünler, kamu kurum ve kuruluşları, kanunla kurulmuş vakıflar ile uluslararası fonlar tarafından desteklenen Ar-Ge sonucu ortaya çıkan, patent belgeli ve korunan ya da doktora çalışması ile ortaya çıkan ya da Teknolojik Ürün Belgesine sahip ve prototipi

oluşturulmuş olmalıdır. Bu destek kapsamında desteklenecek proje süresi 36 aydır. KOSGEB'in sınıflandırdığı Düşük Teknoloji, Orta-Düşük Teknoloji alanlarında yer alan ürünler için 500.000 TL ile Orta İleri Teknoloji ve İleri Teknoloji alanlarında yer alan ürünler için 5 milyon TL'ye kadar destekleme yapılmaktadır. Şöyle ki; makine teçhizat destekleri % 100 (%60 geri ödemesiz, eğer yerli malı belgesi kapsamında destek alındıysa + 15 puan ilave, %40 geri ödemeli), üretim hattı tasarım giderleri, yazılım giderleri, personel giderleri, eğitim ve danışmanlık giderleri, tanıtım ve pazarlama giderleri de %60 geri ödemesiz olarak desteklenmektedir (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6443/kobi-teknoyatirim-kobi-teknolojik-urun-yatirim-destek-programi>, 15.03.2019; KOSGEB KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım (Teknoyatırım) Destek Programı).

#### **2.2.3.2.3.3. KOSGEB Stratejik Ürün Destek Programı**

Bu programla, ithalatı yüksek olan stratejik ürünlerin yerli olarak üretilmesi, KOBİ'lerin teknolojik üretime yönlendirilmesi ile yüksek katma değerli ürünler üreterek aynı zamanda cari açığın finansmanına da katkıda bulunacak yatırımlar desteklenmektedir. Proje süresi 36 aydır. Bu destek kapsamında makine-teçhizat giderleri % 100 (%70 geri ödemesiz, eğer yerli malı belgesi kapsamında destek alındıysa +15 puan ilave, %30 geri ödemeli), yazılım giderleri, personel giderleri, bilgi transferi, test, analiz, kalibrasyon ve hizmet alımına ilişkin giderler geri ödemesiz olarak %70 oranında desteklenmektedir. Bu program kapsamında verilebilecek tüm geri ödemeli ya da geri ödemesiz desteklerin toplamı 5 milyon TL'dir (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6492/stratejik-urun-destek-programi>, 15.03.2019; KOSGEB Stratejik Ürün Destek Programı).

#### **2.2.4. KREDİ SİGORTA VE GARANTİ DESTEKLERİ**

Çalışmanın bu kısmında; Türk Eximbank tarafından ihracatçılara sunulan ve Türk Eximbank'ın Yararlanabildiği İhracatçıya Alıcı Kredisi ve Sigorta Tazmin Desteğinden oluşan ihracat teşvikleri incelenecektir. Türk Eximbank; 21 Ağustos 1987 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 87/11914 sayılı Devlet Yatırım Bankasının Türkiye İhracat Kredi Bankası AŞ adıyla yeniden düzenlenmesine dair Bakanlar Kurulu Kararınca kurulmuş olup ihracatçılara kredi, sigorta ve garanti olarak destekler sunmaktadır. Türkiye'de diğer ticari bankalar da ihracata ilişkin düşük faizli, orta ve

uzun vadeli krediler vermekte ve çeşitli sigorta seçenekleri sunmaktadırlar ancak bunlar ihracat teşviki niteliğinde değildir. Çalışmada; gerek çeşit gerekse de niceliksel olarak zengin bir içerik sunan ve aynı zamanda uzmanlık alanı ihracat ve ihracatçıya destek olan bir banka olan Türk Eximbank tarafından sunulan kredi, sigorta ve garanti destekleri/teşvikleri incelenmektedir.

#### **2.2.4.1. Türk Eximbank Tarafından Sunulan Kredi Sigorta ve Garanti Destekleri**

Türk Eximbank tarafından sunulan teşvikler çalışmada; genel hatlarıyla Kısa Vadeli İhracat Kredileri, Orta-Uzun Vadeli İhracat Kredileri, Döviz Kazandırıcı Hizmet Kapsamındaki Krediler, Kredi Garanti Fonu (KGF)/Portföy Garanti Sistemi (PGS) Kredi Uygulamaları, Alıcı Kredileri, İhracat Kredi Sigortası (Alacak Sigortası) ve Türk Eximbank tarafından Türev Ürünler Kapsamında sunulan Hizmetler (Forward, Opsiyon, Faiz Swapı) alt başlıklardan oluşmaktadır.

Türk Eximbank'tan kredi kullanmak isteyen ihracatçılar, talep aşamasında belirttikleri mallarla kredinin ana para, faiz ve diğer aracı banka komisyonu toplamı kadar gerçekleştirdikleri ihracatı kullandıkları kredinin vadesi içerisinde gerçekleştirmekle yükümlüdürler (Arzova, 2006: 376-412).

##### **2.2.4.1.1. Kısa Vadeli İhracat Kredileri**

Kısa vadeli ihracat kredileri Türk Eximbank tarafından aşağıda açıklandığı üzere; Reeskont Kredisi, Sevk Öncesi İhracat Kredileri, İhracata Hazırlık Kredisi, KOBİ İhracata Hazırlık Kredileri, Dış Ticaret Şirketleri İhracat Kredisi ve Sevk Sonrası Reeskont Kredisi olarak çok farklı ve çeşitli türlerde sunulmaktadır. Bu kredilerle ilgili ayrıntılar aşağıda sunulmaktadır (<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler#kisa-vadeli-ihracat-kredileri>, 25.03.2019):

##### **2.2.4.1.1.1. Reeskont Kredisi**

Bu kredi, ihracata hazırlık aşamasında; mal ve döviz kazandırıcı hizmet ihracatında bulunan firmaların finansmanı amacıyla, T.C Merkez Bankası ile Türk Eximbank işbirliği içerisinde, Türk Eximbank'a tanınan limit çerçevesinde kullanılmaktadır. Kredi vadesi azami 360 gündür. İşlem alt limiti KOBİ'ler için

50.000 USD, diğer firmalar için 100.000 USD'dir. Bu program dahilinde Türk Eximbank, 2019 yılı itibariyle TL ve döviz kredileri toplamı 350 milyon USD, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri'ne yönelik olarak 400 milyon USD banka limitine kadar kredi kullandırabilmektedir. Bu kredi için mal ve hizmet ihracatının taahhüdü gerekli olup taahhüt gerçekleştirme süresi, kredi kullandırma tarihinden itibaren 24 ay'dır. İhracat taahhüdünün yerine getirilmemesi durumunda bankanın masraflarının karşılanması amacıyla nakit bloke yapılmakta ya da banka tarafından teminat mektubu istenmektedir. Kredi değerlendirmeleri için firma mali analizi ile bankaca yapılacak istihbarat çalışması için çeşitli belgeler istenmektedir.

#### ***2.2.4.1.1.2. Sevk öncesi ihracat Kredileri (SÖİK)***

Bu kredi programıyla; ihracatçıların ihracat öncesi kısa vadeli krediye ihtiyaçları karşılanmaktadır. İhracata yeni pazarlar bulmak ve ürün çeşitlendirilmesine katkıda bulunmak, programın önemli amaçları arasındadır. Krediden, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS) ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) hariç Türkiye'de, KKTC'de veya Türkiye'de kurulu Serbest Bölgelerdeki imalatçı-ihracatçı, ihracatçı ve ihracata yönelik nihai mal üreten imalatçı firmalar ile diğer çeşitli döviz kazandırıcı hizmet ihracatı yapan firmalar ihracat taahhüdü karşılığında yararlanabilmektedir. Krediler, aracı bankalar aracılığıyla kullandırılmaktadır. Bu durumda ayrıca bir komisyon masrafı oluşmaktadır. Kredide herhangi bir alt limit yoktur. Kredi vadesi TL kredilerde azami 360 gün, döviz kredilerinde 720 gündür. Firmaların kullanabileceği maksimum limitler, 25.000.000 USD'dir. Banka, 10.08.2017 tarihinden itibaren TL bazında kredileri sadece KOBİ'lere kullandırmaktadır.

#### ***2.2.4.1.1.3. İhracata Hazırlık Kredisi***

Bu kredi programı da adından anlaşılacağı üzere şirketlerin ihracata hazırlık aşamasındaki finansman taleplerini karşılamaktadır. DTSS ve SDŞ'ler hariç; ihracatçı ve ihracata yönelik nihai mal üreten imalatçı firmalar krediden yararlanabilmektedir. Kredi vadesi; TL kredilerde azami 360 gün, döviz kredilerinde ise azami 720 gündür. Firma limiti, döviz ve TL kredileri toplamı azami 25 milyon USD'dir. Banka, 10.08.2017 tarihinden itibaren TL bazında kredileri sadece KOBİ'lere kullandırmaktadır. Kredi kullanımı için alt limit bulunmamaktadır.

#### ***2.2.4.1.1.4. KOBİ – İhracata Hazırlık Kredileri***

Bu program, ihracatçı KOBİ'ler ile ihracata yönelik nihai mal üreten imalatçı KOBİ'lerin kullanımı içindir. İhracata hazırlık aşamasında KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Herhangi bir alt limit bulunmamakla birlikte program üst limiti TL ve döviz kredileri toplamı 5.000.000 USD'dir. Kredi vadesi; TL kredilerde azami 360 gün, döviz kredilerinde ise azami 720 gün olarak uygulanmaktadır.

#### ***2.2.4.1.1.5. Dış Ticaret Şirketleri İhracat Kredisi***

Bu kredi programı sadece Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ve Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine tahsis edilmektedir. Kredi ile bu firmaların ihracata hazırlık dönemi finansmanı ile uluslararası rekabet güçlerinin arttırılarak ihracat performanslarının artırılması amaçlanmaktadır. Kredi; döviz cinsinden, Türk Eximbank tarafından doğrudan kullanılmaktadır. Kredi vadesi 360 gündür. Kredi limitleri, Türk Eximbank Yönetim Kurulu kararı ile bu karara istinaden ilgili kredi komitelerince firma bazında belirlenmektedir.

#### ***2.2.4.1.1.6. Sevk Sonrası Reeskont Kredisi***

Sevk Sonrası Reeskont Kredisi ile ihracatçı, ihracata yönelik mal üreten imalatçı ve imalatçı-ihracatçı firmalara ve KOBİ'lere, malların kesin ihracından sonra karşı firmalardan alacaklarının iskonto edilmesi ile sevk sonrası finansman ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Böylelikle firmaların ülke risklerinden arındırılmış olarak hedef pazarlara yönelmeleri, vadeli satış yöntemleri ile rekabet şanslarının artırılması amaçlanmaktadır. Kredinin işlem bazında alt limiti 1.000 USD olup sevk sonrası 360 güne kadar olan alacaklar iskonto edilmektedir. Firma limiti, TL ve döviz kredilerinin toplamı olarak 350 milyon USD'dir. DTSS'ler için limit 400 milyon USD olmak üzere krediler döviz cinsinden kullanılmaktadır.

#### ***2.2.4.1.2. Orta-Uzun Vadeli İhracat Kredileri***



Orta-uzun vadeli ihracat kredileri Türk Eximbank tarafından; İhracata Yönelik İşletme Sermayesi Kredisi, İhracata Yönelik Yatırım Kredisi, Marka Kredisi, Avrupa Yatırım Bankası Kredisi, Yurtdışı Mağazalar Yatırım Kredisi, Özellikli İhracat Kredisi ve Gemi İnşa ve İhracatı Finansman Programı gibi çeşitli ad ve özelliklerde kullanılmaktadır. Bu kredilerle ilgili aşağıda kısaca açıklamalar bulunmaktadır (<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler#orta-uzun-vadeli-ihracat-kredileri>, 25.03.2019):

#### ***2.2.4.1.2.1. İhracata Yönelik İşletme Sermayesi Kredisi***

Bu kredi programıyla; imalatçı, imalatçı-ihracatçıların, ihracatçıların, Serbest Bölgelerde faaliyet ruhsatı olan firmalar ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyet gerçekleştiren firmaların işletme sermayesi ihtiyaçlarının finansmanı amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, kredi tarihinden 180 gün öncesine kadar olan sürede firmaların hammadde, ara malı, nihai mal, ve bir aylık elektrik, su, doğalgaz, personel giderleri gibi giderleri finanse edilmektedir. Bu program kapsamında, firma limiti azami 50.000.000,-USD olup kredi Euro veya USD olarak da kullanılmaktadır. Kredinin herhangi bir alt limiti yoktur. Üst limit 3 yıldır.

#### ***2.2.4.1.2.2. İhracata Yönelik Yatırım Kredisi***

Bu kredi programıyla; imalatçı, imalatçı-ihracatçıların, ihracatçıların, Serbest Bölgelerde faaliyet ruhsatı olan firmalar ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyet gerçekleştiren firmaların makine, teçhizat ve diğer yatırım unsurlarının finansmanı amaçlanmaktadır. Buradaki kısıt yatırım mallarının orta veya uzun vadeli finansmanı gerektirmesi, kalıcı ve uzun süre kullanımlı olmasıdır. Bu program kapsamında firma limiti azami 50.000.000,-USD olup, kredi Euro veya USD olarak da kullanılmaktadır. Kredinin herhangi bir alt limiti olmayıp azami vade 5 yıldır.

#### ***2.2.4.1.2.3. Marka Kredisi***

Bu krediyle; ihracata yönelik mal üreten firmaların ve ihracatçıların yurt dışında yerleşik marka, marka ile ilgili mağaza, tesis alımlarının finansmanı amaçlanmaktadır. Böylece Türk Malı markası ve imajının geliştirilmesi ve Türk Modasının yaratılması sağlanmış olacaktır. Kredi başvuru tarihinden azami bir yıl önceki harcamalara ilişkin kredi kullanılmaktadır. Markanın harcamanın gerçekleştirildiği ülkede tescil edilmesi

ve korunması gereklidir. Programın alt limiti olmayıp, firma limiti yapılan harcama belgeleri ve sözleşmelerdeki detaylara göre banka tarafından belirlenmektedir. Kredi vadesi azami 3 yıldır.

#### ***2.2.4.1.2.4. Avrupa Yatırım Bankası Kredisi***

Bu krediyle; ihracatçı ve döviz kazandırıcı faaliyette bulunan KOBİ'lerin yurt içinde gerçekleştirecekleri yeni yatırım ve modernizasyona ilişkin projeleri ile işletme sermayesi ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Kredi Türk Eximbank ile Avrupa Yatırım Bankası arasındaki Kredi Anlaşması çerçevesinde kullanılmaktadır. Arsa, bina ve taşıt alımları bu kredi kapsamında finanse edilmemektedir. 25 milyon Euro'yu geçmeyen projeler kredilendirilmektedir. Program limiti 12.5 milyon Euro'dur.

#### ***2.2.4.1.2.5. Yurtdışı Mağazalar Yatırım Kredisi***

Bu kredi programıyla; ihracatta kalıcı pazarlar edinilmesi ve net döviz girdisinin artırılması amacıyla firmaların yatırım harcamaları finanse edilmektedir. Türk firmalarının yurtdışı ürünlerini pazarlaması amacıyla; satış mağazaları ve alışveriş merkezleri kurmalarına yönelik yatırım harcamaları finanse edilmektedir. Kredi, harcama belgeleri kapsamında ve Vergi Resim Harç İstisna Belgesinin kapatılması taahhüdü karşılığında kullanılmaktadır. Kredinin alt limiti bulunmamakta olup, yatırım projesi uygunluğu Banka tarafından belirlenen firmalara 25 milyon USD limite azami 5 yıl vadeli olarak kredi kullanılmaktadır.

#### ***2.2.4.1.2.6. Özellikli İhracat Kredisi***

Bu program, ihracatçı firmaların Türk Eximbank'ın mevcut kredi programları çerçevesinde kredi kullanamayan ancak Türk Eximbank tarafından kredi talepleri uygun bulunan mal ve hizmet projelerinin finansmanını kapsamaktadır. Bu programda krediler; yurtdışı kaynaklı fon vasıtasıyla kullanıldığından, krediye uygunluk kriterleri de ilgili fon tarafından belirlenmektedir. Alt limit bulunmamakta olup kredi vadesi ve program üst limiti proje bazında banka tarafından belirlenmektedir. Program ile 12 aydan uzun vadeli finansman ihtiyaçları karşılanmaktadır. Buradaki amaç, üretim süreçleri ve pazarlama sürecindeki finansmanın karşılanması ile yeni pazarlar, yeni ürün gibi özellikli projelerin desteklenmesidir.

#### **2.2.4.1.2.7. Gemi İnşa ve İhracatı Finansman Programı**

Bu kredi, spesifik bir kredi olup gemi inşa edip ihraç edecek firmaların üretim süreçlerindeki finansman ihtiyaçlarının karşılanması ve rekabet güçlerinin arttırılmasını hedeflemektedir. Kredi, proje bazında desteklenmektedir. Kredi limiti banka tarafından belirlenmekte olup alıcı firma ile yapılan kontrata göre ortaya çıkan bedelin %85'ine kadar kredi kullanılmakta veya teminat mektubu limiti belirlenmektedir. Kredi ve teminat mektubunun limiti toplam 25 milyon USD'dir. Kredinin azami vadesi 360 gündür.

#### **2.2.4.1.3. Döviz Kazandırıcı Hizmet Kapsamındaki Krediler**

Bu kredi sınıflandırması altında Türk Eximbank tarafından kullanılan krediler; Turizm Kredisi, Uluslararası Nakliyat Pazarlama Kredisi, Döviz Kazandırıcı Hizmetler Kredisi, Yurtdışı Fuar Katılım Kredisi, Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Teminat Mektubu Programı ve Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Köprü Kredisi çeşitlerinden oluşmaktadır. Bu kredi programları aşağıda kısaca tanıtılmaktadır (<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler#doviz-kazandirici-hizmetler-kapsam%C4%B1ndaki-krediler>, 30.03.2019):

##### **2.2.4.1.3.1. Turizm Kredisi**

Bu krediyle; Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) üyesi A grubu turizm işletmeleri, A grubu belgeli seyahat acentaları ile yurtdışından yolcu taşıyan Türkiye'de yerleşik özel havayolu şirketlerinin finansmanı amaçlanmaktadır. Herhangi bir alt limiti bulunmayan TL kredilerde azami 360 gün, dövizli kredilerde 720 gün vadeli kredinin üst limiti 25 milyon USD'dir.

##### **2.2.4.1.3.2. Uluslararası Nakliyat Pazarlama Kredisi**

Bu krediden; Türkiye'de yerleşik uluslararası nakliyat firmaları, uluslararası lojistik işletmeciliği yapan firmalar ve uluslararası taşıma işleri organizatörlüğü yapan firmaların taahhüt ettikleri uluslararası taşımacılık hizmet bedelleri karşılığında faydalandırılmaktadır. Amaç, firmaların rekabet güçlerinin arttırılmasıdır. Alt limiti bulunmayan kredi TL ve döviz cinsi olarak toplam 25 milyon USD limitiyle kullanılmakta olup vadesi TL kredilerde azami 360 gün, döviz kredilerinde ise 720 gündür

#### ***2.2.4.1.3.3. Döviz Kazandırıcı Hizmetler Kredisi***

Bu kredi programı ile firmaların hizmet ihracatlarına yönelik finansmanı amaçlanmaktadır. Bu hizmetler; proje niteliğindeki yazılı, projelendirme ve danışmanlık, müteahhitlik ve mühendislik hizmetleri, uçak, gemi, tır gibi yabancı bandıralı araçların onarımı gibi hizmetler olabilir. Kredi, Vergi Resim ve Harç İstisna Belgesi (VRHİB) kapsamında kullanılmaktadır. Kredi alt limiti bulunmamaktadır. Üst limit VRHİB tutarı dahilinde hizmet alanlarla imzalanan sözleşme gereği proje bazında banka tarafından 25 milyon USD tutarını aşmamak kaydıyla belirlenmektedir. Yine kredinin vadesi VRHİB süresini aşmamak kaydıyla azami 360 gündür.

#### ***2.2.4.1.3.4. Yurtdışı Fuar Katılım Kredisi***

Bu kredi programından, yurtdışı fuar organizasyonunu gerçekleştiren organizatörler ve fuarlara katılım sağlayan bireysel katılımcılar ve milli katılımcılar faydalanabilmektedir. Programla firmaların yurtdışı fuarlarına katılımının finanse edilerek tanıtım faaliyetlerinde bulunmaları, yeni pazarlar bulmaları ve ihracat performanslarını artırmaları, yeni ürün ve teknolojilerle tanışmaları amaçlanmaktadır. Kredi alt limiti bulunmamaktadır. 2019 yılı itibariyle A sınıfı belgesi olan organizatörler için üst limit 2 milyon TL, B sınıfı belgesi olan organizatörler için 1.5 milyon TL, C sınıfı belgeye sahip olan organizatörler ve geçici belgeye sahip olanlar için 1 milyon TL, milli katılımcı ve bireysel katılımcı firmalar için ise 200.000 TL olan kredinin vadesi azami 360 gündür.

#### ***2.2.4.1.3.5. Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Teminat Mektubu Programı***

Bu programla, müteahhitlik sektöründe faaliyet gösteren firmaların yurtdışı pazarlarda tutunmaları ve yeni pazarlar edinmeleri için projelerinin teminat mektubu ile desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu teminat mektupları, Türk bankalarının Türk Eximbank'a muhatap kontrgarantileri karşılığında firmalar lehine yurtdışı ihale makamına muhatap avans teminat mektubu, geçici teminat mektubu ve kesin teminat mektuplarından oluşmaktadır. Kredinin alt limiti bulunmamakla birlikte üst limit 25 milyon USD'yi aşmamak koşuluyla ihale bedelinin %25'ine kadar belirlenmektedir. Kredi vadesi ise, ihale şartnamesi ve sözleşmesine göre, Türk Eximbank tarafından belirlenmektedir.

#### **2.2.4.1.3.6. Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Köprü Kredisi**

Spesifik bir kredi programı olan bu programla müteahhit ve müşavir firmaların yurtdışında üstlendikleri projelerden tahakkuk etmiş ancak 2008 ve sonrası yıllarda tahsil edemedikleri hak edişleri kapsamında finansman sağlanması amaçlanmaktadır. Program kapsamında 25 milyon USD'ye kadar azami 360 gün vadeli kredi kullanılabilir.

#### **2.2.4.1.4. Kredi Garanti Fonu (KGF)/Portföy Garanti Sistemi (PGS) Kredi Uygulamaları**

Bu kredi uygulamasıyla; ihracatçılar ve ihracata yönelik mal üreten imalatçıların, Türk Eximbank'ın kredi programlarından daha kolay yararlandırılması için KGF kefaleti ile kredi kullanılmaktadır. Firma üst limiti KOBİ'ler için 12 milyon TL, büyük firmalar için PGS kapsamında 75 milyon TL, Portföy Limit Sistemi (PLS) kapsamında ise 200 milyon TL'dir. İşlem alt limitleri ise başvuru kredi programına göre değişkenlik göstermektedir. Bu işlemlerle ilgili banka tarafından 0.03% (on binde üç) komisyon tahsil edilmektedir (<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler/kgf-pgs>, 30.03.2019).

#### **2.2.4.1.5. Alıcı Kredileri**

Bu kredi programları ile ülkemizden ithalat yapmayı planlayan yabancı alıcılara ve firmaların yurt dışında üstlendiği taahhüt projelerine finansman sağlanmaktadır. Alıcı kredileri; Uluslararası Proje Kredileri ile Uluslararası Ticaretin Finansmanı Kredilerinden (Yurtiçi Bankalar Alıcı Kredileri, Yurtdışı Bankalar Alıcı Kredileri, İhracat Alacakları İskonto Programı ve Devlet Garantili Alıcı Kredisi) oluşmaktadır. Bu krediler aşağıda kısaca incelenmektedir (<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/alici-kredileri>, 03.04.2019):

##### **2.2.4.1.5.1. Uluslararası Proje Kredileri**

Bu program kapsamında, müteahhitlik ve gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren firmaların yurtdışındaki alıcılarına finansman sağlanmaktadır. Diğer bir deyişle, firmamızın ürettiği veya üretilecek mallar ve hizmetlerin pazarlanabilmesi için karşı taraftaki alıcıların cesaretlendirilmesi ve finanse edilmesi hedeflenmektedir.

İhracatçılarımızın muhatapları alıcılara da vade tanıyıp ihracatçılarımızın potansiyelleri artırılmış olmaktadır. Proje ve firma limiti şartı yoktur. Türkiye’den ihraç edilecek mal ve hizmetlerin % 85’ine kadar kredi sağlanmaktadır. Ermenistan, Kıbrıs Rum Kesimi ve Kuzey Kore hariç bütün ülkeler, kapsam içinde bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye ve üçüncü ülkelerden yapılacak ihracat toplamının %85’ini geçmeyecek şekilde Türk malı ve hizmet ihracatının %100’üne kadar kredi kullanılabilmektedir.

#### ***2.2.4.1.5.2. Uluslararası Ticaretin Finansmanı Kredileri***

Bu program kapsamındaki kredilerde, ülkemizden ithalat yapmayı planlayan yurtdışı kamu ve özel alıcılara finansman olanağı sunulmaktadır. Bu krediler; Yurtiçi Bankalar Alıcı Kredileri, Yurtdışı Bankalar Alıcı Kredileri, İhracat Alacakları İskonto Programı ve Devlet Garantili Alıcı Kredisinden oluşmaktadır.

##### ***2.2.4.1.5.2.1. Yurtiçi Bankalar Alıcı Kredileri***

Bu program kapsamında; yurtiçi bankaların yurtdışı şube, iştirak veya muhabir bankaları aracılığıyla rotatif kredi anlaşmaları kapsamında finansman sağlanmaktadır. İhraç edilecek ürünlerin Türk menşeli tüketim ve sermaye malları olması gerekmektedir. Mevcut durumda Ziraat Bankası, Halk Bankası, İş Bankası ve Arap Türk Bankası programa dahil olmuştur. Kredinin vadesi minimum 6 ay olup tüketim mallarında 2 yıl, sermaye mallarında ise azami 10 yıldır. Faiz ve risk primi kredinin maliyet unsurudur.

##### ***2.2.4.1.5.2.2. Yurtdışı Bankalar Alıcı Kredileri***

Türk Eximbank’ın kredi limiti tahsis ettiği yabancı bankalar aracılığıyla ülkemizden mal ithalatında bulunmak isteyen yabancı alıcılara kullanılan kredi programıdır. Türk menşeli tüketim ve sermaye mallarının ihracatına finansman sağlanmaktadır. 24 aya kadar vadeli kredilerde ihracatın finansmanı %100’e kadar olabilmektedir. Bu vade sonrasında ise sözleşme tutarının %85’ine kadar finansman sağlanmaktadır. Böylelikle ihracatçıların satış potansiyelleri de arttırılmış olmaktadır. Faiz, komisyon ve risk primi kredinin maliyet unsurudur.

#### **2.2.4.1.5.2.3. İhracat Alacakları İskonto Programı**

Bu program kapsamında ihracatçıların sermaye malı ihracatı kaynaklı vadeli alacakları, Türk Eximbank tarafından iskonto edilmektedir. Türk Eximbank tarafından ticari ve politik risklere karşı sigortalanan ihracat işlemleri kaynaklı vadeli ihracat alacakları sevk sonrası aşamada iskonto edilmektedir. Kredi alt limiti 15.000 USD olup herhangi bir firma üst limiti bulunmamaktadır. Bu program ile Türk menşeli sermaye malları finanse edilmektedir. Kredilendirme oranı risk analizi sonrasında belirlenecek zarar tazmin oranına göre tespit edilmektedir. Bu kapsamda zarar tazmin oranının %95 belirlendiği işlemlerde kredi oranı %90; zarar tazmin oranının %90 olarak belirlendiği işlemlerde ise %85'tir. İskonto tarihi itibarıyla vadesine azami 120 ay kalan ihracat alacakları iskonto edilmektedir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından yüksek gelirli ülkeler olarak sınıflandırılan ülkeler için bu oran azami 60 ay olmaktadır.

#### **2.2.4.1.5.2.4. Devlet Garantili Alıcı Kredisi**

Bu program kapsamında, ülkemizden ithalat yapmak isteyen yabancı kamu kurumlarına devlet garantisi altında alıcı kredisi kullanılmaktadır. Türk menşeli tüketim ve sermaye malları için kredi kullanılmaktadır. 24 aya kadar vadeli kredilerde kredilendirme oranı sözleşme tutarının tamamı olabilmektedir. 24 aydan daha uzun sürelerde ise bu oran OECD kuralları gereği %85 olarak uygulanmaktadır. Faiz, komisyon ve risk primi kredinin maliyet unsurudur.

#### **2.2.4.1.6. İhracat Kredi Sigortası (Alacak Sigortası)**

İhracat alacaklarının sigortası, Türk Eximbank bünyesinde 1989 yılında uygulanmaya başlamıştır. Bu programlar vasıtasıyla, ihracatçı firmaların ihraç ettiği mal bedellerinin, ticari ve politik risklere karşı teminat altına alınması amaçlanmaktadır. Türk Eximbank bünyesinde uygulanan Sigorta Programları; Kısa Vadeli Alacak Sigortası ile Orta ve Uzun Vadeli Alacak Sigortası olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Alacak sigortasıyla ilgili Türk Eximbank tarafından sunulan destekler aşağıda verilmektedir (<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/alacak-sigortasi>, 10.04.2019):

#### ***2.2.4.1.6.1. Kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası***

Bu sigorta programıyla, ihracatçıların tahsilatı riskli alacakları, ticari ve politik risklere karşı sigorta kapsamına alınmaktadır. Kısa vadeli alacak sigortası yaptırmak için öncelikle Türk Eximbank'ın karşı taraf ülkeleri kapsama alması gerekmektedir. Bu kapsamda, kapsam içinde olan ülkelere yapılacak 360 güne kadar vadeli ürün sevkiyatları Türk Eximbank'ın firmalara tahsis edilen limitler çerçevesinde sigortalanmaktadır. Bu programda da amaç ihracatı risklere karşı teminat altına alarak ihracatçıların cesaretlendirilmesidir. Yine ihracatın sigortalanması, firmaların diğer bankalardan ihracatın finansmanı için kredi kullanmalarını destekleyici nitelikte olmaktadır. Sigortalama ile ihracatçıların satış hacimlerinin artmasıyla birlikte, müşteri portföylerinin kalitesinde de iyileştirmeler sağlanmaktadır. Bu programda, firma üst limiti bulunmamaktadır. Sigorta pirim oranları ve risk analiz ücretleri programın maliyetini oluşturmaktadır.

#### ***2.2.4.1.6.2. Orta ve Uzun Vadeli Alacak Sigortası***

Yukarıda söylenenlere paralel olarak aynı işleyiş tarzına sahip bu program, 3 ayrı alt programdan oluşmaktadır. Bunlar; Sevk Öncesi ihracat Kredi Sigortası, Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı ile Teminat Mektuplarının Haksız Nakde Çevrilme Sigortasıdır.

##### ***2.2.4.1.6.2.1. Sevk Öncesi ihracat Kredi Sigortası***

Bu programla; ihracatçı ile alıcı arasında imzalanan satış sözleşmesine istinaden henüz sevk edilmemiş ürünler için ihracatçının harcamaları, ticari ve politik riskler bağlamında sigortalanmaktadır. Buradaki amaç henüz üretim aşamasında olan malların alıcı tarafın siparişi iptal etmesi riskine karşı sigortalamaktır. Azami sigorta süresi 180 gündür. Herhangi alt limit veya üst limit bulunmamaktadır. Programdan katma değeri yüksek sermaye veya yatırım malları ihracatçıları faydalanabilmektedir. Yine bu sigortalama sayesinde ihracatçılar riskli pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlama konusunda desteklenmiş olmaktadır.



#### ***2.2.4.1.6.2.2. Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı***

Bu programla amaçlanan, ihracatçıların tek bir satış sözleşmesine bağlı olarak azami vadesi OECD düzenlemelerine paralel olarak belirlenecek ihracatlarından kaynaklı alacaklarının ticari ve politik risklere karşı sigortalanarak yine bu ihracatçıların Türk Eximbank veya diğer bankalardan ihracatın finansmanını sağlamalarına katkıda bulunmaktır. Bu program kapsamında genellikle yatırım malları kaynaklı orta ve uzun vadeli ihracat alacakları sigortalanmasına karşın süresi 1 yıldan az ihracat alacakları da sigorta kapsamına alınabilmektedir. Bu minvalde vadesi 2 yıldan fazla olan işlemlerde sigorta pirimleri OECD kriterlerine göre belirlenmektedir. Bu program dahilinde firmalar için herhangi bir alt limit veya üst limit bulunmamaktadır. Programdan katma değeri yüksek sermaye veya yatırım malları ile hizmet ihracatı yapan ihracatçılar faydalanabilmektedir.

#### ***2.2.4.1.6.2.3. Teminat Mektuplarının Haksız Nakde Çevrilme Sigortası***

Bu programla, müteahhitlik sektöründe faaliyet gösteren ihracatçıların pazarlarda kalıcılığının sağlanması ve yeni pazarlara açılmasının desteklenmesi amacıyla ihale makamlarına sundukları teminat mektuplarının herhangi sebeplerle haksız olarak nakde çevrilmesi ihtimaline karşı, zararın sigortacı Türk Eximbank tarafından karşılanması amaçlanmaktadır. Programdan faydalanmak isteyen firmalar için herhangi bir alt limit veya üst limit bulunmamaktadır. Sigorta pirim oranları ve poliçe tanzim ücreti programın maliyetini oluşturmaktadır.

#### ***2.2.4.1.7. Türk Eximbank Tarafından Türev Ürünler Kapsamında Sunulan Hizmetler***

İhracatçıların uluslararası piyasalardaki işlemlerinden kaynaklı döviz kurundaki dalgalanmaların yarattığı riskler ve faiz riskinden korunmak için Türk Eximbank tarafından sunulan türev ürünler, bu desteğin konusunu oluşturmaktadır. Bu ürünler; forward, opsiyon ve faiz swapından oluşmaktadır. Bu finansal enstrümanlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/hazine>, 11.04.2019):

#### **2.2.4.1.7.1. Forward**

Forward işlemi ile ihracatçının, döviz kurundaki dalgalanmalardan kaynaklanan kur riskinden korunması amaçlanmaktadır. Forward işlemi, belirli bir vadede önceden belirlenmiş fiyat ve miktardaki döviz bu tarafa alma veya satma, karşı taraf olan banka ya da kuruluşa ise döviz satma ya da almakla yükümlü kılan ve vade bitiminde uzlaşmalı ya da teslimatlı olarak işlemin kapatması gerçekleştirilen bir ticari işlemdir. Türk Eximbank bu işlemi, forward alış ve forward satış olarak iki mekanizma ile gerçekleştirmektedir. Bu işlemler Türk Eximbank tarafından 2019 yılı itibariyle; TL, USD, EUR, GBP ve JPY para birimleri ve pariteler üzerinden yapılmaktadır. Vade en çok 360 gün olup talep edilecek minimum işlem tutarı 20.000 USD'dir. Maksimum limit ise ihracatçıya tahsis edilen limitin %50'si veya 25 milyon USD ya da ihracatçının geçmiş yıllardaki minimum ihracat tutarları kadarıyla belirlenmektedir. Bu işlemle ilgili Türk Eximbank tarafından herhangi bir ücret ya da komisyon alınmamaktadır.

#### **2.2.4.1.7.2. Opsiyon**

Opsiyon mekanizması ile de ihracatçılar döviz kurlarındaki dalgalanmaların sebep olduğu kur risklerine karşı korunmaktadır. Opsiyon işlemi ile bu taraf belirli bir vadede önceden belirlenen fiyat ve miktardaki döviz alma veya satma hakkı kazanırken karşı taraf banka ya da kuruluşu bu konularda yükümlü kılan ve vade sonunda da uzlaşmalı ya da teslimatlı olarak kapatması gerçekleştirilen bir ticari işlemdir. Türk Eximbank; opsiyon konusunda, alım opsiyonu ve satım opsiyonu olarak iki mekanizmaya sahiptir. Vade en çok 360 gün olup işlemler Türk Eximbank tarafından 2019 yılı itibariyle TL, USD, EUR, GBP ve JPY para birimleri ve pariteler üzerinden yapılmaktadır. Opsiyon işlemlerinde herhangi bir tutar limiti bulunmamaktadır. Bu işlemlerin maliyeti günün piyasa koşullarına göre belirlenen primden oluşmaktadır.

#### **2.2.4.1.7.3. Faiz Swapı**

Faiz swapı; ihracatçıların piyasadaki faiz dalgalanmalarından korunması için uygulanan bir finansal enstrümandır. Bu işlemle; taraflara bir varlık ya da borca ilişkin dönemsel faiz ödemelerini değişken faiz oranına ya da sabit faiz oranına çevirmek suretiyle takas tarihlerinde sabit faiz/değişken faiz oranlarının değiş tokuş edilmesine

imkan tanınmaktadır. Bu işlemle, aynı para birimlerinden borç ve varlıkların faiz ödemelerinin yapıları değiştirilmektedir. Anaparalarda herhangi bir değişime sebep olmamaktadır. Bu işlemler 2019 yılı itibariyle; USD, Euro ve Türk Eximbank'ın belirleyeceği diğer para birimleriyle yapılabilmektedir. Maksimum limit ise ihracatçıya tahsis edilen limitin %50'si veya 25 milyon USD ya da ihracatçının geçmiş yıllardaki minimum ihracat tutarları kadarıyla belirlenmektedir. Minimum işlem limiti ise 1 milyon USD'dir. Bu işlemlerin vadesi en az 3 yıl, en çok 10 yıldır. Bu işlemlerden herhangi bir ücret veya komisyon alınmamaktadır.

#### **2.2.4.2. Türk Eximbank'ın Yararlanabildiği İhracatçıya Alıcı Kredisi ve Sigorta Tazmin Desteği**

Bu teşvik türü; kendisi de aynı zamanda bir teşvik sağlayıcı kurum olan; Türk Eximbank'ın, Ticaret Bakanlığı tarafından desteklenmesini içermektedir. Kısaca; ülkemizde tek başına ihracatın finansmanını önemli ölçüde sağlayan kuruluşun devlet tarafından desteklenmesi anlamına gelmektedir. Bu teşvikle dolaylı yoldan uluslararası piyasalarda rekabet gücümüzün ve ihracat potansiyelinin artırılması amaçlanmaktadır. Destekler aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/11/20161112-13.pdf>, 11.04.2019):

Bu teşvik türüyle; Türk Eximbank tarafından kullanılan orta ve uzun vadeli yatırım malı niteliğindeki mal ihracatı konulu alıcı kredilerinde, Türk Eximbank'ın uyguladığı faiz oranı ile Referans Ticari Faiz Oranları (OECD Düzenlemesi Kapsamında Uygulanan Minimum Faiz Oranı) arasındaki farka ilişkin faiz giderinin tamamı desteklenmektedir. Yine bu programla; Türk Eximbank'ın İhracat Kredi Sigortası Programları dahilinde risklerden doğan tazminat ödemeleri neticesinde oluşan zararının % 60'ın üzerine çıkması durumunda, Türk Eximbank'ın reasürans anlaşması kapsamında payına düşen giderleri yıllık en fazla 20 milyon USD limite desteklenmektedir. Bu programla, ihracat kredi sigortasından kaynaklı riskler bir anlamda tazmin edilmektedir.

Türk Eximbank; İhracat Kredi Sigortası Programları dahilinde proje bazlı orta ve uzun vadeli sigortaya konu spesifik nitelikteki mal ihracatının sigortalanmasına yönelik olarak herhangi bir reasürör bulamaması veya yetersizlik durumlarında, banka

tarafından yapılan tazminat ödemelerinin sigortaya konu edilemeyen kısmı, % 50 oranında ve yıllık en fazla 100 milyon USD limitle bu program dahilinde desteklenmektedir.

#### 2.2.5. DİĞER İHRACAT TEŞVİKLERİ

Çalışmanın bu kısmında, yukarıda ayrıntılı anlatımı yapılan üç majör kurum tarafından sunulan ihracat teşviklerinden başka mevzuatımızda yer alan; işletmelerin uluslararasılaşmasına katkıda bulunmak amacı taşıyan, yurtdışı rakiplere karşı rekabetçi bir yapı kazanmalarını hedefleyen, ihracatlarının artmasını hedefleyen ve ihracat teşviki ya da güdüleyici unsur özelliği taşıyan diğer vergisel destek çeşitleri, uygulamalar ve rejimler aktarılacaktır. Bunlar; Dahilde İşleme Rejimi, Hariçte İşleme Rejimi, Vergi Resim ve Harç İstisnası, Katma Değer Vergisi (KDV) İadesi, Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri, Serbest Bölge Uygulamaları, Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü ve Dış Ticaret Sermaye Şirketi (DTSS) Statüsünden oluşmaktadır.

##### 2.2.5.1. Dahilde İşleme Rejimi

Dahilde İşleme Rejimi; işletmelerin, öngörülen süre içerisinde yurtiçinde işlenmesi ve akabinde ihraç edilmek koşuluyla ihraç mallarının üretimi için ihtiyaç duydukları hammadde, yardımcı madde, yarı mamul, mamul, ile ambalaj ve işletme malzemelerini, ithalatta alınması gereken her türlü vergiden (Gümrük Vergisi, KDV, KKDF gibi) muaf tutularak ayrıca ticaret politikası önlemlerinden de muaf olarak yurda getirmelerine/ithal etmelerine olanak sağlayan bir teşvik unsurudur. Bu teşvik türüyle; işletmelerin dünya fiyatlarından mal ithal etme avantajına sahip olarak üretim sürecinde üretim faktörlerinin maliyet düşüklüğü avantajı ve ürün çeşitlendirmesinin sağlanmasıyla beraber uluslararası rekabette işletmelerin rekabet gücü kazanmalarına yardımcı olabilecek mekanizmalar işletilmektedir. İhracat taahhüdü karşılığında Dahilde İşleme İzin Belgesinin alınmasıyla işletilebilecek bu uygulamanın süresi sektörlere göre en çok 12 ay olarak uygulanmaktadır. Ancak bazı durumlarda bu süre, proje süresi kadar belirlenebilmektedir. Dönem sonunda ise işletmelerin ihracat taahhüdünü kapatmaları gerekmektedir. Dahilde İşleme Rejiminden faydalanmak ise mevzuatımızda belli şartlara bağlıdır (Bağrıaçık, 2003: 537; 2005/8391 sayılı Dahilde İşleme Rejimi Kararı):

- İhracatçı firma Türkiye Gümrük Bölgesi içinde faaliyette bulunmalıdır.

- İşleme tutulan eşya, iç piyasada kullanılamaz ve son tüketiciye yurtiçinde satılamaz.
- İthal edilen ürünler, yurtiçinde mutlaka bir işleme tutulmalıdır.
- Bu ürünlerin ihraç mallarının üretiminde kullanıldığı tespit edilebilmeli ve işlem gördükten sonra ortaya çıkan ihraç ürünü tanımlanabilir olmalıdır.
- Yurtiçindeki üreticiler bu işlem sırasında ekonomik olarak zarar görmemeliler.

Dahilde İşleme Rejimi aşağıda açıklandığı şekliyle iki ayrı sistem vasıtasıyla uygulanmaktadır (Arzova, 2006: 150-163):

- Şartlı Muafiyet Sistemi: İhracatçı şirketler, Dahilde İşleme Rejimi kapsamında ithal ettikleri mallarla ilgili çıkabilecek tüm vergiler için teminat göstererek ve üretecekleri ürün için ihracat taahhüdü vermeleri karşılığında muaf tutulmaktadır. Bir nevi vergi yükü askıda kalmaktadır. Bu teminatlar; para, teminat mektubu, devlet tahvili, hazine bonosu vb. olabilir.
- Geri Ödeme Sistemi: Bu sistemde mallar çeşitli vergiler ödenerek serbest dolaşıma girer, yurtiçinde işlenen ürün ihraç edildikten sonra ödenen ithalat vergileri iade edilir. Ancak bu sistem ülkemizde yaygın değildir.

#### **2.2.5.2. Hariçte İşleme Rejimi**

Hariçte İşleme Rejimi; serbest dolaşımda bulunan eşyanın daha ileri düzeyde işlenmesi, tamir edilmesi veya yenilenmek üzere geçici olarak Türkiye Gümrük Bölgesi dışına veya serbest bölgelere ihraç edilmesi ile bu faaliyetler sonucunda elde edilen ürünlerin, gümrük vergilerinden muafiyet uygulamak suretiyle yeniden serbest dolaşıma girmesi ve standart değişim sistemi kapsamında ithali ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Hariçte işleme izninin maksimum süresi on iki aydır. (2007/11864 Sayılı Hariçte İşleme Rejimi Kararı).

#### **2.2.5.3. Vergi Resim ve Harç İstisnası**

Bu teşvik türü ile ihracatçı işletmelerin maliyetlerinin azaltılması suretiyle; ihracatı artırmak, ihraç pazarlarını geliştirmek ve ihraç ürünlerine uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu destek kapsamında aşağıda sayılan işlemler; Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi, Damga Vergisi,

Harçlar Kanunu gereğince alınan harçlar, diğer kanunlarda yer alan vergi, resim ve harçlar ile hal rüsumundan istisna tutulmaktadır (Arzova, 2006: 461-462; 2017/4 sayılı İhracat, Transit Ticaret, İhracat Sayılan Satış ve Teslimler İle Döviz Kazandırıcı Hizmet Ve Faaliyetlerde Vergi, Resim ve Harç İstisnası Hakkında Tebliğ):

- İhracat, ihracat sayılan satış ve teslimler, döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetler ile transit ticaretin finansmanında kullanılmak üzere kredi kuruluşlarınca kullanılan her türlü sevk öncesi ve sevk sonrası krediler ve firmaların sağladıkları prefinansman ile bunların geri ödenmesi.
- İhracatla ilgili işlem yapan bankaların, özel finans kurumlarının, faktoring şirketlerinin, sigorta şirketlerinin, noterlerin ve diğer kuruluşların; ihracat, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetlerle ilgili olarak yapmış oldukları bütün hizmet ve işlemler dolayısıyla kendi lehlerine nakden veya hesaben aldıkları paralar ve kambiyo işlemleri.
- Dahilde İşleme Rejimi kapsamında yapılan ithalat ve/veya yurtiçi alımlarla ilgili işlemler ve bunların finansmanı amacıyla kullanılan krediler.
- İhracat karşılığı yapılacak her türlü ödemeler, ihracat, ihracat sayılan satış ve teslimler, döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetler ile transit ticaretle ilgili işlemler ve bu işlemler sebebiyle düzenlenen kağıtlar.

#### **2.2.5.4. Katma Değer Vergisi (KDV) İadesi**

Katma Değer Vergisi, üretim sürecinde yaratılan katma değerlerin toplamından alınan bir vergidir. 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanununun 11 ve 12. Maddelerince, mal ve hizmet ihracatından kaynaklı teslim ve hizmetler ile yurtdışındaki müşteriler için yapılan hizmetler katma değer vergisinden istisna tutulmuştur. İmalatçı ya da ihracatçı firmalar, üzerlerinde kalan ve alıcıdan tahsil edilemeyen KDV yükünü ihracattan sonra geri alabilmektedirler (3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu).

#### **2.2.5.5. Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri**

Ülkemizde, deniz taşımacılığının önemine binaen dolaylı ya da doğrudan bir takım teşvik uygulamaları sağlanmaktadır. Bu teşvikler konuları itibariyle; gemi inşası, deniz taşımacılığında sağlanan kazançlar ve liman hizmetlerine verilmektedir. Bu kapsamda gemi siciline kayıtlı gemi ve yatların işletilmesinden elde edilen kazançlar,

gelir ve kurumlar vergisi ile bazı fonlardan istisna tutulmaktadır. Gemi adamı ücretlerinde vergi istisnası ile deniz taşıma araçlarının alım, satım, ipotek vb. sözleşmelerden kaynaklanan vergi, resim ve harçlardan muaf tutulması ise sağlanan bir başka teşvik unsurudur. Yine araçlara akaryakıt tesliminde vergiden istisna tutulması ile liman hizmetlerinin de KDV'den istisna tutulmaları, limanların inşası, yenilenmesi ve geliştirilmesinde uygulanan vergi istisnaları da bir başka teşvik unsurudur. Bu konuda mevzuatımız çok dağınık bir yapıda bulunmaktadır (Çelikkaya, 2008: 73-112).

#### **2.2.5.6. Serbest Bölge Uygulamaları**

3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanununa göre serbest bölgelerin kuruluş amaçları; ihracata yönelik olarak yatırım ortamı ve üretimi teşvik etmek, ülkemize doğrudan yabancı yatırımları ve teknoloji girişini hızlandırmak, işletmeleri ihracata yönlendirmek ile uluslararası ticareti geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. Yine ilgili kanuna göre, bu bölgelerde gümrük ve kambiyo mükellefiyetine dair mevzuat hükümleri uygulanmamaktadır. Ayrıca ithalat vergileri ile ticaret politikası önlemlerinin ve kambiyo mevzuatının uygulanması bakımından Serbest Bölgelerin, Türkiye Gümrük Bölgesi dışında olduğu kabul edilmektedir. Bu kanuna göre Serbest Bölgeler, alıcılar ve satıcıların bir arada olduğu, üretim, ticaret ve finansman olanaklarının bulunduğu, mali mevzuattan arındırılmış özel bölgeler olarak adlandırılabilir (3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu).

Serbest bölgelerin bazı avantajları ise şöyle sıralanabilir (Argın ve Bakkalcı, 2011: 310-316):

- İhracat için düşük maliyetli üretim ve yatırım ortamı sağlar ve işletmenin uzun vadeli planlar yapabilmelerini olanaklı kılar.
- Alıcılar ve satıcıların hazır bulunduğu piyasa ortamı sağlayarak yabancı sermaye ve teknoloji transferini hızlandırır.
- Ucuz ve düzenli olarak ekonominin girdi ihtiyacını sağlar.
- Dış finansman ve dış ticaret işlemlerinde kolaylıklar sunulmaktadır.
- Gerçek ve tüzel kişiler, bu bölgelerde elde ettiği kazançları üzerinden sırasıyla Gelir Vergisi ve Kurumlar Vergisi ödemezler.
- Serbest Bölgelere yapılan mal ve hizmet teslimleri KDV'den istisnadır.
- İmalatta girdi olarak kullanılan ürünler için Gümrük Vergisi ödenmez.

### 2.2.5.7. Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü

KOBİ'lerin ihracat sektörü içinde aynı organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarında etkin ve sürdürülebilir eklemlenmesini sağlamak amacıyla; ihracat ve ilgili diğer finansman, nakliye, sigorta, gümrükleme vb. konularda hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini temin etmek arzusuyla kurulan şirketlere Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü verilmektedir. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ve ortağı KOBİ'ler, ihracat teşviklerinin hedef grubunu oluşturmaları ve bu teşviklerden öncelikle yararlandırılmaları açısından oldukça önemlidir ve bu özel statü ile ilgili özellikli durumlar aşağıda açıklanmaktadır (Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin 2004/4 sayılı tebliğ):

SDŞ'ler, aynı üretim dalında faaliyette bulunan en az 10 KOBİ'nin bir araya gelmesiyle minimum 500.000 TL sermayeli anonim şirket olarak kurulur. Kalkınmakta öncelikli yörelerde bu şart 5 şirket ve 250.000 TL limit olarak değerlendirilir. Ayrıca bu bölgelerde şirketlerin aynı üretim dalında olmaları şartı da aranmamaktadır. Her bir ortağın payı normal yörelerde %10'dan, kalkınmakta öncelikli yörelerde ise % 20'den fazla olamaz. Aynı üretim dalında (kalkınmakta öncelikli yörelerde aynı veya ayrı ) 250'den fazla çalışana sahip KOBİ'ler, profesyonel yönetici olmak koşuluyla gerçek kişiler, SDŞ'lere mali ekipman ve hizmet sağlayan şirketler, üretici derneği, üretici birliği, mesleki federasyon, vakıf, gibi kuruluşlar üye olabilir. Şirketler, ihracat pazarlamalarını kendileri gerçekleştirmek yerine aynı sektörde olmak kaydıyla, kalkınmakta öncelikli yörelerde sektör ayrımı yapmaksızın SDŞ'ler üzerinden de gerçekleştirebilirler. Bununla birlikte SDŞ'ler her takvim yılında;

- Fuarlara katılmak,
- Yurtdışı pazar araştırması projesi yürütmek,
- Ticaret heyeti programlarına katılmak,
- SDŞ veya KOBİ yönetici veya personelini dış ticaret, kambiyo, gümrük, teşvik mevzuatı vb. konularda bilgilendirmek üzere seminer/eğitim programı düzenlemek gibi faaliyetlerden en azından ikisini yürütmek durumundadırlar.

Ayrıca SDŞ'ler statülerini ellerinde tutmak için her yıl en az 1 milyon USD'den az olmamak üzere faaliyette buldukları sektörlerin gerçekleştirdikleri ihracatın en az binde 1'ini gerçekleştirmek zorundadır.



#### **2.2.5.8. Dış Ticaret Sermaye Şirketi (DTSS) Statüsü**

Ödenmiş sermayeleri en az 2 milyon TL olan ve bir önceki yıl gümrük beyannamesi bazında; en az güvertede teslim şekli (FOB) 100 milyon USD veya eş değerdeki transit ve bedelsiz ihracat hariç fiili ihracatı gerçekleştiren anonim şirketlere Dış Ticaret Sermaye Şirketi statüsü verilebilmektedir. DTSS'ler; ihraç ürünlerinin tanıtımında, çeşitlendirilmesinde, pazar paylarının artırılması ve yeni uluslararası pazarlara girilmesi amacıyla devlet yardımlarından öncelikli olarak yararlandırılmaktadır. İmalatçı ya da tedarikçi şirketler, ihracat pazarlamalarını kendileri gerçekleştirmek yerine aracılı ihracat sözleşmesine dayanarak Dış Ticaret Sermaye Şirketleri üzerinden de gerçekleştirebilirler (Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin 2004/12 sayılı Tebliğ).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİ: İNEGÖL MOBİLYA SANAYİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümü, ihracat teşviklerinin etkinliği üzerine yürütülen nitel araştırma ile ilgilidir. Alan araştırması, İnegöl mobilya sanayisinde faaliyette bulunan imalatçı/ihracatçı işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

İnegöl Mobilya Sanayisinde faaliyette bulunan imalatçı/ihracatçı işletmeler üzerine yapılan alan araştırmasıyla ihracat teşviklerinin etkinliğinin analiz edilmesi, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ÖNEMİ VE ARAŞTIRMA EVRENİ

Literatürde ihracat teşvikleri ve ihracat teşviklerinin etkinliği ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların genelde sınırlı bir çevrede, işletmelerin niceliksel sınıflandırması yoluyla ele alınmakta, ihracat teşviklerinin etkinliği problemi, ihracat performansının objektif unsurları bağlamında nicel araştırma yöntemleriyle analiz eden çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; nitel araştırma yöntemiyle yapılan çalışmamız, aşağıda açıklanan hususlarda literatürde yapılan çalışmalardan farklılaşarak ihracat teşviklerinin etkinliğinin belirlenmesinde literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, ihracat teşviklerinin etkinliğinin belirlenmesinde imalatçı/ihracatçı işletmeler üzerinde odaklanmaktadır. Araştırmada; KOBİ statüsünde ve üretim ve pazarlama süreçlerinin tamamında etkin imalatçı/ihracatçı işletmeler üzerinde çalışılması, etkinlik çalışmalarında anlamlı verilerin elde edilmesini olanaklı hale getirmektedir.

Araştırmada analiz edilen işletmelerin tamamına yakını KOBİ niteliği taşımaktadır. İşletmelerden sadece bir tanesi büyük işletme statüsündedir. Bu işletme de geçmişte KOBİ statüsündedir. Araştırmada çalışılan işletmelerin uzun vadeli bir

perspektifle ele alınması, KOBİ vasfından büyük işletme statüsüne evrilen işletmelerin gelişmelerinin de izlenmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışmada, işletmelerin kuruldukları andan itibaren günümüze kadar olan süreçte ele alınması araştırmaya dinamik bir bakış açısı kazandırmakta, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin tamamını gözlemleme olanağı sağlamaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, ihracat performansının uzun dönemde gelişimi üzerinde iyi bir gözlem yapılmasını da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda işletmeler; uluslararasılaşma modellerinden Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri ve Küresel Doğan İşletme Modeli olarak temelde iki sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bununla beraber çalışmada bazı işletmeler erken uluslararasılaşmalarına karşın yukarıda bahsi geçen iki modelin de tam olarak kapsamına girmeyen üçüncü bir sınıflandırma: “Hızlı Uluslararasılaşanlar” olarak ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Dinamik bir süreçte inceleme olanağı, hemen hemen hiçbir konuda homojen olmayan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin literatür bağlamında uluslararasılaşma modellerinden Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri ya da Küresel Doğan İşletme Modelinden (ayrıca üçüncü bir sınıflandırma: Hızlı Uluslararasılaşanlar) hangisine uygun olarak gelişim gösterdiğinin tespitini yapmamızı sağlamaktadır. Bu tespitler ve sınıflandırmalar, çalışma sonuçlarının literatürdeki uluslararasılaşma modelleri bağlamında karşılıklı olarak ele alınmasına ve araştırma sonuçları hakkında kaliteli betimlemeler yapılmasına imkan vermektedir.

İşletmelerin uluslararası pazarlarda konumlanmaları ve rekabetçi üstünlüklerini sürdürme çabalarında uyguladıkları rekabet stratejileri ve pazarlarda rakiplere karşı yaklaşımları da birbirlerinden farklıdır. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde uluslararasılaşma modellerinden hangilerine göre uluslararasılaştıkları kadar uluslararası pazarlarda nasıl rekabet ettikleri de önemlidir. Nitekim Çavuşgil, Knight ve Üner (2011) çalışmalarında, işletmelerin yeteneklerinin mahiyeti ile uluslararası pazarlara girildiğinde nasıl rekabet edildiğinin, nihai işletme performansını belirleyen en etkili faktörlerden olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda çalışmada, analize sokulacak çok sayıda ve etkisi kolaylıkla deflate edilebilecek faktör yerine, etkili ve odak nitelikteki uluslararasılaşma süreçleriyle birlikte genel rekabet stratejileri de kullanılarak bir

işletmenin uzun dönemli performansını belirlemede çok daha etkili ve kaliteli verilere ulaşıldığı söylenebilmektedir.

Çalışmanın sektör bazlı yapılması; veri setinin anlamlandırma düzeylerine katkı sunmakla birlikte, İnegöl mobilya sanayisinde bu alanda daha önce yapılan bir çalışmanın bulunmayışı da alanda boşluğu doldurmaktadır. Araştırmanın ana kütesinin KOBİ'ler olması ve imalat sanayi üzerinde çalışılması, araştırma çıktılarının sadece İnegöl mobilya sanayisi üzerinde değil, diğer sektörlerle de uyarlanabilir ve genellenebilir etkili sonuçlar elde edilmesine olanak tanımaktadır. Çalışmanın hem imalat sanayisinde hem de sektörel bazlı düzenlenmesi, araştırma bulgularının, yurtiçi ve yurtdışında imalat sanayisi üzerinde yapılan diğer çalışmalarla (bkz. 3.6 alt bölümünden yurtdışında yapılan araştırma örnekleri) karşılaştırılabilir bir zemin hazırlayacağı beklenmektedir. Ülkemizde var olan ihracat teşvik sisteminin çalışmada elde edilen çıktılar bağlamında işlerliğini tartışmak ve anlamlı verilerle ihracat teşvik sistemini geliştirmeye yönelik öneriler ortaya koymak çalışmanın nihai amacıdır. Gelecekte benzer odaklı çalışmaların başka sektörlerde de yapılması ve araştırma sonuçlarının birleştirilmesinin ülkemizin ihracat teşvik mekanizmalarının işlerliğine önemli katkılarda bulunacağı ümit edilmektedir.

Araştırma evreninin İnegöl mobilya sanayisinde faaliyet gösteren imalatçı/ihracatçı işletmeler olarak belirlenmesi, İnegöl mobilya sanayisinin 2000'li yıllarda yükselen bir sektör olması ile küresel entegrasyon düzeyinin bu süreçte muazzam düzeyde artması ile ilgilidir ve özellikle seçilmiştir. Tarihi İpekyolu üzerinde bulunan Bursa'nın İnegöl ilçesinde ilk mobilya üretimi 1943 yılında gerçekleşmesine rağmen 1980 yılına kadar ağaç ve orman ürünleri sanayisinin sınırlı bir gelişme gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda mobilya sektörü; 2000'li yılların ilk çeyreğine kadar ihracatta lider sektör olamamıştır. Günümüzde mobilya üretiminin neredeyse tamamının KOBİ statüsündeki işletmeler tarafından gerçekleştirildiği İnegöl'de mobilya ihracatı, ancak 2014 yılından sonra tekstil sektörü ihracatını geride bırakarak liderlik koltuğuna oturmuştur. İnegöl'de iki başat sektör; tekstil ve mobilya sektörünün tarihsel gelişmeleri irdelendiğinde, araştırma evreninin seçiminin sebepleri daha da açıklık kazanmaktadır. 2000'li yılların başında ilçede tekstil sektörü ihracatta lider konumda iken 2014 yılından sonra mobilya ihracatı, tekstil ihracatını geride bırakmıştır

(<http://www.inegoltso.org.tr/dosyalar/2019EkonomiRaporu.pdf>, 01.07.2019). Tablo 3.3.1'den görüleceği üzere; 2003 yılında tekstil sektörünün İnegöl toplam ihracatı içindeki payı % 60,92 iken 2018 yılında bu oran % 26,75'e gerilemiştir. Mobilya sektörünün İnegöl ihracatındaki payı ise 2003'te % 6,57 iken 2018 yılında % 41,97 olarak gerçekleşmiştir. Aynı zamanda İnegöl mobilya sektörünün Türkiye'nin mobilya ihracatındaki payı aynı yıllarda sırasıyla % 5,9'dan % 17'ye yükselmiştir. İnegöl'de kurulu 671 ihracatçı işletmeden 587'si mobilya sektöründe yer almakta olup, bu mobilya işletmeleri tarafından 2018 yılında İnegöl'ün toplam ihracatının % 41,97'si gerçekleştirilmiştir (<http://www.inegoltso.org.tr/dosyalar/2018DTI.pdf>, 01.07.2019). Veriler bu kapsamda değerlendirildiğinde, mobilya işletmelerinin İnegöl'de küçük hacimlerle ihracat gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 3.3.1'den izlenebileceği gibi; 2000'li yıllarla birlikte cazibesi artan sektörün dikkat çekici yükselişi, araştırma evreninin belirlenmesindeki yaklaşımı desteklemektedir.

**Tablo 3.3.1.**  
**İnegöl'de Mobilya Sektörü Ve Tekstil Sektörünün 2003-2018 Yılları Arasında Dış Ticaret İstatistiklerinin Karşılaştırması**

YIL	İHRACAT (USD)	İNEGÖL İHRACATINDAKİ PAYI (%)	TÜRKİYE İHRACATINDAKİ PAYI (%)
<b>TEKSTİL SEKTÖRÜ</b>			
<b>2003</b>	237.195.534,31	60,92	3,47
<b>2013</b>	412.044.214,68	45,13	2,8
<b>2018</b>	270.618.461,06	26,75	2
<b>MOBİLYA SEKTÖRÜ</b>			
<b>2003</b>	25.560.624,30	6,57	5,9
<b>2013</b>	312.874.735,95	34,27	14,68
<b>2018</b>	424.578.764,75	41,97	17

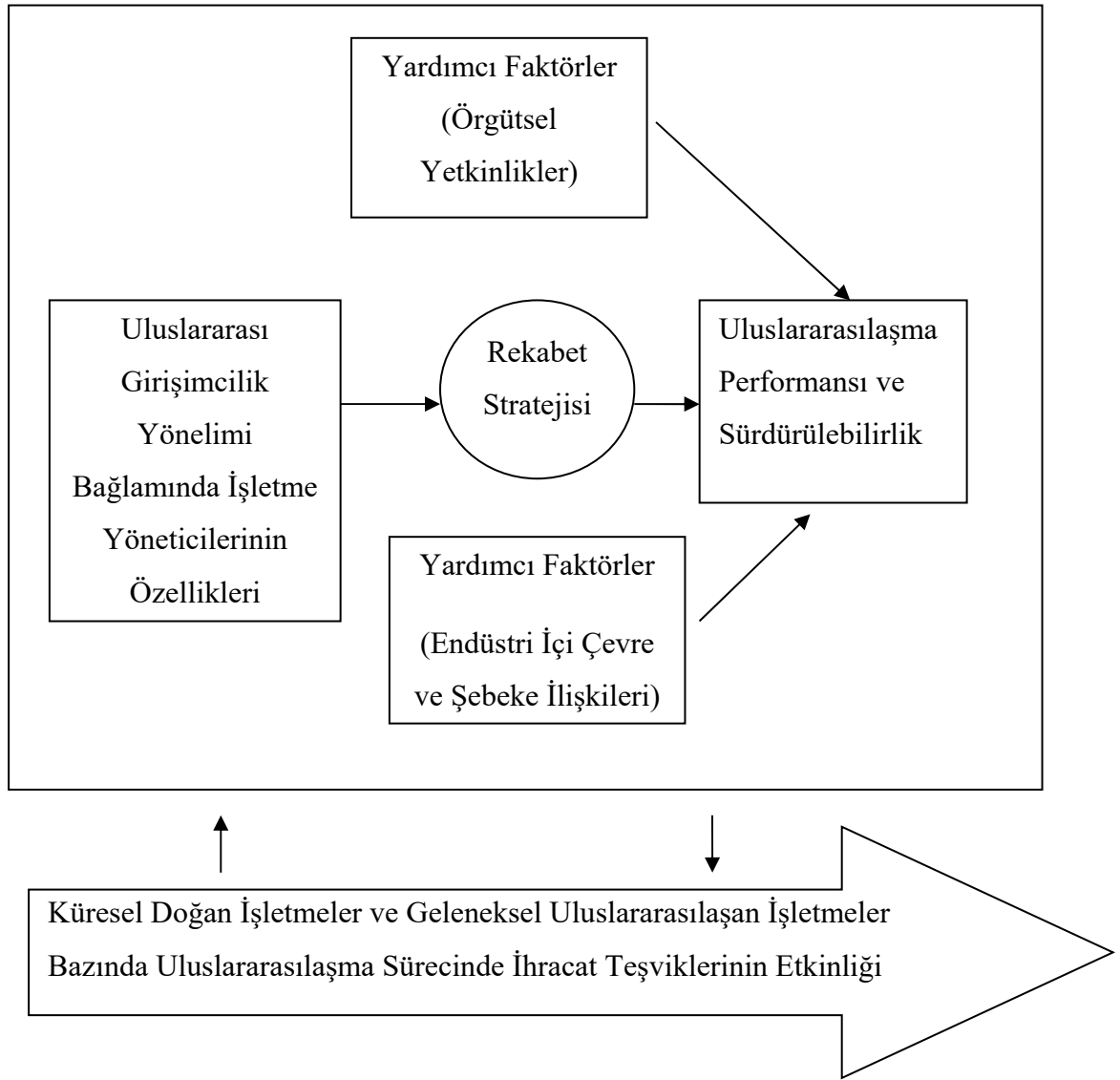
**Kaynak:** <http://www.inegoltso.org.tr/dosyalar/DisTicarette11yil.pdf>, 01.06.2019;  
<http://www.inegoltso.org.tr/dosyalar/2018DTI.pdf>, 01.07.2019.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE MODEL

Araştırma kapsamında; ihracat teşviklerinin etkinliği, İnegöl Mobilya Sanayisinde faaliyette bulunan imalatçı/ihracatçı işletmeler üzerinden değerlendirilmektedir. İşletmelerin internet siteleri üzerinden yapılan araştırmalar ile İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası kaynaklarından yapılan taramalar ve mülakatlar

neticesinde, İnegöl’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tamamına yakınının KOBİ özelliklerini taşıdığı ve uluslararasılaşma süreçleri bağlamında işletmelerin homojen özellikler göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda araştırma için kullanılacak görüşme formunun yapılandırılmasında; Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri ve Küresel Doğan İşletme Modeli ile ilgili literatürden yararlanarak sorular oluşturulmuştur. Araştırmanın esas problemi uluslararasılaşma sürecinde güdüleyici nitelikte olan ihracat teşviklerinin, etkinliğinin araştırılmasıdır. Araştırma kapsamı ve modeli aşağıda açıklanan biçimde oluşturulmuştur.

**Şekil 3.1.** Araştırma Modeli



**Kaynak:** Knight, 2001: 60; Aktan ve Vural, 2004: 27; Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 36.

Uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin kullandığı ihracat teşvikleri ve bu teşviklerin etkinliği, yukarıdaki model bağlamında araştırılmaktadır.

Literatürde, uluslararası girişimcilik yönelimi bağlamında işletme üst yöneticilerinin özellikleri özellikle Küresel Doğan İşletme Modelinde üzerinde durulan en önemli konulardandır. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri ve Küresel Doğan İşletme Modeline göre uluslararasılaşan işletmelerde bu faktörün araştırmaya dahil edilmesi, karşılaştırmalı bir analize ortam hazırlamaktadır. Ayrıca, uluslararası girişimcilik yönelimi bağlamında işletme üst yöneticilerinin özelliklerinin çalışmaya dahil edilmesi, çalışmanın diğer bir odak noktası rekabet stratejilerinin açıklanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Rekabet stratejisi unsuru ve işletmelerin rekabet stratejilerinden hangisi üzerinde konuşulduğu, uluslararasılaşma performansı ve uluslararası rekabette sürdürülebilirliğin sağlanmasında çok önemli ve kritik bilgiler sunmaktadır.

Bir işletmenin uluslararasılaşma performansı, örgütsel yetkinlikler ve endüstri içi çevre ile şebeke ilişkilerinden de etkilenmektedir. Bu faktörler, uluslararasılaşma performansı ve uluslararası rekabetçiliğin sürdürülebilirliğinde önemli etkilere sahip olabilmektedir. Çalışmanın düzenlenmesinde yardımcı faktör olarak bu detayların dahil edilmesiyle karşılaştırmalı analizde zengin bir tartışma iklimi yaratılması amaçlanmıştır. Çalışmada; işletmelerin kuruluşundan itibaren ele alınarak, uluslararasılaşma süreci kategorisinin de eklenmesiyle yukarıda söz edilen işletmelerin ayırt edici özelliklerinin işletme matrisi düzlemine aktarılmasıyla, elde edilen verilerin okunabilirliği ve karşılaştırılabilirliği sağlanmaktadır.

İhracat teşviklerinin etkinliği araştırmada; bu teşviklerin işletmelerin uluslararasılaşma performansına ve uluslararası rekabette sürdürülebilirliğin sağlanmasına etkileri bağlamında değerlendirilmektedir. Uluslararası rekabette güdüleyici bir unsur olması amaçlanarak kamu otoritesince sunulan ihracat teşviklerinin bu amacını gerçeğe sağlayıp sağlayamadığı araştırılmakta, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde gelişiminin analizliyle birlikte de işletme bazlı bir etkinlik değerlendirmesi yapılmaktadır. Etkinlik tartışmalarının anlamlı olabilmesi için bazı soruların sorulması gerekli olmaktadır: Bu işletmeler hangi tür işletmelerdir ve bu işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri hangi düzeydedir? İşletmeler, rekabet

stratejilerinden hangisini benimsemektedirler? Girişimciler, rakiplerine karşı hangi yaklaşımı benimsemektedirler? Bu sorular gibi birçok önemli sorunun cevaplarını bulmak; bu kategoriler bazında işletmelerin/girişimcilerin ihracat teşviklerinin etkinliğiyle ilgili değerlendirmeleri, yönetici algıları ve bu gruplandırmalar bağlamında hangi tür işletmelerin hangi tür ihracat teşviklerine ihtiyaçlarının olduğu gibi sonuçlara götürebilecektir. Araştırmanın belli bir sektörde (mobilya sektörü) faaliyet gösteren işletmeleri örnekleme alması da çalışmanın sonucunda ihracat teşviklerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde sektör bazlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu seçilen sektördeki işletmelerin hepsinin imalatçı/ihracatçı işletmelerden olması, aynı zamanda çalışmanın sonucunda işletme bazlı, KOBİ'ler, İnegöl mobilya sektörü, mobilya sektörü hatta imalat sanayisinin hangi ihracat teşviklerine ihtiyacı bulunduğu, mevcut ihracat teşviklerindeki uygulamalarla ilgili problemlerin belirlenmesi konularında da bilgi ya da öngörü sunabilecektir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ SINIRLILIKLARI VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

Araştırma; nitel araştırma yöntemi, örnek olay deseniyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ihracat teşviklerinin etkinliğinin ölçülmesinde derinlemesine bilgi yüklü kaynakların seçiminin, problemin gerçek boyutunun ortaya konulması için önemli ve gerekli olduğu saikiyle nitel araştırma yöntemi ve örnek olay deseni başvurulmuştur. İşletme üst yöneticileri/girişimcileri ile yapılan yüz yüze görüşme yoluyla toplanan veriler vasıtasıyla araştırma bulguları analize tabi tutulmuştur. Görüşme formundaki sorular açık uçlu (yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış) sorulardan oluşmaktadır. Görüşme sırasında alınan cevaplarla bağlantılı olarak soru formunda olmayan sorular da sorulmuştur. Nitekim bu durum, nitel araştırma yönteminin güçlü yanına vurgu yapmaktadır. Araştırma modeli, araştırmacının anlık gözlemine bağlılığı en aza indirmek ve işletmenin kuruluşundan itibaren hayat seyri analizine dahil edilmesinin gerekliliğinden hareketle dinamik süreçleri içerecek şekilde kurgulanmıştır. Böylelikle işletmelerin stratejilerinin uzun dönem içerisinde izlenmesi olanaklı hale gelmiştir. Görüşmeler bu sebeplerle uluslararasılaşma modellerindeki ayırt edici durumları yakalamak için mutlaka süreci başından beri bilen ve işletme politikalarına yön veren işletme sahipleri, ortakları ve üst yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. İşletme sahipleriyle görüşmeler İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası



kaynaklarının referansı ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda İnegöl Mobilya Sanayisinde faaliyette bulunan işletmelerden seçilen 12 işletme yetkilisiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerden bir tanesiyle yapılan görüşme, işletme yetkilisinin görüşmeye devam etmeyeceğini bildirmesi üzerine sonlandırılarak, araştırmanın ana odak noktaları kapsamında etkili verilerin elde edilemediği için bu işletmeye ilişkin veriler araştırma dışında bırakılmıştır. Araştırma, 11 işletmenin verilerini içermektedir. Görüşmeler soru formunun üzerine kaydedilmiştir. İşletme yöneticilerinin verdiği bilgiler, görüşme formları üzerinden tekrar tekrar okunarak tez metni içeriğinde literatürde kullanılan kavramlar bazında gruplandırılmıştır. Dökümü yapılan ampirik bulguların; araştırmanın amacı bağlamında oluşturulan taksonomi ile işletme matrisinin oluşturulmasıyla, bu bulguların okunabilirliği ile karşılaştırmalı olarak analizine de imkan sağlanmıştır. Bulguların raporlanmasında, taksonomi ile betimsel analizden faydalanılmıştır. Bu yöntemler, literatürle paralel olarak kavramsal birlikteliğin bozulmadan analizinde nitel araştırmanın güçlü yanlarına dikkat çekmektedir. Görüşmecilere görüşmenin başında etik kurallarla ilgili bilgi verilmiştir. Görüşmeler 1-1,5 saat arasında gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin adları tez metninde numara verilerek gizlenmiştir (ör: 1 no.lu işletme, 2 no.lu işletme).

Örneklem, araştırmanın amacına göre; amaçlı (olasılıksız) örneklem yöntemlerinden yoğunluk örnekleme ile belirlenmiştir. Bu kapsamda İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası kaynakları ve internet kaynaklarında yapılan araştırmayla, ihracat teşviklerinden yoğun olarak faydalanan işletmeler belirlenmiştir. İşletmelerin kategorizasyonu için örneklem belirlemede ek olarak maksimum çeşitlilik örneklemesinden faydalanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemiyle yapılan çalışmanın geçerliliği; derinlemesine bilgi yüklü kaynakların seçimi ile yoğunluk örnekleme kullanılarak sağlanmıştır. Araştırma kapsamında 11 işletme yetkilisiyle görüşme gerçekleştirilmiş olup saha çalışmasından elde edilen ampirik bulguların birbirini tekrar etmeye başlamasıyla yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı görülmüştür. Örneklem sayısı Eisenhardt'ın örnek olay çalışmalarında örneklem büyüklüğü için yeterli gördüğü aralık olan 3-12 aralığında kaldığı için uygun görülmüştür (Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10). Araştırmanın iç güvenirliliği, araştırma modelinin dinamik tasarlanmasıyla zaman ve gözleme bağlılıktan

bağışık kalınarak sağlanmaktadır. Araştırmanın dış güvenilirliği ise amaçlı örneklem seçimi ve ayrıntılı betimleme ile karşılaştırmalı analizle sağlanmaktadır.

### **3.5. ARAŞTIRMA SORULARININ OLUŞTURULMASI**

Araştırma soruları, literatür taramasından yola çıkılarak; Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri ve Küresel Doğan İşletme Modelinin ayırt edici faktörlerinden, genel rekabet stratejilerinin özelliklerinden, Türkiye’de uygulanan ihracat teşvikleri mevzuatından faydalanılarak, araştırmanın amacına göre yazar tarafından sınırlandırılarak geliştirilmiştir. Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurullarının 31 Mayıs 2019 tarih 2019-04/ 58 no.lu kararıyla da etik kurallarına uygunluğu onaylanan araştırma için hazırlanan görüşme formundaki soruların tamamı, çalışmanın Ekler kısmında Ek 3.1’de yer almaktadır.

Görüşme formunun birinci bölümü; işletme ile ilgili tanıtıcı bilgilerden oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular genel ve kolay bilgi içeriği niteliğine sahip olup aynı zamanda bu bölüm görüşmede giriş bölümü olduğundan dolayı da soruların katılımcıyı rahatlatıcı özellikte olmasına dikkat edilerek oluşturulmuştur.

İkinci bölüm ise, işletme yöneticisi/girişimcinin profili ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular, girişimci ve/veya yönetici profilinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Burada seçilen sorular, uluslararasılaşma sürecinde uluslararası girişimcilik yöneliminin belirlenmesi ve girişimci algısının irdelenmesi ile işletmelerin uluslararasılaşma dereceleriyle karşılaştırmalı olarak analizinde önemli veriler sunmaktadır. Araştırma bulgularından ve işletme matrisi sütunlarından da görülebileceği üzere bu sorular; işletmenin uluslararasılaşma modeli, girişimci/yönetici algılarının işletmenin yararlandığı ihracat teşvikleri, ihracat teşvikleriyle ilgili girişimci algıları ve ihracat teşvikleriyle ilgili öneriler kısmı ile doğrudan ilişkili sonuçlara götürmektedir.

Görüşme formunun üçüncü bölümü, işletme faaliyetine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorulardan, işletmenin kuruluştan itibaren kaç yıl içinde ihracata başladığı ve ihracat/toplam satışların oranı, uluslararasılaşma modelini belirlemeye yöneliktir. İhracat/toplam satışlar oranı; işletmenin ihracat yatırımı ve girişimcinin pazar yönelimliliğiyle ilgili etkili bilgiler vermektedir. İhracatın işletme

için ne ifade ettiği, hedef pazar belirleme stratejileri, niş pazarlama hakkındaki düşünceleri, işletme kuruluşu ve ilk ihracatta karşılaşılan güçlükler ve bunları karşılama biçimi, uluslararasılaşma sürecinde kullanılan yöntemler, uluslararası pazarlarda uygulanan rekabet stratejisi, potansiyel müşterilere ulaşma biçimi, uluslararası pazarlara girişte ve devamında karşılaşılan riskler ve mücadele biçimi; uluslararasılaşma modelleriyle ilgili işletmeler düzeyinde karşılaştırma olanağını elde etmek için literatür yardımıyla oluşturulan detay sorulardır. Sektörün tutunma, kalıcılık, Ar-Ge, Ür-Ge, inovasyon karşısındaki durumu, şebeke ilişkileri hakkında detayları öğrenme amaçlı sorulmuştur. İşletmenin rakiplere karşı avantajlı/dezavantajlı yanları sorusu ise, şebeke içindeki işletmenin konumunu belirlemeye yardımcı olarak sorulmuştur. İhracat kilogram fiyatları bir işletmenin performansında doğrudan etkili veri sağlamakta olup; marka, patent, kalite belgesi sahipliği soruları, işletmenin rakiplerine karşı durumunu belirlemede yardımcı soru olarak belirlenmiştir. Pazara göre ürün farklılaştırmasının yapılıp yapılmadığıyla ilgili soru da genel rekabet stratejileriyle ilgili olarak yardımcı nitelikte bir sorudur. 1. 2. ve 3. bölümdeki soruların tamamı, işletmelerin sınıflandırılmasıyla ilgili olup, çeşitli kategorilerdeki işletmelerin ihracat teşviklerinin etkinliği üzerine hazırlanan 4. bölümdeki sorulara etkili bir analiz için zemin hazırlamakla ilgilidir.

Dördüncü bölüm ise ihracat teşviklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulardan; ihracat teşviklerine ilişkin bilgilendirme kanalı, söz konusu teşviklerin yararlananlara ulaşmadaki güçlüklerini belirlemeye; işletmenin dönem, tür ve sıklık olarak hangi teşviklerden faydalandığı sorusu, işletmelerin uluslararasılaşma aşamalarında teşviklerin etkisini belirlemeye; ihracat teşviki kullanırken işletmenin öncelediği hedefler ile teşvik mekanizmalarına yönelim bilgisine ilişkin soru ile teşviklerin kullanımından sonra dönemler halinde hedef gerçekleştirmeleri ve hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayıp sağlamadığına ilişkin sorular, teşviklerle ilgili hedef/performans belirlemeye ve aynı tür teşviklerde Ticaret Bakanlığı/KOSGEB tarafından sunulanların tercih edilme bilgisini değerlendirmeye ve muhtemel hedef gerçekleştirmelerinin işletmelerin uluslararasılaşma aşamalarına etkisini belirlemeye; işletmenin ihracat teşviklerine başvururken karşılaştığı güçlüklerle ilgili soru, teşvik mekanizmasının işleyişindeki muhtemel problemleri tespit etmeye; teşvik mekanizmasının işletmelerin uluslararasılaşmasına katkı sağlayabilecek nitelikte olup

olmadığına ilişkin soru, teşvik mekanizmasının uluslararası pazarlarda sürdürülebilirliği sağlayıp sağlayamadığını belirlemeye; ihracat teşviklerinin işletmenin ihracat performansı üzerindeki etkisi ile ilgili soru, bu konudaki girişimci algılarını tespit etmeye; kullanılan ve kullanılabilir teşviklerin içerik, zamanlama ve miktarı konusundaki soru ise teşvik mekanizmasının işletmeleri uluslararası pazarlarda tam zamanında içerik ve miktar olarak destekleyip desteklemediğinin tespiti üzerine; teşviklerin uluslararası rakipler karşısında işletmelerin rekabetini kolaylaştırıp kolaylaştırmadığına ilişkin soru, teşviklerin işletmelerin uluslararası pazarlarda sürdürülebilirliğine ve rekabet gücüne katkısı üzerinde etkisinin girişimci algısı bakımından değerlendirmeye ve yurtdışı rakiplerin kendi ülkelerinde yararlandığı teşviklerle ilgili bilgi sahibi olmaya, teşvik sistemi hakkındaki girişimcinin düşünceleri, bu düşünceleri kamu otoritesine iletilip iletilmediği, girişimcinin önerebileceği ihracat teşviki mekanizmasının olup olmadığı sorusu ise, halihazırda teşviklerden faydalanan etkili kaynaklardan teşvik sistemiyle ilgili girişimcilerin algısı, muhtemel mekanizmaların tesis edilmesi için düşünceler ve bu etkili kaynaklardan teşvik mekanizmasıyla ilgili sorunlar konusunda bilgi sahibi olmaya ve etkili teşvik mekanizmalarının tesis edilmesi için bulgular edinmeye ilişkindir. Bu görüşme formundaki soruların ilk üç bölümünün çalışmanın odak noktası olan dördüncü bölümdeki sorularla birlikte analiz edilmesi ile mevcut teşvik sistemimizin çeşitli kategorilerdeki işletmeler ve girişimci profiliyle karşılaştırmalı olarak etkinliğinin ölçülmesine ilişkin anlamlı sonuçlar elde edilmektedir.

Ek 3.1’de örneği verilen görüşme formunun dördüncü bölümündeki sorulardan bazılarına cevap alınamamıştır. Bunlar; işletmelerin ihracat teşviklerinden kaç kere faydalandığı (dönemsel tür ve miktarlar), işletmelerin ihracat teşviklerini kullandıktan sonra dönemler itibariyle hedef gerçekleştirmelerindeki gözlenen değişiklikler (ihracat/toplam satışların 1., 3., ve 5. yıllardaki değişimi vb.), kullanılan ihracat teşviklerinin işletmenin öncelediği hedeflerine yaklaşmasını ne ölçüde kolaylaştırdığı (dönemsel hedef ve sonuçlar) ile ilgili sorulardır. Yine işletmenin ihracat teşviklerinden aynı türde olanlarından ilgili kurumlar bazında hangisine yöneldikleri ile ilgili soruya etkili karşılaştırma yapmaya yeter düzeyde cevap alınamamıştır. Bu sorulara cevap alınamaması; işletmelerin ihracat teşviklerinin etkinliği problemini niceliksel değişkenler ve objektif unsurlar vasıtasıyla açıklamaktan ziyade, uluslararasılaşma

süreçlerini konu alan bir uluslararasılaşma performansı ile uluslararası rekabette sürdürülebilirliğin sağlanmasına etkileri bağlamında değerlendirmenin daha anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

### **3.6. İHRACAT TEŞVİKLERİNİN ETKİNLİĞİYLE İLGİLİ LİTERATÜRDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

İhracat teşvikleri ve etkinliğiyle ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır:

Coughlin ve Cartwright (1987) araştırmalarında, çoklu regresyon analizi kullanarak yaptığı araştırmalarında ihracat teşviki olarak işletmelere kullanılacak her 1.000 USD'lik harcamanın 432.000 USD ihracat artışını sağladığı tespitine ulaşmışlardır. Francis ve Dodd (2004) Kanada'da 3.500 KOBİ üzerinde yaptığı araştırmalarında, ihracat teşviklerinin ihracat hedeflerine ulaşmada önemli bir rolünün olduğu ve ihracat artışında destekleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Wilkinson ve Brouthers (2006) ABD'de 764 KOBİ üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında, ihracat teşviklerinin işletmelere uluslararası rekabet şansı sağladığını ve işletmelerin ihracatı üzerinde pozitif etkilere neden olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Durman'ın 2006 tarihli çalışmasındaki literatür taramasına ilişkin kaynakların, ülkemizde yapılan ihracat teşvikleri ve bu teşviklerin etkinliği problemiyle ilgili çalışmalara rehberlik edecek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre; Kedia ve Chokar'ın 1986'da gıda ve makine imalatı sektöründe 49 ihracatçı ve 47 ihracat yapmayan işletme üzerinde yaptığı çalışmada, işletmelerin ihracat teşviki programları hakkında bilgi düzeyinin düşük düzeyde olduğu ve bilgi sahibi olan işletmelerin ise bu programlara katılımların yüksek olduğunu raporlamışlardır. Harvard ve Herremans 1988 yılında imalat sanayisinde 101 başarılı ihracatçı ile yaptığı araştırmalarda, ihracat performansının yüksek olması için dağıtım kanallarının seçimi ve dağıtımçı ile ilişkilerin sürdürülmesinin önemini vurgulamışlar, başarılı ihracatçıların ihracat teşviklerini faydalı görmedikleri üzerine sonuçlara ulaşmışlardır. Kotabe ve Czinkota ise, 1992'de imalat sanayi üzerinde 162 ihracatçıyla yaptığı araştırmalarda; İhracatçıların öncelikli olarak ihtiyaçları bulunduğu teşvik unsurlarıyla kamu tarafından kullanılan teşvikler arasında boşluk bulmuşlardır. Aynı zamanda bu çalışmada uluslararasılaşma süreci aşamalarına bağlı olarak ihracatçıların karşılaştığı problemlerle

talep ettikleri teşvik unsurları arasında farklılıklar bulunmuştur. Yine benzer bir temalı Naidu ve Rao'nun 1993 yılında imalat sanayisinde 513 ihracatçı ve 264 ihracat yapmayan işletme üzerinde yaptığı araştırmalarda Kotabe ve Czinkota'nın bulgularına paralel olarak işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine göre ihracat teşviki programlarından yararlanma düzeyleri arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Moini'nin 1998 yılında imalat sanayisinde faaliyet gösteren 62 ihracat yapmayan ve 49 ihracatçı işletme üzerinde yaptığı araştırmalarda, bu işletmeler arasında ihracat teşvikleriyle ilgili bilgi düzeyinin düşüklüğüne ulaşılmıştır. Bu çalışmada, kamunun sunduğu ihracat teşviki programlarının etkinliği ve bu programlarla ilgili bilgi sahibi olunması düzeyinin işletmelerin uluslararasılaşma derecesine göre farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Durman, 2006: 28).

Durman vd. 2007'de Kütahya'da yaptıkları çalışmada, işletmelerin ihracat teşviklerinden yararlanma düzeyi ile ihracat performansları arasında doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Büyükkakın ve Özyılmaz, 2016). Büyükkakın ve Özyılmaz (2016) Afyonkarahisar'da 18 KOBİ üzerinde yapmış olduğu araştırmada, en etkin ihracat teşvikinin yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılım desteği olduğunu raporlamışlardır. Bu çalışmada; işletmelerin ihracat performansına ilişkin en büyük sıkıntılarının ise finansman sıkıntısı ve teşvik uygulamalarında bürokratik engeller olduğu belirtilmektedir.

Eroğlu ve Yılmaz; 2015 tarihli Devlet Destekli İhracatı Geliştirme Programlarının Kobi'lere Etkisi: Uluslararası Rekabeti Geliştirme Projelerinin Değerlendirilmesi adlı 126 işletmeyle yürütülen anket çalışmasında, proje bazlı bir destek olan Ticaret Bakanlığının Ur-Ge desteklerinde; başlangıçta hedef koyulmadığından dolayı etkinlik değerlendirmesinin yapılamadığı, işletmelerden gelen genel şikayetlerin mevzuatın karışık olması ve teşviklerden haberlerinin olmaması olduğu, Ur-Ge desteğinden faydalanan işletmelerin diğer desteklerden de faydalandığı tespiti ile öneri olarak teşvik sisteminin derli toplu olması için işletme veri tabanlarının olması gerekliliği üzerine tavsiyelerde bulunmaktadır (<https://dergipark.org.tr/download/article-file/287173>, 31.05.2019).

Avcı ve Çengel (2018) İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve ihracat teşviklerinden yararlanan bir firmayla gerçekleştirdikleri nitel çalışmada, en çok bilinen,

en fazla kullanılan ve memnuniyet duyulan teşviklerin DİR, yurtiçi ve yurtdışı fuar destekleri ve Türk Eximbank kredi destekleri olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu işletmenin teşviklerden çoğunu kullanmadığı ve ihracat teşvikleriyle ilgili bu işletmenin yeterli bilgiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Uzay ve Uzay (2004) Kayseri mobilya sanayisi üzerinde % 70'i KOBİ statüsünde olan 30 işletme ile gerçekleştirdikleri anket çalışmalarında, ihracat teşviklerinde etkinlik problemini ihracat teşviklerinden haberi olanların yüzde kaçının bu teşvikleri kullandığı üzerine ele almaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre; etkinliği en yüksek olan teşvik KDV istisnası olarak raporlanmıştır. Ar-Ge desteklerinin etkinliği ise düşük bulunmakla birlikte, işletmelerin önemli bir kısmının teşviklerden haberdar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin teşviklerden yararlanamama sebepleri ise bürokratik engellerin yüksekliği ve teşvik kapsamının sınırlı olmasından kaynaklanması olarak belirtilmektedir.

### **3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ RAPORLANMASI**

Araştırma bulgularının raporlanmasında; ilk önce görüşme formundaki içeriklerin bütüncül olarak çözümlenmelerinin sağlanması, ardından bu çözümlenmelerden oluşturulan literatür bağlamında kavramsal kodlamalarla işletme matrisinin oluşturulması yoluna gidilmiştir. Daha sonra, bu kavramsal kodlamalarla ilgili ikincil bulgular karşılaştırmalı olarak analize tabi tutulup detay sonuçlara ulaşılmıştır. Nihayetinde, bu sınıflandırma işlemi ile ulaşılan sonuçlardan ihracat teşviklerinin etkinliğiyle ilgili genel bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### **3.7.1. ARAŞTIRMA BULGULARININ ÇÖZÜMLENMESİ**

Aşağıda, çalışma kapsamında numara verilerek bilgileri gizlenen işletmelerden elde edilen ampirik bulguların işletme bazlı olarak bütüncül olarak çözümlenmesi paylaşılmaktadır. Araştırmada, işletmelerin homojen olmadığı üzerinden hareket edilmiş ve görüşmede bulunan kişilerin doğru söylediği varsayılmıştır.

#### **1 NO.LU İŞLETME**

1980'lerin başında anonim şirket statüsünde kurulan işletme, aynı ticari unvan altında 25'i beyaz yakalı olmak üzere 150 personel ile ticari hayatını sürdürmektedir. İşletme faaliyetine yön veren üst yönetim, genelde profesyonellerden oluşmakla birlikte

aile üyeleri de yönetim kademelerinde az da olsa bulunmaktadır. İşletme faaliyetleri, 1999 yılından sonra faaliyet bölümlenmelerine ayrılmış olup zaman içinde tasarım ve ihracat birimleri oluşturulmuştur. İşletme faaliyet alanı, bebek ve genç mobilyası dışında yetişkin ev mobilyası üzerine belirlenmiştir.

Görüşmede bulunduğumuz girişimci/yönetici, kamu yönetimi alanında lisansını tamamladıktan sonra 1990'ların başından itibaren mobilya üretim ve pazarlaması alanında çalışmaya başlamıştır. 50+ yaşında olan girişimci, İngilizce bilmekte olup %90'ı iş amaçlı olmak üzere ayda 2 sefer yurtdışı seyahati gerçekleştirmektedir. Riske karşı tutumunu ticari hayatın olağan bir durumu olarak açıklamakta olan girişimci, dengeli riskten yana olduğunu belirtmektedir. Girişimci, öncelikli rakiplerinin yurtdışında faaliyette bulunan şirketler olduğunu ancak yurtdışının iç pazarı etkilediğini, zaman zaman ise iç pazardaki rekabetin de yurtdışı firmalarla rekabeti etkilemekte olduğunu belirtmektedir. Girişimci, sık sık pazar araştırması raporlarına başvurduklarını belirterek yenilikçi ürünler ve üstün tasarıma vurgu yapmasıyla uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı proaktif bir yaklaşım sergileme eğilimindedir.

İşletmenin kuruluş aşamasında karşı karşıya bulunduğu en önemli güçlük; hikayelerini netleştiremesi ve fizibilite ihtiyaçlarını karşılayamamasıdır. İşletmenin ilk ihracatı 2000'li yıllarla başlamıştır. Öyle ki; mobilya üretiminde dünya pazarlarının keşfi ile girişimcilerin kendilerini keşfetmeleri de bundan önceki on yıla dayanmaktadır. Bu kapsamda işletmenin uluslararasılaşması Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine uygun düşmektedir. İhracat, işletme için uzun dönemli yaşamak ve süreklilik için bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Trend takibi girişimci tarafından her şeyden önemli görülmektedir. Şirket ilk hedef pazarını, pazar araştırmasıyla Avrupa'yı dolaşarak belirlemiştir. 2000'lerin başında İsraililerin mobilya talebi ile ihracat faaliyetine başlanmıştır. 2005 yılından itibaren Almanya ve İtalya ile işletmenin ihracat faaliyeti devam etmiştir. Uluslararası pazarlarda kalıcılık için yenilik ve politik belirsizliklerden bağışık büyük pazarlarda (Avrupa pazarı birincil öncelikli görülmektedir) tutunmak, girişimci tarafından önemsenmektedir. Ancak girişimci, Avrupa'da da marjinal pazar bölümlendirmelerine (genellikle Avrupalı kültürün dışında kalan ve göçmenlerin oluşturduğu pazarlar) ürün satabildiklerini söylemektedir. Niş pazarlama, seri üretimde uygun görülmediğinden tercih edilmemektedir. Coğrafi ve kültürel yakınlık, hedef pazar



seçiminde girişimci tarafından tercih sebebi olarak algılanmamaktadır. Uzun dönemli, sürdürülebilir ve katma değer yaratan pazarlar önemsenmektedir.

Şirketin ilk ihracata başlaması yurtdışındaki araçlar vasıtasıyla olmuştur ve hala tek ve aynı yöntem kullanılmaktadır. Burada birebir müşteri ile diyalog kurularak, katalog gönderilerek, faks çekilerek, fuarlar ve akabinde firma ziyaretleri ile bağlantı kurulmuştur. Şu an e-mail ve sosyal medya uygulamalarından da oldukça faydalanılmaktadır. İşletmenin faaliyetlerinde ihracat/toplam satışlar oranı % 5'lerden zaman içerisinde %35'lere kadar gelmiştir. Öyle ki; zaman zaman bu oran %50'lere kadar artış göstermektedir. Şirket ilk ihracatında iş planının hazır olmaması, büyük pazarlara ulaşımında şebeke sorunu, nitelikli eleman ve diyalog eksikliği sorunu yaşamıştır. Deneme yanılma ile başlayan ve bu aşamada oldukça fazla zaman kaybedilen ihracatta, şebeke sorunları günümüzde de bulunmaktadır. Şirketin ihracat kg. fiyatı sektör ortalamasının üzerinde seyretmektedir.<sup>14</sup> Bu oranın ilk ihracat faaliyeti ve devamında da sektör ortalamasını üzerinde olduğu girişimci tarafından hatırlanmaktadır. Şirketin yurtdışı satış tercihi, dünyada 3-5 yılda bir değişen mobilya trendine göre hazırladığı koleksiyonlarını tüm dünya ülkelerine satmaktır. Ancak zaman zaman ürünlerde farklılaşmalar da yapılabilmektedir. Özellikle Avrupa piyasalarında ürünler; farklı boyut ve kumaş çeşitleri ile diğer tasarımsal özelliklerde müşteri tercihlerine göre üretilmektedir. Girişimci, rekabet stratejisi olarak maliyetleri önemli görmekle birlikte farklılaştırmanın önemini vurgulamaktadır. Burada üstün tasarım ve yenilikçi ürün vurgulaması yapılmaktadır. Ancak işletmenin hazırladığı kataloglar haricinde önemli bir farklılaştırmaya gidilmediği görülmektedir. Baskın olarak maliyet liderliği stratejisi de güdülememektedir. Dolayısıyla işletmenin rekabet karşısındaki durumu arada sıkışık kalmak durumuyla ilgili görülmektedir. İşletme; uluslararası pazarlarda herhangi bir ortaklık kurmamış olup, profesyonel saha çalışmaları müşterilere ulaşmada en önemli etken olarak görülmektedir. E-ticaret sitelerine üyelik dönem dönem gerçekleştirilmiş olup müşteri yetersizliği sebebiyle cazip görülmemektedir.

---

<sup>14</sup> Mobilya sektörünün genel yapısıyla ilgili en kestirme bilgilerden bir tanesi ihracat kilogram fiyatlarıdır. Bu konuda İnegöl mobilya sektörüyle ilgili bir bilgiye ulaşılammıştır. Ancak; Türkiye'de mobilya sektörünün ortalama ihracat kg. fiyatları, 10 yıl önce 2 USD'nin altında iken, 2017 yılı itibarıyla 3.8 USD dolaylarında seyretmektedir. (<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turk-mobilyasi-ihracat-kilogram-fiyatini-ikiye-katladi/863113>, 01.04.2019).

Girişimci, uluslararası piyasalarda tutunma problemini kendi içsel çabalarıyla aştıklarını belirterek İnegöl mobilya sanayisinin standartlarının artmasının kendi şirketlerine olumlu katkı sunduğunu düşünmektedir. Ayrıca girişimci, kendi işletmesini İnegöl'e yenilikçiliği getiren firma olarak tanımlamaktadır. Girişimci, İnegöl Mobilya Sanayisinin imalat altyapısı eksikliğinden gelecekte krize girebileceğine vurgu yapmaktadır. Ölçek büyüklükleri ise diğer yurtiçi rakiplere göre uluslararası rekabette dezavantajlı durumlar yaratabilmektedir. Çözüm olarak ise şirket birleşmeleri önerilmektedir.

İşletme, rakiplerine göre üstün yanlarını yenilikçi ürünler tasarlamak ve etkili pazar analizleri yapmak olarak görmektedir. Dezavantajlı yanları ise, İnegöl mobilya sanayisinin Avrupa'da geçmişte imaj sorunu yaşadığını, endüstride yurtdışı hammaddenin pahalı olması, yan sanayinin gelişmemiş olması ve ölçek sorunlarının olduğu belirtilmektedir. Yurtdışı rakiplerinde (özellikle Avrupa'da) ülkemize nazaran işbölümü ve uzmanlaşmanın geliştiğinden bahsedilmektedir. İşletmenin tasarımları ve markası, yurtiçinde tescilli olmakla beraber yurtdışında da az sayıda ülkede marka tesciline sahiptir. İşletme, Ortadoğu'da politik riskler ve Avrupa'da da sektör imajından kaynaklı risklere karşı birebir fuar, pazar araştırmaları ve tasarıma kaynak ayırarak mücadele etmektedir.

İşletme, Ticaret Bakanlığının sunduğu pazar araştırması, yurtiçi ve yurtdışı fuar teşviklerinden, özellikle ticaret alım heyeti desteklerinden yararlanmaktadır. Hedeflere ulaşmada ticaret alım heyeti destekleri ve Türkiye Ticaret Merkezlerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Son yıllarda Afrika'ya ihracatlarda verilen navlun desteğinin çok önemli etkilerinin olduğu belirtilmektedir. KOSGEB'den ise yüksek teknolojiye yatırım desteklerinden yararlanılmaktadır. İhracat teşviklerinden sürekli olarak yararlanılmaktadır. İhracat teşviklerine başvuruda herhangi bir zorluk yaşanmadığı, bürokratik engellerde ise zamanla azalmaya şahit olduğu belirtilmektedir. İhracat teşviklerinde ödemelerde son zamanlarda gerçekleşen iyileştirmelerle birlikte 90 günlük sürelerde gerçekleştiği bildirilmektedir. İşletmede faaliyet yönlendirmelerinin ihracat teşviklerinden kaynaklı olarak yapılmadığı bildirilmekte, söz konusu teşvik mekanizmaları ise bahşiş olarak nitelendirilmektedir. Devletin ihracat teşviklerinden ziyade sürdürülebilirlik açısından vergiler ve diğer üretim maliyetlerini azaltıcı aksiyon

alması daha önemli görülmektedirler. Girişimci, yararlandığı ihracat teşviklerinin ihracat performansları üzerindeki etkilerini, yani teşviklerin bu minvalde etkin olup olmadığının tespitini yapamadıklarını belirtmektedir. Teşviklerde denetim var ancak kağıt üstünde kalmaktadır. Teşviklerde prefinansman uygulaması girişimci tarafından uygun görülmemektedir.

İhracat teşviki mekanizmalarında genel sorunların ise birçok şirketin kurumsal olmaması ve kayıt dışı oranlarının fazlalığı, ölçek yetersizliği ve şirketlerin fizibilite çalışmaları eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Türkiye Ticaret Merkezlerinde sorunlu alanlar bulunmaktadır. İşletmelerin TTM'lerde showroolarda kalıcı olamadığı, malı göndermelerine rağmen eleman gönderilmediği belirtilmektedir. Ticaret Müşavirlikleri aracılığıyla sorunların çözülmesi gerektiği belirtilmektedir. Teşviklerin. sektörel ve aynı zamanda bölgesel olması, şirket birleşmeleri, kurumsallaşma, fizibilite çalışmalarına yönelik olmasını arzu edilmektedir. Aynı zamanda teşviklerde sadeleşmenin gerekliliği ve KOBİ'lerde sağlanacak en önemli teşviklerin ise üretime yönelik olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Avrupa'da lojistik ve dağıtım ağına ilişkin teşviklere ve organizasyonlara ihtiyaç bulunmaktadır.

Girişimci, en etkili teşvik mekanizmalarının ise proje bazlı teşvikler olabileceğini, bunun için Turquality® programının önemli olduğunu, gelişmiş ülkelerin 20 sene önceki aşamalarından geçmememiz, vakit kaybetmememiz için ihracat pazarlaması ve üretimden pazarlamaya kadar etkili olabilecek danışmanlık ve mentorlük bağlamında sunulacak teşviklerin KOBİ'lere sürdürülebilirlik açısından en önemli katkıyı sunabileceğini belirtmektedir.

## **2 NO.LU İŞLETME**

1990'ların sonunda aile üyeleriyle birlikte 10 kişilik bir ekiple limited şirket statüsünde kurulan işletme, kuruluşundan bir sene içinde makinaların kurulmasıyla ilk faaliyetine başlamıştır. Kuruluştan önce İnegöl'de işletme tarafından aile üyeleriyle birlikte geniş kapsamlı (koltuk, yatak odası, yemek odası vb.) üretim yapılmaktadır. İşletme, kuruluşuyla birlikte çocuk mobilyaları alanında uzmanlaşmayı ve bu alanda odaklanmayı seçip zamanla bebek ve genç mobilyaları alanında da faaliyetlerini genişletmiştir. Kuruluş yıllarında Türkiye pazarında çocuk mobilyaları pazarı diğer mobilyalar içinde oran olarak %3-4 civarında pazar payına sahiptir. Ancak işletme,

alanında uzman o günlerde iç piyasanın % 80'ini karşılayan 2 büyük şirketin faaliyetlerini sonlandırma aşamasında olduğunu fırsat bilerek faaliyetlerini bu yönde oluşturmayı strateji olarak belirlemiştir. Rakiplerin piyasadan çekilmesiyle ve işletmenin başlangıçtan itibaren “niş pazar” tercihiyle iç piyasadaki dezavantajlı konum, bütün dünyayı pazar olarak görerek ve tasarım odaklı çalışarak avantaja dönüştürülmüştür. Bu durumun bütün dünyada bebek, çocuk ve genç mobilyaları pazarının (toplam dünya pazarı içinde % 5 paya sahip) hepsinin hedef olarak seçilmesiyle ve Türkiye'nin de bu ülkelerden biri olarak pazar alanı olarak algılanmasıyla şirkete önemli bir avantaj kazandırdığı bildirilmektedir. Yurtdışına çıkıldığında, tasarımda ağırlığa ve özgünlüğe önem verilmiştir. İşletme girişimcisinin göçmen olması sebebiyle de bütün piyasa ve dünya ülkelerini dışarıdan bir gözle görmesi, işletmenin avantajına bir durum olarak gerçekleşmiştir. Girişimci tarafından sonradan üretim ve pazarlama alanlarının farklı alanlar olduğunu kavranarak üretimde uzmanlaşmaya yönelme başlamış ve pazarlama faaliyetleri franchise modeliyle yürütülmeye başlanmıştır. 2000'li yılların başında anonim şirket statüsüne evrilen işletme, günümüzde 210'u beyaz yakalı olmak üzere 700 kişilik bir personelle faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletme, kurulduğundan bugüne her sene kesintisiz olarak büyümektedir. Ar-Ge-Ür-Ge, tasarım, ihracat, insan kaynakları vb. birimler zamanla oluşturulmuştur. Şu an Tübitak destekli projeler yapılmaktadır. İşletme, faaliyetlerini yürütürken daha maliyetli olduğu sebebiyle dışarıdan danışmanlık desteği almamaktadır. Bütün işlemler, işletme bünyesinde yürütülmektedir. İşletme, 2019 yılı itibariyle yurtdışında 500 noktada ürünlerini pazarlamaktadır. İlk ihracat, makinelerin kurulmasıyla birlikte faaliyete geçer geçmez gerçekleştirilmiş. Girişimci, ilk ihracat faaliyetine kurulur kurulmaz başlamadaki en önemli etkeni, eskiden beri fuarlara gitmeye bağlamaktadır. İlk sene ihracat/toplam satışlar oranı %11 olarak gerçekleşmiştir. Şirket ilk yurtdışı mağazasını 2000'li yılların başında açmıştır. 2008 yılında ise Toyota Üretim Sisteminin yalın ofisler uygulamasını benimseyerek israfa karşı konumlanmış, aynı zamanda personelin mutluluğu konusunda çalışmalara yönelmiştir. Aynı yıl, franchise kültürünü oturtmakta problemlerden dolayı İstanbul ve Ankara'da 20 civarında mağaza-şube örgütlenmesine gidilmiştir. Ancak üretimde uzmanlaşma alanının önemi anlaşıldığından, bu mağazalar sonradan franchise olarak devredilmiş ve mağazacıları çıkarılmıştır. 2 mağaza ise şu an iyi örnek olarak showroom

olarak kullanılmaktadır. 2015 yılında işletmede Ar-Ge merkezi kurularak yurtdışında montaj üretimine başlanmıştır. 2018 yılında ise işletme, Almanya'da iyi firma imajı olan bir markayı satın almıştır. Yurtdışında üretim düşünülse de sonradan çeşitli zorluklardan kaynaklı olarak vazgeçilmiştir. Şu an Çin ve ABD'de tutunmaya çalışılmaktadır. İşletmenin Tasarım Merkezi Belgesi bulunmaktadır. İşletme ilk önce yurtdışına konsept mağazalarda corner olarak girmeyi denemiş olup 2008 civarlarında büyük şehirlerde etkili caddelerde 20 adet mağazayı hem strateji hem de gelişim sürecinde bir zorunluluk olarak algılayarak kendi şubesi olarak açmıştır. Günümüze geldiğinde bütün mağazalar franchise sistemiyle koordine edilmektedir. Girişimci, kuruluştan bugüne kadar dönüşüm ve uluslararası piyasalarda etkin varoluşlarının 2007 yılında Turquality® Sertifikasını almakla doğrudan orantılı olduğunu belirtmektedir. Öyle ki; sertifikayı almadan önce danışman şirketle birlikte uzmanlarla çalışarak amaç, hedef, iş planı, faaliyet bölümlendirmelerinin oluşumu ve kurumsallaşma alanında büyük atılımlar yapılmıştır. İşletme üst yönetimi de 2007 yılından sonra aile üyeleri ve tanıdık akrabaların yönetiminden, profesyonel yöneticilere kendisini bırakmıştır. Girişimci, Turquality® Programının gelişim aşamasında kamunun denetimlerinden sıkıldıklarını bildirmektedir. Ancak kamuyla ortak bir şekilde gelişimin sürdürülmesi ve verilen ev ödevlerinin yapılmasını işletme için avantaj olarak görmektedir.

Girişimci, lise mezunu olup İngilizce bilmektedir. 30'lu yaşlarda baba mesleği olan tacirliği bırakıp mobilya üretim ve pazarlama işlerine girmiştir. Geçmişte sık sık yurtdışı fuarlara ve makine satın almayla ilgili iş gezilerine gittiklerini, bugün ise bütün yurtdışı işlemlerini uzman ekipler vasıtasıyla gerçekleştirdiklerini bildirmektedir.

Şirket, kuruluşundan bugüne kadar sıfır borçla çalışmaktadır. Hatta önemli oranda risklere karşı yedek akçe bulundurulmaktadır. Açık hesap yöntemiyle çalışılmamakta, vadeler sınırlı olarak tutulmaktadır. İş güvenliği risklerine karşı azami ölçüde dikkat edilmektedir. Risklere karşı akreditifle ticaret yapılmaktadır. Başarısızlıkta en önemli etken olarak; fizibilite sorunları, finansal okuryazarlık düşüklüğü ve şımarıklık görülmektedir. Kuruluştan günümüze kadar işletmenin karlılığının her yıl arttığı bildirilmektedir.

Girişimci, zorunlu olarak başlangıçtan itibaren agresif politikalar izlediklerini belirtmektedir. Aynı zamanda özgün tasarım ve yenilikçi ürünlerle, işletme stratejilerini

oluşturarak yurtdışı pazarın durumuna göre konumlanmasıyla ve küresel bazda pazar araştırmaları yapılarak talebi kendilerinin yaratmasıyla proaktif bir girişimci rolü çizmektedir. Girişimci tarafından ilk günden itibaren Avrupa stili üretimin benimsendiği belirtilmektedir. Girişimci tarafından yurtiçi rekabet de önemsenmekle birlikte asıl rakiplerin yurtdışı firmaları olduğu tespiti yapılmaktadır. İşletme, büyüme ve gelişmeyi aynı zamanda yurtdışı müşterilerin kendilerini tercih etmelerinde bir zorunluluk olarak görmektedir. İşletmenin kuruluşundan itibaren ihracat/toplam satışlar oranı %44'leri bulmakla beraber ortalama %33 olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin ihracat/toplam satışlar oranı makinelerin kurulumunu takiben üçüncü yılın sonunda % 26 oranında gerçekleşmiş olup bu yönüyle uluslararasılaşma modellerinden Küresel Doğan İşletme Modeline uygun düşmektedir. Ancak işletmenin çalışan sayısı 700 olduğu için ve KOBİ sınıfından sıyrılıp büyük işletme konumuna ulaşıldığından, bu işletmenin araştırma çıktıları ayrı bir model üzerinden değerlendirilecektir. Bu modelin karşılığı Chattopadhyay, Batra ve Özsomer (2013)'in çalışmalarında vurguladıkları; gelişmiş ülkelerin çokuluslularına meydan okuyan ve benzerlerinden sıyrılabilen Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları (EMNC) tanımına günümüzdeki konumu itibariyle uygun düşmektedir.

Girişimci, küresel bazda zevkler ve tercihlerin süreç içinde homojenleştiğini belirterek hedef pazar belirlemede kültürel, coğrafî yakınlık, dil avantajı vb. etkenlerin şirketleri için ayırt edici olmadığını, İran'a ürün satmakla Japonya'ya ürün satma konusunda herhangi bir farklılık görmediklerini belirtmektedir. İşletme, 2007 yılı öncesi yurtdışında birimler kurmuş, Almanya'da şirket açmış ve depo kiralamış, ABD'de şirket açmış, Japonya'da ofis kurmuştur. Özellikle yurtdışı birim kurma ve depo kiralamada ihracat teşviklerinden faydalanılmasının işletmenin uluslararasılaşmasında önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Öyle ki girişimci, bu teşviklerden yararlanmamış olsalardı bugün şirketin aynı konumda olamayacağını düşünmektedir. Girişimci, 15 yıl önce ihracat teşviklerini sektörde kimsenin bilmediğini aktarmaktadır. Sektörde en bilinen teşvik türlerinin fuar teşvikleri olduğu bildirilmektedir. Bunun sebebi girişimci tarafından fuar organizatörlerinin kendi piyasalarını yaratmak için çıkış yolunu etkin tanıtımda bulmalarına bağlanmaktadır. Şirketin ürünlerinin ihracat kilogram fiyatı ise mobilya sektörünün ortalamasından yüksek seyretmektedir. İşletme, dinamik ve karlı bir gelişim gösterdiğinden, bugüne kadar hiçbir alanda ortaklık

yapmamıştır. Üretim ve pazarlama, işletmenin kendi imkanlarıyla gerçekleştirilmekte olup şirketin mottosu: “İyi şeyler yapalım, gerekirse bu 10 yılda olsun”, şeklindedir. Girişimci, İnegöl mobilya sanayisinin etkili bir pazar alanı olduğunu, tasarım konusunda ise önünde daha çok yol olduğunu ifade etmektedir. Ancak; uluslararası rakipler, 2. Dünya Savaşından sonra hemen üretime koyulduklarından aramızda ciddi mesafelerin olduğu girişimci tarafından dile getirilmektedir. Günümüzde ise Avrupa ülkelerinin karlılıkları düştüğünden mobilyacılık alanından uzaklaşmaya başladıkları bildirilmektedir.

İşletme, uluslararası pazarlarda niş pazar bölümlendirmelerinde rekabet etmektedir. Bunu, üstün ürün vurgusuyla ve odaklanmayla başarmaktadır. Ürün farklılaştırması, küresel düzeyde tüketici zevk ve tercihlerinin homojenleşmesi sebebiyle ve ölçekten kaynaklı olarak işletme yönetiminde çok baskın bir şekilde gündeme gelmemiştir. Ancak yeni yeni şirket Almanya ve Amerika pazarlarında ürün farklılaştırmasını gündemine almış bulunmaktadır. Uluslararası pazarlarda tutunma için ürün serilerini arttırma konusunun önemine dikkat çeken girişimci, pazarlarda gerçekleşen ve potansiyel politik risklerin şirketin yaşadığı başarısızlıklardaki en önemli faktör olduğunu düşünmektedir. İşletmenin yurtiçi ve yurtdışında marka ve kalite belgeleri bulunmaktadır.

İşletme; ihracat teşviklerinden bugüne kadar Ticaret Bakanlığının fuar destekleri, pazar araştırması destekleri, alım heyeti ve ticaret heyeti destekleri, yurtdışı birim, depo ve showroom destekleri, DİR ile Markalaşma ve Turquality® programının desteklerinden yararlanmıştır. Ayrıca ileri teknolojiye sahip makine ve ekipmanların alınması için teşviklerden faydalanılmıştır. Teşviklerde duyurma konusunda sıkıntılar olduğu ve teşvik etmenin pek mümkün olmadığı belirtilmektedir. Girişimci tarafından en etkili teşvik mekanizmalarının; şirket birleşmeleri, kümenin oluşumu ve ölçek ekonomileriyle ilgili olabileceği düşünülmektedir. Sektörel düzenleyici kuruluşlar eliyle bu alanlarda ve işletmelerin uluslararasılaşmasında işletmelere özgü birtakım davranışlar geliştirilebileceği belirtilmektedir. Girişimci tarafından ihracat teşviklerinin çeşit, meblağ olarak fazla olduğu, işletmelerin bunları değerlendiremediği, teşviklerin sunumunda firma ve teşviklerin dozunun önemli olduğu, teşviklerin mutlaka etkin bir şekilde denetlenmesi gerektiği, ayrıca var olan teşviklerin ise iyi değerlendirilmeleri

gerektiği beyan edilmektedir. Girişimci, İnegöl Mobilya Sanayisinde küçük firmaların yaygın olduğunu, şirket birleşmelerinin mutlaka teşvik edilmesi gerektiğini, firmaların gelişmelerinde ve fizibilite çalışmalarında mutlaka desteklenmeleri gerektiğini, ölçeği yakalayan firmaların ise özendirici ve meblağ olarak fark yaratan teşviklerle donatılması gerektiğini bildirmektedir. Bu şu anlama gelmektedir: Gelişim potansiyeli gösteremeyen 10 firmaya birer birim teşvik yerine doğal seçilimle ölçeğini büyüten 2 firmaya 5'er birim teşvik vermenin firmaların ihracat potansiyellerin geliştirilmesinde ve ihracat teşviklerinin hedeflenen çıktılara ulaşmasındada daha etkili olabilecektir. Girişimci tarafından özellikle odaklanma ve niş alanlara teşvik verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Girişimci, ihracat teşviklerinden bazılarının (yurtdışı birim, depo ve showroom destekleri ile Markalaşma ve Turquality® programının destekleri) hedefleri kolaylaştırdığını belirtmektedir. Fuar teşvikleri olmasa da fuarlara gitmekte kararlı olduklarını ancak işletmenin diğer teşviklerden yararlanmalarında ise; teşvikler olmasa şirketin yurtdışı denemeleri yapmakta zorlanacağını, uluslararası arenada yalnız kalacaklarını belirtmektedir. Hatta bazı teşviklerin etkisini ölçmenin çok zor olduğu söylene de firmanın yaşamında konjonktürel kaynaklı satış düşmelerinin olduğu dönemlerde şayet teşviklerin kullanılmadığı bir dönem olsaydı firmanın durumunun daha kötü olabileceği düşüncesi de tartışmaya açılmaktadır. Girişimci, reklam alanlarında daha fazla teşviğe ihtiyaç olduğunu düşünmektedir. İşletme; genel olarak değerlendirildiğinde yaşadıkları olumsuzlukları bile fırsata dönüştüren bir yapıda girişimciye sahip olduğu görülmektedir.

### **3 NO.LU İŞLETME**

1990'ların sonunda aile üyeleriyle birlikte 25 personelle limited şirket statüsünde kurulan işletme, günümüzde 60 tanesi beyaz yaka olmak üzere toplam 400 personelle çalışmalarını yürütmektedir. İşletme, yetişkin ev mobilyası, baza ve genç odası alanlarında faaliyet göstermektedir. 2007 yılında ihracat departmanını oluşturan işletme, tasarımı dışarıdan hizmet alımı yöntemiyle satın almaktadır. Ar-Ge birimi olmayan firma, ürün güvenliği konularında çalışmalar yapmaktadır. İşletme yönetimi, girişimci haricinde profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır.



Girişimci, 30'lu yaşlarda tacir olarak faaliyette bulunurken mobilya üretim ve pazarlamasına geçiş yapmıştır. Yurtdışına çokça iş amaçlı gezi yapmaktadır. Girişimciye göre, risksiz para yoktur ve riske karşı tutumunu; sever-takip eder olarak açıklamaktadır. Girişimci, hedef pazar olarak bütün dünyayı gösterse de çok yüksek oranda Ortadoğu ağırlıklı olarak çalışmaktadır. Çünkü seri üretimde maliyet düşüktür ve toptan satışlarla daha az uğraşmakta olduğu düşünülmektedir. Girişimci, en büyük rakiplerinin Çinli işletmeler olduğunu belirtmektedir. Çin'in tasarım olarak geride olduğunu ancak seri üretim bazında çok ileride olduğunu düşünmektedir. Sektör lideri İtalya ise rakip olarak algılanmamaktadır. Bunda etken İtalyan ürünlerinin ve Avrupa standartlarının çok üstün olduğunu, söz konusu ülkeyle hedef kitlelerinin farklı olmasından dolayı rakiplik ilişkisinin oluşmadığını düşünmektedir. Girişimci, rakiplerine karşı agresif rekabet stratejisini takip etmektedir. Ürün fiyatının önemli olduğunu ve fiyatta rekabetin her şeyi belirlediğini düşünmektedir.

İşletme, kuruluş aşamasında sermaye, makine ve kredi bulma güçlükleriyle karşılaşmış ancak teşviklerden yararlanılmamıştır. İşletme ilk ihracatını 2003 yılında gerçekleştirmiş olup ihracat girişimci tarafından yurtiçi pazarları tamamlayıcı olarak görülmektedir. İşletme, 2015 yılında yurtiçinde durgunlukla karşılaşınca, ihracata ağırlık vermeye karar verilmiştir. İşletme tarafından niş pazarlama, üretim ortamının müsait olmamasından dolayı istenmemektedir. İşletmenin hedef pazar stratejisi ise, Orta Doğu'da Türk mallarına sıcak bakıldığından ve Orta Doğu piyasasının rekabet açısından müsait olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Avrupalıların bakışıyla; imajımızın Avrupa'da kötü olmasından dolayı Avrupa piyasasında tutunma için çabalarının olmadığı söylenmektedir. Yurtdışı piyasalarda vade sorunuyla karşılaşılabilenmektedir. Ayrıca yurtdışı vergi mevzuatı problemleri de önemli düzeyde işletmeyi etkilemektedir. İhracat/toplam satışlar oranı 2005'te %10 iken 2014'ten sonra %50 dolaylarına çıkmıştır. Bu veriler ışığında işletmeye uygun düşen uluslararasılaşma modeli Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli olmaktadır. Uluslararasılaşma sürecinde işletme, ürünlerini yurtdışı araçlar vasıtasıyla yapmaktadır. Bunda fuarlara katılım ve etkin pazarlamanın öneminden bahsedilmektedir. Ürünlerde; renk, ölçü ve tasarımda değişiklikler gibi pazara göre küçük farklılaştırmalar, üretim bandının müsaitliğine göre yapılabilmektedir. İşletmenin ürünlerinin ihracat kilogram fiyatı ise sektör ortalamasının altında seyretmektedir. İşletmenin uluslararası pazarlarda uyguladığı strateji girişimci

tarafından, seri üretim ve kalite olarak belirtilmektedir. Genel rekabetçilik stratejilerinden çıkan sonuç ise, girişimci tarafından maliyetlere çok yoğun vurgu yapıldığı, ürün farklılaştırmasının yapılmaya çalışıldığı ancak bu farklılaştırmanın ve maliyet liderliği stratejisi üzerinde belirgin bir odaklanmanın belirgin bir şekilde gerçekleşmiş olmadığıdır. İşletme, maliyetlerde lider konumda bulunmamakla birlikte farklılaşmada da karar verebilmiş değildir. Bu bağlamda Porter'in "arada sıkışıp kalmak" nitelemesine uygun bir strateji göze çarpmaktadır. Girişimci, İnegöl mobilya sanayisinin imajının pazarlarda kalıcılık bağlamında şirketlerini etkilediğini, Ortadoğu'da satış sonrası hizmetin önemli olmadığını, ayrıca bu ülkelerde vergi mevzuatının ihracat için uygun olduğunu, nakliye ve işçiliğin çok uygun olduğunu düşünmektedir. Ayrıca İnegöl'ün tasarımda Türkiye'de bir numara olduğu düşünülmektedir. İşletmenin markaları yurtiçi ve yurtdışında birçok yerde tescillidir.

Yurtiçi rakiplerden Kayseri'nin insan kaynaklarında başarılı olduğu, çalışan sadakatinin yüksek olduğu, sermaye ve seri üretim olanaklarının yoğun olduğu, şirketlerde kuşak aktarımının söz konusu olduğu ve Orta Doğu piyasasına yakın olduğu sebepleriyle işletme ve İnegöl mobilya sektörünün bu açılardan dezavantajlı olarak görüldüğü bildirilmektedir. Girişimci, 2014 yılında İtalya'dan yüksek teknoloji makine getirdiğini ancak bu makineyi kullanacak nitelikli eleman bulamadığını, elemanların İnegöl'de çalışmaktan yana olumsuz bakışlarının olduğunu söylemektedir.

İşletmenin ihracat teşvikleriyle ilgilenen ve yeni istihdam etmeye başladığı bir personeli bulunmaktadır. İhracat teşviklerinden rakipler yararlanınca işletme de yararlanma yoluna gitmiştir. İşletme, başlangıçta KOSGEB'in fuarlara ilişkin teşviklerinden faydalanmış olup, daha sonra Ticaret Bakanlığının aynı kategoride sunduğu teşviklere yönelmiştir. 2018'de Turquality® sertifikasını alan işletme, bu teşvik türünün şirkete yola getirdiğini ancak bu teşvik türü ile gelen kurumsallaşmanın ihracatta faydasını göremediklerini, Turquality® programında Stratejik Yol Haritası belirleme aşamasında danışman firma personelinin bilgisiz olduğunu ve bu sertifikayı alabilmek için devlet desteğine rağmen çok fazla masraf ettiklerini belirtmektedir. Girişimci, mobilyacılık sektörünün kurumsallığa uygun olmadığını, model ve tasarımda KOBİ'lerin daha esnek olduğunu, ayrıca markalaşmanın çok önemli olduğunu savunmaktadır. Girişimci, teşviklerden ziyade mümkün olduğu kadar kamuyla az

etkileşime girmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir. Bu kapsamda, ihracat teşvikleriyle ilgili de bu sebeplerle fikir belirtmemekte, devletin işleyişe karışmamasını önemli görmektedir.

#### 4 NO.LU İŞLETME

2000’li yılların başında 10 çalışanla birlikte aile üyeleriyle limited şirket statüsünde kurulan işletme, günümüzde 20’si beyaz yaka olmak üzere 92 personelle faaliyetlerini sürdürmektedir. Yetişkin ev mobilyası ve aksesuarların üretimini gerçekleştiren işletmenin üst yönetimi aile üyelerinden oluşmakla birlikte ihracat, 3 mühendisin çalıştığı Ar-Ge, mimar ve endüstri mühendisinin bulunduğu tasarım birimleri bulunmaktadır. Mazisi kuşaklar yoluyla koltuk üretiminde elli yıllık bir zamana uzanan şirketin girişimcisi, 25 yaşında iken yeni bir şirket kurmaya karar vermiştir. Yurtdışında dil eğitimi alan girişimci, lise mezunu olup yıllık 100-120 gün yurtdışı iş ve özel amaçlı gezilere katılmaktadır. Günümüzde hammaddenin tekelleştiğinden yakınan girişimcinin geçmişte yine aile üyeleriyle birlikte mobilyacılıkta pazarlama ve perakende tecrübesi bulunmaktadır. Yurtdışında taklit edilen ürün tasarımı ve marka isminin olması, yurtdışı pazarlarda yoğun pazar araştırması ve yurtdışı seyahat sıklığında muazzam görüntü, müşterilere ulaşma çaba ve yöntemlerinden hareketle girişimcinin rakiplerine karşı proaktif bir yaklaşımda bulunduğu tespit edilmiştir. Girişimci, risk algısını % 3 olarak minimize eden bir profile sahiptir. İnegöl’de tasarımı koruyamadıklarından yakınan girişimci, rakip olarak Çinli şirketleri görmektedir.

İşletme kuruluş aşamasında rekabetin görece az olduğu ahşap mobilya üzerinde odaklandığından, çok büyük problemle karşılaşmamış, problemleri yaşayarak çözüm yoluna gitmiştir. Başlangıçtan beri ihracatı önceleyen ve hedefleyen işletme, 2007’de % 15 olan ihracat/toplam satışlar oranını günümüzde % 70 boyutuna taşımıştır. İhracatın bu denli bir yoğunluğa ulaşmasında 2014 yılından sonra yurtiçi pazardaki rekabetin fazlaşmasının etkisi vurgulanmaktadır. İşletme, ilk ihracatına iki yıl içinde başlamış olduğu ve kuruluştan itibaren 3. yılında ihracat/toplam satışlar oranını % 25’lere taşıyamadığı için Küresel Doğan İşletme Modeli kapsamına alınamamaktadır. Ancak Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri kapsamında da değerlendirilemeyecek özelliklerde olan bu işletme, çalışmada sınıflandırma için kullandığımız “hızlı

uluslararasılaşanlar” kapsamında değerlendirilmektedir. İşletme, 15 yıldır fuarlara katılmakta olup hedef pazar stratejilerinin odağında fuarlara yoğun katılım vardır. 56 ülkeye ihracatı bulunan işletme, Ortadoğu ve Afrika’da yoğunlukla faaliyet göstermekte olup 2019’da Avrupa pazarına girme konusunda çalışmalara başlamıştır. Aynı zamanda işletme, Çin pazarında da bayilik anlaşmalarını yürütmektedir. Tüm dünyayı pazar olarak algılayan girişimcinin ihracata başladıklarında karşılaştıkları en büyük sorunlar; bilgisizlik, dış ticaret konusunda deneyimsizlik, ülkelerin yasal prosedürleri ve kısmen günümüzde de devam eden ülkemizin imaj sorunu olmuştur. Dış ticarete kullanılan yöntemler; ihracat, yurtdışı aracılara teslim ve corner satış yöntemi ve bayiliklerdir. İhracat kilogram fiyatı sektör ortalamasının altında bulunan işletmenin hedefinde sektör ortalamasının üstüne çıkmak vardır. İşletme, pazara göre ürün farklılaştırmasını kısmen yapmaktadır. İşletme, maliyet ve pazara göre ürün farklılaştırmasında odaklanma karmasını genel rekabet stratejisi olarak belirlemiş bulunmaktadır. Tutunma ve kalıcılık bağlamında önemli risk algılamayan girişimci, müşterilerine fuar, pazar araştırmaları, sosyal medya hesapları ve B2B (işletmeler arası pazarlama) e-ticaret sitelerine üyeliklerle ulaşmaktadır. Kalite belgeleri ve işletmenin markası yurtiçinde tescillidir. Girişimci, Türkiye ve özelde İnegöl’de tasarım kültürünün zayıflığından bahsetmektedir. Girişimci, uluslararası pazara girişte, politik riskler ve ülkelerarası vergileri belli başlı risk olarak görmekte olup planlarını en kötü senaryoya göre yapmaktadır.

İhracat teşvikleriyle ilgili danışmanla çalışılmakta olup fuar teşvikleri, reklam giderlerinin teşviği ve Ar-Ge ve tasarımcı personel istihdamı için teşviklerden yararlanılmıştır. Çin için fuar teşviklerinden faydalanan işletme, bu teşviklerin ihracat pazarlamasında etkisinin olduğunu ancak teşviklerin genel olarak yetersiz olduğunu düşünmektedir. Özellikle fuar teşviklerinde, seyahatlerde zorlandıklarını bildirmektedir. Yeni verilen Afrika’ya navlun desteğinin maliyeleri azaltmada önemli olduğu bildirilmiştir. Personel istihdamı ile ilgili teşvikleri önemli gördüklerini söyleyen girişimci, mavi yakalı personelin giderlerde daha önemli boyutta olduğunu ve bu personelin de istikrarlı bir şekilde teşviklere konu edilebilmesini önermektedir. Girişimci, eskiye nazaran günümüzde ihracat teşviklerinde prosedürün daha az olduğunu, şu an bütün yazışmaların elektronik ortamda gerçekleştirilmesinin çok iyi

olduğunu ancak teşviklerin parasal olarak ödenmesinde 6-7 aylık sürenin çok uzun olduğunu belirtmektedir.

Girişimci, devletin teşviklerde katkısının zayıf ve amaçsız olduğunu, özellikle vergi indirimlerinin gündeme alınması ile farklı teşviklerle girişimcileri heyecanlandırmasının önemli olduğunu düşünmektedir. Firmalar için istikrarlı personel bulmanın çok önemli olduğunu söyleyen girişimci, devletin destek olmasını, köstek olmamasının gerektiğini belirtmektedir. İşletme kuruluşlarında ülkemizde hiçbir kriterin aranmadığını, bunun da çok büyük eksiklik olduğunu, devletin firmaları belli kriterlere tabi tutarak özellikle başarılı firmalara teşviklerin verilmesinin önemli olduğunu, şirket birleşmelerine teşvik verilmesini, yurtdışı reklamlar için de güçlü teşviklerin sunulmasını önermektedir.

## **5 NO.LU İŞLETME**

2010'ların başında pazarlama, üretim ve finans alanında uzman 3 ortakla limited şirket statüsünde 8 çalışanla kurulan işletme günümüzde 12'si beyaz yaka olmak üzere 75 personelle faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurulduğu andan itibaren pazarlamacı ortağın ihracata yönelik heyecan verici güdüsüyle faaliyetlerini yürüten bu işletme, kuruluşu takip eden ilk yıl ihracat faaliyetine başlamıştır. Ancak küçük partilerle yapılan bu ihracatın ilk yıllarda kurucu ortaklardan üretimde uzman ortağın daha önceki şahıs şirketi vasıtasıyla gerçekleştirildiği İnegöl Ticaret ve Sanayi Odasının yayımlarından teyit edilmiştir. 2015 yılına gelindiğinde ise limited şirket ünvanlı yeni şirketle ihracata başlanmış olup kuruluşunun 3. yılında işletmenin ihracat/toplam satışlar oranı % 30 olarak gerçekleşmiştir. Buradan ulaşılan verilerle işletmenin uluslararasılaşması, Küresel Doğan İşletme Modeline uygun düşmektedir. Günümüzde işletmenin yönetimine kurucu 3 ortak yön vermekte olup dış ticarete uzman 3 personel, Ar-Ge ve tasarım biriminde 5 personel istihdam edilmektedir. İşletme, zaman zaman dışarıdan tasarım hizmeti de satın almaktadır. İşletmenin faaliyet alanı ilk zamanlarda koltuk üretimi olarak başlamış olup zamanla kapasite ve ölçek sorunlarını dikkate alan ortaklar; yatak odası, yemek odası ve diğer aksesuarlar olmak üzere konsept olarak faaliyet alanını genişletmiştir. Girişimci; müşterilerinin sadece koltukla yetinmediklerini, yaşam alanlarında konsept–birbiriyle uyumlu mobilyalara ihtiyaç duyduklarını tespit ederek ürün yelpazesindeki bu genişleme sonucunda 2015 yılı ve

devamında ihracatta esas başarının sağlandığını belirtmektedir. İşletme, İtalyan tipi boyalı ahşap mobilyaları üretmekte olup Filistin, İsrail ve Bulgaristan'da distribütörlükleri bulunmaktadır. Fuarlarda birçok firmanın kaçındığı Kolombiya, Güney Kore ve Hindistan'da da bulunulduğu belirtilmiştir.

30'lu yaşların ortasında mobilyacılığa yönelen, lise mezunu olan ve İngilizceyi orta düzeyde konuşabilen girişimci mobilyacılığa ihracat amaçlı heyecanla başlamıştır. Girişimcinin eski mesleği elektrik taahhüt işleridir. Hindistan ve Çin pazarını önceleyen ancak İtalyan firmalarına fason üretilere de başlayan işletmenin girişimcisi, sık sık yurtdışı seyahatlerde bulunmaktadır. Yüksek düzeyde risk algısına sahip ve pazarlarını kendisi yaratmasıyla proaktif yönelim sergileyen girişimci, İnegöl firmalarının dış ticarete rakipliğinden yakınmaktadır. Ancak kendi ürünlerinin İtalyan kalitesine yakın olduğuna vurgu yapan girişimcinin hedefinde birçok firmanın aksine Avrupalı müşteriler bulunmaktadır. Girişimci, tasarımda diğerlerinden farklı olduğunu, üstün ürün tasarımlarıyla vurgulamaktadır. Ayrıca kendileri açısından dış ticarete rekabette tasarım faklılığından dolayı ve hedef alıcılar yönünden çizgilerinin diğer İnegöl firmalarıyla kesişmediğini, bu yönüyle rahat olduklarını belirtmektedir. Boyalı ahşap mobilya pazarının dar bir pazar olduğu tespitiyle girişimci, modüler mobilya pazarına girerek ve otel mobilyacılığında uzmanlaşarak büyümeyi sağlamayı düşünmektedir. Günümüzde işletme, ürünlerinin % 50'den fazlasını ihraç etmektedir. Girişimcinin en önemli özelliği; ortaya ürün çıkarmaktan zevk alması, çeşitli üretim faktörlerini birleştirerek alanında en iyi personeli istihdam edip ortaklıklar kurarak organizasyon kabiliyeti olduğu gözükmektedir. Girişimci, niş pazarlar konusuna ilgi duymakta olup, kimsenin gitmediği pazarları hedeflemektedir. Bu nitelikler de girişimcinin proaktif yaklaşımını vurgulamaktadır.

İşletme, kuruluş aşamasında profesyonel eleman temini ve kaliteli hammadde tedarikinde zorlanmıştır. Bugün ise bu zorlukların ithal kumaş teminiyle aşıldığı bildirilmektedir. Bu konuda dahilde işleme rejiminin faydalı olduğu belirtilmektedir. İşletmenin ilk ihracatı, yurtiçi fuarda gelen taleple gerçekleşmiş olup hedef pazar stratejileri, yurtiçi yurtdışı fuar ve pazar araştırma gezileriyle belirlenmektedir. Girişimci, hedef pazarlarda kalıcılığı uzun süreli çalışmaların neticesi olarak görmektedir. Girişimci, ilk yurtdışı piyasalara çıktıklarında zorluklarla pek

karşılaşmadıklarını, İnegöl'ün bilinen bir merkez olduğundan kendilerine avantaj sağladığını, ürünün arkasında duran firmaların da ihracatta başarı sağlayabildiğini deneyimlediklerini bildirmektedir. İşletme, pazara göre farklılaştırma yapmakta olup, sosyal medya hesapları ve B2B e-ticaret sitelerine üyelikle müşterilerine ulaşmaktadır. İşletmenin ürünlerinin ihracat kilogram fiyatları sektör ortalamasının üzerindedir. İşletme, pazara göre ürün farklılaştırması ve niş pazarlarda faaliyette bulunmakla birlikte önemli derecede maliyetlere vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı genel rekabetçilik stratejilerinden odaklanmayı uyguladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Girişimci, en önemli avantajlarının özgün tasarım olduğunu belirtmekte olup İnegöl yan sanayinin sorunlarından dolayı ürünlerindeki bütün parçaların kendilerinin yaptığını belirtmektedir. İşletme, kalite belgelerine sahip olup markasını yurtiçi ve yurtdışında tescil ettirmiştir.

İşletme, ihracat teşvikleriyle ilgili danışmanlık hizmetinden faydalanmaktadır. Dahilde işleme rejiminde zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunun yanında fuarlarda süreklilik bağlamında yetersizlikler olduğu görüşü paylaşılmaktadır. Yine, ihracat teşviklerinin dönemselsel olarak firma hedeflemelerinde hiçbir etkisinin olmadığı görüşü paylaşılmaktadır. İhracat teşviklerine aracı danışmanlık şirketiyle başvurularının güçlük yarattığını, teşvik geri ödemelerinin de KOSGEB ve Ticaret Bakanlığında 1 yıldan fazla olduğunu, bu durumun da güçlükler yarattığını belirtmektedir.

Girişimci; üretim maliyetlerinin rolüne vurgu yapmakta, işçilik, elektrik giderleri, vergilerin yüksekliğinden yakınmaktadır. Sektöre göre farklılıklarla birlikte birçok firma için 1 milyon USD ihracat rakamının kritik olduğunu, ihracat teşviklerinin de genel olarak bu seviyenin üzerinde ihracatı bulunan doğru firmalara verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Girişimci tarafından kritik eşik değerlere göre teşvik sunumu önerilmektedir. Bu da işletmelerin öncelikle kendini ispat etmesi, ciro vb. göstergelerle işletme profilinin ortaya çıkmasını gerektirmektedir. Projeye göre teşvik sunumunun önemli olabileceği düşünülmektedir. Her isteyen işletme açabilmesinden, herkesin patron olma gayreti içinde olduğundan şikayet edilmektedir. Bunu önlemek için şirket birleşmelerinin teşvik edilmesi gerekliliği önerilmektedir.

## 6 NO.LU İŞLETME

Geçmişte tarım işiyle uğraşan aile üyeleriyle birlikte 7 çalışanla limited şirket statüsünde 2000’li yılların başında kurulan işletme, günümüzde 20’si beyaz yaka olmak üzere toplam 160 personelle faaliyetlerini sürdürmektedir. Fabrikanın kuruluşundan beri Ar-Ge birimi bulunan işletmenin bu birimde 3 personeli istihdam edilmektedir. Aynı zamanda işletmenin ihracat departmanı da kuruluşun itibaren 6 yıl sonra oluşturulmuştur. İşletme faaliyetlerine yön veren üst yönetim, aile üyelerinden oluşmaktadır. İşletme, çocuk ve genç mobilyası haricinde yetişkin ev mobilyası ve diğer tamamlayıcı ürünlerden oluşan konsept tarzda mobilyalar üretmektedir.

Girişimci, işletme bölümü lisans mezunu olup finans konusunda uzmandır. Orta düzeyde İngilizce bilgisine sahip olup en geç 2 ayda bir yurtdışı seyahatlere gitmektedir. Girişimci, genel olarak riske finansal risk olarak bakmakta olup pazarlama bağlamında müşteri portföyünü buna göre çeşitlendirmektedir. Girişimci, dış ticarete rakiplere karşı yaklaşımlarında proaktif olduğunu söylese de özellikle risk karşısında tutumuyla savunmacı bir yaklaşım sergilediği gözlemlenmiştir. Girişimci, uluslararası rekabette rakiplerine karşı yaklaşımlarında belirli olanın finansal bağımlılık olduğunu belirtmektedir. İşletme politikalarına geçmiş alışkanlıklar ve alıcıların tutumu yön vermektedir.

İşletmenin kuruluş aşamasında karşılaştığı güçlükler; güçlü finansal sermayelerine karşın bilinmeyen bir işe girmek ve bu alandaki tecrübesizlikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde ürünlerinin %75’ini ihraç eden işletme, ilk ihracata 3 yıl içinde küçük miktarlarla başlamıştır. Kuruluşun itibaren 3. yılında işletme, ürünlerinin % 30’unu ihraç eder duruma gelmiştir. İşletme, Küresel Doğan İşletme Modeline bir örnektir. İlk ihracat müşterisini fuarlarda bulan girişimci, hedef pazarların % 95’ini fuarlara katılım stratejisiyle belirlemektedir. İhracatın öncelikli hedefleri olduğunu belirten girişimci, bunun da yine müşteri tarafından belirlendiğini, dış pazarlara iç pazarlardan ziyade nakit, vadesiz satış olmasından dolayı yöneldiklerini belirtmektedir. Girişimci, niş pazarlama gibi bir düşüncelerinin olmadığını, uzun vadeli stratejilerinin olmadığını, bunun için potansiyel ekipten yoksun olduklarını belirtmektedir. Yurtdışı pazarda kimsenin satmadığı yerlere ürünlerinin ulaştırılmasının rekabet avantajı sağladığını belirten girişimci, hedef pazarları olarak bütün dünyayı



görmektedir. İşletmenin; Ortadoğu, Balkanlar ve İngiltere'ye ihracatı bulunmaktadır. İşletme, hedef pazarlarda sürdürülebilirliği; Ar-Ge, inovasyon ve tasarımla sağlamaktadır. Bununla birlikte girişimci, pazara göre ürün farklılaştırması yapmadıklarını belirtmektedir. İşletme, ilk yurtdışı piyasalara açıldığında, ürün çeşitlendirmesi ve üretim maliyetleri konusunda zorlanmıştır. Girişimci, pazarlama konusunda yetersizliklerini görünce üretime yöneldiklerini, böylelikle üretim sürecinde ürünlerinin bütün parçalarını kendilerinin ürettiklerini belirtmektedir. Aynı zamanda işletmeden mobilya metal aksamalarının diğer işletmelere satışı yapılmaktadır. Girişimci, tedarikçilerle aktif olarak çalışmak için marka olmanın, ölçek büyüklüğünün önemini vurgulamaktadır. İşletme; yurtdışı satışlarını, yurtdışı alıcılara teslim yoluyla gerçekleştirmektedir. İşletmenin ürünlerinin ihracat kilogram fiyatı, İnegöl mobilya sektörü ortalamasından düşüktür. İşletme, uluslararası pazarlarda herhangi bir strateji uygulamamakta olup geçmiş alışkanlıklarından yola çıkmaktadır. Bu durumuyla işletmenin genel rekabet stratejisi, Porter'in "arada sıkışıp kalmak" durumuna uygun düşmektedir. İşletme, pazarlamada sosyal medya hesapları ve B2B e-ticaret sitelerine üyelikleri kullanmaktadır. İşletme, yurtiçi ve yurtdışı rakiplerine göre üstün taraflarını güçlü finansal sermayelerine bağlamaktadır. İnegöl mobilya sanayisinin sorunlarını ise; markalaşamama ve finansal sermaye kısıtlılığı olarak değerlendirmektedir. İşletme, kalite belgeleri ve yurtiçinde marka tesciline sahiptir. Girişimci, uluslararası pazarlarda en büyük riskin açık hesap olarak çalışmak olduğunu belirtmektedir.

İşletme, ihracat teşviklerinden kendi ihracat birimi vasıtasıyla faydalanmaktadır. İşletme, KOSGEB tarafından sunulan fuar teşvikleri, Dahilde İşleme Rejimi ve Türk Eximbank tarafından sunulan Avrupa Yatırım Bankasının sunduğu krediden faydalanmıştır. Dahilde İşleme Rejimi faydalı bulunurken, Eximbank kredilerinin kısa vadeli olmasından dolayı işletmeleri yatırıma teşvik etmediği belirtilmektedir. Ayrıca KOSGEB tarafından sunulan teşviklerden faydalanarak makine parkurunda revizyona gidilmiştir. Girişimci, ihracat teşviklerinden faydalanmanın hedeflere yaklaşmalarında önemliliğini hissedemediklerini, işletmelerin ölçeklerinin büyümesiyle olumlu olabileceğini düşünmektedir.

Girişimci, ihracat teşviklerine başvuruda herhangi bir güçlkle karşılaşmadıklarını belirtmektedir. Teşviklerin sunumunda ise kamu otoritelerinin

strateji yoksunluğundan bahsedilmektedir. Girişimci, birçok firmanın teşviklerden yararlandığını, bu teşviklerin işletmeleri olumlu etkilemediğini, bunun sebebinin ise birçok girişimcinin devlet tarafından sağlanan teşviklerle lüks özel araç ve lüks konut satın aldığını bildirmektedir. Yine yurtdışı birimlerin kira ve personel teşviklerinden yararlananların kurnaz davranarak teşvik süreleri biter bitmez kepenk kapattıklarını bildirmektedir. Girişimci; ihracat teşviki sistemine ilişkin; aktif büyüklük olarak belli konumdaki firmaların teşviklerden öncelikle yararlandırılması ile bu firmaların belli bir yol haritalarının bulunması gerektiğinin önemini belirtmektedir.

## 7 NO.LU İŞLETME

Fason döşemecilik işiyle uğraşan girişimci, 1980'lerin sonunda aile üyeleriyle birlikte faaliyet alanı koltuk üretimi olan şahıs şirketini kurmuştur. 5-6 çalışanla kurulan işletme, 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde limited şirkete evrilerek günümüzde 10'u beyaz yakalı olmak üzere 90 personelle faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmenin ihracat biriminde 3, Ar-Ge biriminde 1 personel çalışmaktadır. Girişimci, ilkokul mezunu olup yurtdışı seyahatlerini ihracat birimi personeli gerçekleştirmektedir.

İşletme, piyasada var olabilmek için kalite fiyat eşdeğerliğini gözetmektedir. Girişimci, mobilyacılığın kendisini risk olarak görmekte olup riskten olabildiğince kaçınmaktadır. Girişimci, kalitede İtalyanlarla fiyatta Çinlilerle rekabet ettiklerini bildirmiştir. Girişimci, rakiplerine karşı riskten kaçınan tavrı ve olabildiğince pazarları koruma çabasıyla (yüksek kaliteli mal üretip kitlesel pazarlama ajanlarına karşı fiyat savunması çabası) savunmacı bir yaklaşım sergilemektedir.

İşletme kuruluş aşamasında; kısıtlı bütçe, hammadde temini ve makine ekipman eksikliğiyle karşılaşmıştır. Girişimci, bugünle kıyaslandığında işletmenin kuruluş yıllarında "her şey zordu" ifadesini kullanmaktadır. İşletme, kuruluşundan günümüze kadar hiç kredi kullanmamıştır. İşletme, ilk ihracatını 1998 yılında gerçekleştirmiştir. 1999 yılında ise işletmenin ihracatı %25 dolaylarındadır. Bu kapsamda elde edilen verilerden işletmenin uluslararasılaşması Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri kapsamına uygun düşmektedir. Başlangıçta yurtiçi pazarlara alternatif olarak düşünülen ihracat, yurtiçi pazarın daralıp döviz kurundaki yükselişle birlikte, ihracatta nakit alışverişin cazibesıyla ana amaç haline gelmiştir. Öyle ki; işletmenin ihracat/toplam satışlar oranı günümüzde % 75 dolaylarına yükselmiştir. İşletme ilk ihracatını,

müşterilerinin kendilerini keşfetmesiyle gerçekleştirmiştir. Girişimci, hedef pazar belirlemede coğrafi yakınlığı önemsememekle birlikte Avrupa’da pazarlama için depo olmasının gerekli olduğunu bildirmektedir. İşletme, Avrupa’da sadece Bulgaristan’a ürünlerini göndermektedirler. Girişimci, hedef pazarlarda tutunmak için sürekli ürün yelpazesini yenilediklerini, pazara göre ürün farklılaştırmasını yaptıklarını, bazen ise sadece müşterinin isteği doğrultusunda ürün ürettiklerini bildirmektedir. İşletme, ilk ihracatlarını yaptığıında, reklam ve tanıtım konusunda güçlüklerle karşılaşmıştır. Girişimci bugünkü ihracat rakamlarını, iyi ürün yapıp başarıda ısrarcı olmalarına bağlamaktadır. İşletmenin; Hindistan, Güney Afrika ve Birleşik Arap Emirliklerinde satış noktaları bulunmaktadır. Her sene ürün skalalarının yenilendiğini belirten girişimci, ihracat kilogram fiyatlarının piyasa ortalaması üzerinde olduğunu bildirmektedir. İşletme, bütün rekabet stratejisini kalite fiyat eşdeğerliğine dayandırmaktadır. Baskın bir maliyet liderliği ya da farklılaştırma bağlamında rekabet stratejisi gütmemektedir. Bu kapsamda işletmenin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı uyguladığı genel rekabet stratejilerinden Porter’in “arada sıkışıp kalmak” durumuyla karşı karşıya kaldığı belirlenebilmektedir. Girişimci; uluslararası pazarlarda kalıcılık bağlamında İnegöl mobilya sanayisinin kümelenmede iyi örnek sergilediğini, hammaddeye kolay ulaşılabildiğini ve bilinen bir pazar olduğundan şirketi olumlu anlamda etkilediğini belirtmektedir. İşletme, müşterilerine fuarlar ve pazar araştırmaları vasıtasıyla ulaşmaktadır. Girişimci; yurtiçi ve yurtdışı rakiplerine karşı öz sermayesinin güçlü olması, geniş ürün yelpazesine sahipliği, alanında uzmanlaşması, zayıfın düşük olması ve kira ödememesini avantajları olarak görmektedir. Tasarım ve inovasyon bağlamında İnegöl’ün iyi durumda olduğu ve İtalya’dan kopya çekildiği düşünülmektedir. İşletmenin kalite belgeleri bulunmaktadır ve yurtiçi ve yurtdışında marka tescili bulunmaktadır.

İşletme, ihracat teşviklerinden Ticaret Odasının bilgilendirmeleriyle haberdar olmuştur. KOSGEB’den teşvik alınmamış olup, Ticaret Bakanlığının yurtiçi ve yurtdışı fuar teşviklerinden ve Dahilde İşleme Rejiminden faydalanılmıştır. Girişimci, Dahilde İşleme Rejiminde taahhüt kapatmada belli bir süre zorluk yaşadıklarını ancak zamanla öğrendiklerini belirtmektedir. Dahilde İşleme Rejiminin şirketin maliyetlerini düşürmede oldukça faydalı olduğu düşünülmektedir. Fuar teşviklerinin geri

dönüşlerinin çok uzun sürdüğü, bu konuda iyileştirmelere gereksinim duyulduğu belirtilmektedir.

İşletmenin ihracat teşvikleriyle ilgili devletten beklentisi; devletin yol gösterici olması ve pürüzleri düzeltici rol oynamasıdır. Dahilde İşleme Rejiminde taahhüt kapatma sürelerinin uzaması gerekliliği önerilmektedir. Faizsiz ya da düşük faizli kredi uygulamalarının etkin olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca teşviklerin işini iyi yapan işletmelere verilmesi de önerilmektedir.

## **8 NO.LU İŞLETME**

2000’li yılların ikinci yarısında aile şirketi olarak 90-100 çalışanla limited şirket statüsünde kurulan işletme, günümüzde 60’ı beyaz yaka olmak üzere 200 kişiyle faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmenin faaliyet alanı niş pazarlama üzerine odaklanmış olup kuruluştan itibaren mutfak, genç ve çocuk hariç modern ahşap yetişkin ev ve otel mobilyaları üretilmektedir. Aile üyeleri mobilya üretimi konusunda üçüncü kuşakla faaliyetlerini sürdürmektedir. Hala aile şirketi konumunu sürdüren işletmede faaliyetler icra kurulu üyesi profesyonel yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. İşletmenin Ar-Ge, Ür-Ge, tasarım ve e-ticarette departmanlarını oluşturduğu görülmektedir.

Görüşmede bulunduğumuz işletme yöneticisi (yönetim kurulu üyesi) üniversite mezunu ve 28 yaşındadır. Uluslararası ticaret mezunu olan yönetici, üretim ve pazarlama alanında iş tecrübesine sahiptir. İyi düzeyde İngilizce bilen yönetici her ay ya da 2 ayda bir iş amaçlı yurtdışı seyahatler yapmaktadır. İşletme yöneticisinin risk algısı yüksek olup uluslararası rekabetin yönetici tarafından yapıcı ve güdüleyici olarak algılandığı gözlenmiştir. Türkiye’de modern ahşap üretiminde rakiplik kısıtlı olduğundan, işletme öncelikle yurtdışı firmaları kendilerinin rakibi olarak görmektedir. Yönetici, rakiplerine karşı proaktif bir yaklaşım içinde bulunmaktadır. Öyle ki işletme, politikalarını rakiplerinden bağımsız, etkili pazar araştırmaları vasıtasıyla pazardaki fırsatları kovalayıcı bir yaklaşımla oluşturmaktadır.

İşletme, kuruluş aşamasında; fizibilite, test ve ürün kalitesini oturtmakta zorluklarla karşılaşmıştır. Bunun için kısa vadede rekabette geri kalırsa da kuruluştaki ilk bir ay üretim durdurularak kalite çalışmalarının yapılmasının, uzun vadede işletme için

çok olumlu olduğu görülmüştür. İşletme, ihracat odaklı kurulmuş olup ilk ihracatını kurulduğu ilk yıl gerçekleştirmiştir. Kuruluştan itibaren üç yılın sonunda ihracat/toplam satışlar oranı %40 oranına ulaşmış olup günümüzde de bu oran yaklaşık olarak aynı düzeylerde devam etmektedir. Bu kapsamda elde edilen veriler; işletmenin uluslararasılaşmasının Küresel Doğan İşletmel Modeli kapsamında gerçekleştiği sonucunu vermektedir. İşletmenin yurtiçindeki mağazaları şubeleri vasıtasıyla faaliyette bulunmaktadır. Bayilik usulünün kurumsal kültürü olumsuz etkilediği değerlendirilmektedir. Yönetici, işletmenin özel ve özgün ürünler üretmesini ve bunu modern ahşap entegre tesisi ile örgütlemesini en büyük avantajları olarak görmektedir. İşletmede ilk ihracat ve pazar belirlemede kritik nitelikte görülen uzman ihracatçı istihdam edilmiştir. Başlangıçta İran, Irak, İsviçre, Angola, Afrika, Almanya, Fransa, Yunanistan ve Azerbaycan'a ihracat yapılırken İran ambargosu ve küresel politik riskler dolayısıyla işletme yönünü günümüzde tamamen batıya çevirmiştir. Hedef pazarlar belirlemede; kültürel, coğrafi uzaklık yönetici tarafından sorun olarak algılanmamaktadır. 4 yıldır ABD ve İngiltere'ye ihracat yapan işletme tarafından, uluslararası pazarlarda sürdürülebilirlikte politik sebepler kritik düzeyde önemli görülmektedir. Bunu aşmak için farklı pazarlar araştırılmakta ve Batı ülkelerine yönelinmektedir. Sürdürülebilirliğin yolu ise yönetici tarafından, ürün yeniliği ve markaya yatırım olarak görülmektedir. İşletme ilk yurtdışı pazarlara açıldığında ithalatçı ülkelerin yasal prosedürleri ile Türkiye'nin imaj sorunu bağlamında zorluklarla karşılaşmıştır. İşletme yurtdışı satışlarını gerçekleştirirken, ihracat ve franchise/bayilik yöntemini kullanmaktadır. Yurtdışı birimler oluşturma konusu ise planlama aşamasındadır. İşletmenin aynı pazara dönük ürün skalasında trend değişimleri sebebiyle zamanla değişimler yaşanmış olup ihracat kilogram fiyatları mobilya sektörü ortalamasının üstünde seyretmektedir. İşletme, pazara göre ürün farklılaştırması yapmakta olup modern ahşap pazarında yurtdışında maliyetlerin yüksekliği, buna karşın ülkemizde düşük olması sebebiyle rekabet avantajı elde etmektedir. Üretim bandını etkilemeyecek düzeyde küçük ve bireysel müşteri talepleri de yerine getirilmektedir. İşletme, genel rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaşmanın belli oranlarda isabet ettiği niş pazarlarda odaklanma stratejisini uygulamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve satış sonrası hizmetlere işletme tarafından özel önem verilmektedir. İşletme, uluslararası rekabette tutunma problemini sektörün Türk malı imajına rağmen belli başlı

ortaklıklar ve örgütsel tecrübeler bağlamında aşmaya çalışmaktadır. İşletme yetkilisi, İnegöl mobilya sanayisinin uluslararası rekabette ulaşılan düzeyini çok zayıf bulmaktadır. Bunun sebebi; firmaların çoğunlukla Ortadoğuyla ilgilenmelerine ve birbirleriyle sıkı bir fiyat rekabetine girişmelerine bağlanmaktadır. İnegöl mobilya sanayisinin bu yapısı genel rekabetçilik görüntüsünden bağımsız bir yapı sergileyen işletmeye avantajlı durum üretmektedir. Buna karşın İnegöl’de pazarın gelişmişliği ve fuarların müşteri bulmayı kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Ayrıca İnegöl mobilya sektörü, Ür-Ge ve inovasyonda yurtiçi rakiplere nazaran hızlı tasarım ve yenilikçi ürünler üretme kabiliyetiyle de dikkat çekici bulunmaktadır.

İşletme yurtdışı müşterilerine; profesyonel saha çalışmaları, yurtdışı ortaklıklar, sosyal medya hesapları ve e-ticaret sitelerini kullanarak ulaşmaktadır. İşletmenin yurtdışı rakiplerine göre maliyet avantajı ve özgün ürün tasarımları en avantajlı konumlarıdır. İşletme; patent, marka ve kalite belgelerine sahip olup bu belgeler ürünlerin ihraç edildiği bütün ülkelerde bulunmaktadır. Yurtdışı mağazacılık, işletme tarafından önemsenmeye başlanmıştır.

İşletmeye ihracat teşvikleri ile ilgili bilgilendirme danışman firma tarafından sağlanmaktadır. İşletme; yurtdışı pazar araştırması, yurtdışı fuar destekleri, reklam giderlerine ilişkin destekler, DİR, ve Türk Eximbank’ın sunduğu teşviklerden yararlanmışır. Ayrıca KOSGEB’in sunduğu Ar-Ge ve tasarım desteklerinden de faydalanılmıştır. İhracat teşvikleri, işletme tarafından hedef barındırmaması sebebiyle etkin görülmemektedir. Fuar teşvikleri etkili olarak görülmemekte, teşvikler olmasa da işletmelerin fuarlardan geri kalmayacağı paylaşılmaktadır. “Zaten fuara gidilecek madem teşvik de alınsın” mantığıyla hareket edildiği belirtilmektedir. İhracat teşviklerinin geri ödenmesiyle ilgili olarak bir umutsuzluğun hakim olduğu, ödemelerde sorun olduğu, büyük çaplı ödemelerin uzun zamandır yapılmadığı belirtilmektedir. Bununla beraber ihracat teşviklerinin sunumunda bürokrasinin giderek azaldığı da ifade edilmektedir. Türk Eximbank’ın destekleri cazip görülmemekte, DİR ise döviz kuru yüksekliği sebebiyle günümüzde faydalı görülmemektedir. İşletme tarafından Markalaşma programı kritik olarak görülmekle birlikte Turquality® Programı da takdir edilmektedir. Öyle ki bugün birçok alıcı Turquality® sertifikasına sahip işletmeleri tercih etmektedir. Yurtdışı mağazacılık işletme tarafından önemli görüldüğünden

işletme tarafından hedeflerine ulaşma bağlamında etkili olacağı düşünülen Markalaşma programına ise yeni başvuruda bulunulmuştur. İşletmelerin uluslararasılaşmasında Turquality® programı kritik ve başarılı bulunmaktadır.

Yönetici, sürdürülebilir ihracat teşvik mekanizmasına ilişkin şu görüşleri paylaşmaktadır: Sektörel bazda plansızlıklar ülkemizde kaynak israfına sebep olmaktadır. Sektörel manada mutlaka düzenleyici kuruluşların bulunması gerekmektedir. Devlet firmalarla tek tek uğraşacağı yere Türk malı imajının güçlendirilmesi ve etkili tanıtımlarla Türk markalarının gücünü artırmak için çalışmalar yapılmalıdır.

## 9 NO.LU İŞLETME

2000’li yılların başında iki ortakla 6-7 çalışanla tekstil/fason tekstil imalatı faaliyet alanında kurulan işletme, konfeksiyonda siparişlerin büyük ölçekli firmalara kayması ve partilerin küçülmesiyle 2000’li yılların sonunda faaliyet alanını mobilyaya yönlendirmiştir. Bu yıllarda 5 çalışanla birlikte koltuk imalatına girilmiş olup yavaş yavaş tekstil alanından çıkmıştır. Günümüzde mobilyada 15’i beyaz yakalı olmak üzere 90 personelle faaliyetlerine devam etmektedir. Ortaklardan biri pazarlama işlerinden sorumlu iken, görüşmeyi gerçekleştirdiğimiz diğer ortak ise daha çok işletme içi işlerin yürütülmesinden ve maliyet esaslı işlerin takibinden sorumludur. 2009 yılında ilk ihracatını düşük hacimli gerçekleştiren işletme, 2010 yılında Ar-Ge ve ihracat birimlerini oluşturmuştur. İşletmede üst yönetim, ortaklardan oluşmaktadır. Yüksek okul mezunu girişimci, 40’lı yaşlarda mobilyaya yönelmiş olup turizm ve tekstil alanında tecrübelere sahiptir. Yabancı dil bilgisi olmayan girişimci, yılda 2 sefer fuarlar vasıtasıyla yurtdışına seyahat gerçekleştirmektedir. Uluslararası ticarete öncelikli rakiplerinin İnegöl mobilya sektörünün firmaları olduğunu söyleyen girişimci, riskten olabildiğince kaçınmaktadır. Rakiplerine karşı “kazanamıyorsan kaybetmeyeceksin” yaklaşımını sergileyen girişimci, savunmacı bir tutum sergilemektedir. Günümüzde %90 Orta Doğu ve % 10 Avrupa ağırlıklı çalışan işletmenin kuruluşunda (mobilyaya yöneldiklerinde) karşılaştığı en büyük güçlük işi bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. İhracat/toplam satışlar oranı 2012 yılına gelindiğinde % 35 olarak gerçekleşen işletme, günümüzde ürünlerinin % 35’ini ihraç etmektedir. Uluslararasılaşma süreci açısından değerlendirildiğinde işletmenin mobilya alanında faaliyete geçtikten hemen sonra ilk

ihracatını gerçekleştirdiği ve faaliyet değişikliğinden itibaren üçüncü yılda ihracat/toplam satışlar oranını % 35'e yükselttiği, işletmenin kuruluşunun 2000 yılı olması sebebiyle uluslararasılaşmasını 9 yıl sonra gerçekleştirmeye başladığı sebepleriyle işletmenin Küresel Doğan İşletme modeli kapsamında değerlendirilemeyeceği, uzunca yıl yurtiçi piyasayla işteğal ettiğinden dolayı da işletmenin uluslararasılaşmasının Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleriyle uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

Girişimci; karmaşık ticari ilişkiler karşısında kendilerine hedef koymanın mantıklı olmadığını, hiçbir zaman hedef koymadıklarını bildirmektedir. İlk yurtdışı pazarını yurtiçi fuarda bulan girişimci, zaman zaman yurtdışı fuarlara katılıp müşteri ziyaretleri gerçekleştirmektedir. Fuarlar konusunda özel bir seçimi olmayan girişimci, işbirliği kuruluşları tarafından katılımları yönetilen ve rakiplerinin katıldığı fuarlara katılmaktadır. Kuruluştta ve ilk ihracatlarında karşılaşılan güçlükler işletmenin endüstri içi güçlü şebeke bağlantıları sayesinde kolaylıkla aşılmıştır. Girişimci, yaptıkları işin yüksek teknoloji bir iş olmadığını belirterek pazar arayışına girmediklerini, niş pazarlama konusunda da gayretleri olmadığını söylemektedir. Hedef pazar seçimi, coğrafi yakınlık ve bilinen pazarlardan yana evrilmektedir. Girişimci pazarlarda sürdürülebilirliği, modellerde çeşitlemeye giderek ve fiyat düşürerek sağlamaktadır. İşletmenin ilk ihracatı %70 oranında İnan ve %30 oranında Almanya'ya gerçekleştirilmiştir. Ancak Almanya'da mukim Türklerin yüksek kalite ve düşük fiyat istemelerinden bunalan girişimci faaliyetlerini Ortadoğuya kaydırmıştır. İşletmenin 2020 hedefi ise %50 Avrupa, %50 Orta Doğu olarak belirlenmiştir. İlk ihracat faaliyetinde tahsilat konusunda sıkıntılar çekilmiştir. Girişimci, üretim miktarı arttıkça ihracatı artıramadıklarından yakınmaktadır. İhracat faaliyeti, yurtdışı aracılar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. İşletmenin en büyük avantajlı konumu, siparişlerin teslim süreleriyle ilgilidir. Bu alanda rakiplerinden 2 kat hızlı teslim süreleriyle önemli ölçüde farklılaşmaktadır. İhracatta ürünlerinin kilogram fiyatı ise; sektör ortalamasının üzerindedir. Pazara göre ürün farklılaştırması sadece koltukların yataklı ve yataksız olarak üretilmelerinden ibarettir. İşletme girişimcisi maliyet muhasebesine çok dikkat etmekte ve ürün teslim sürelerinde hızlı olunması işletmeye önemli bir farklılaştırma avantajı getirmektedir. Ancak, şirketin dezavantajlı olduğu durumun ürün fiyatlarının rakiplerinden yüksek olduğu bildirilmektedir. Bu kapsamda girişimcinin üzerinde en



çok durduğu konu; işletmenin ürün teslim sürelerinde farklılaştırmanın güçlü yönünün olduğu tespitiyle işletmenin uluslararası ticarete rakiplerine karşı uyguladığı genel rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisini uyguladığı belirlenmiştir. Pazarda tutunma bağlamında İnegöl mobilya sanayisinin kendilerini pozitif etkilediği görüşünde olan girişimci, müşterilerine temel olarak fuarlarla ulaştıklarını, az da olsa sosyal medya hesaplarıyla ilgilendiklerini söylemektedir. Fuarlar ise aynı zamanda maliyetli olarak görülmektedir. Girişimci, İnegölde tasarım ve Ar-Ge'nin kopyalamaktan ibaret olduğunu düşünmektedir. Üretilen modellerin 3 ay kalıcı olabildiğinden yakınılmaktadır. Kalite belgesi olan işletmenin yurtiçi markası tescilli olup yurtdışında gelecekte Avrupa'da marka tescili konusunda planları bulunmaktadır. Girişimci, uluslararası pazarlarda en büyük sıkıntılarının tahsilat konusunda yaşandığını bildirmektedir.

İşletmenin ihracat faaliyetlerinden haberi, Ticaret Odası bilgilendirmelerinden olmuştur. İşletme KOSGEB tarafından sunulan teşvikleri (makine-teçhizat alımıyla ilgili) kolayca ulaşılabilir olduğundan tercih etmektedir. Ticaret Bakanlığının fuar teşvikleri, ürün tanıtım ve ticaret heyetleri teşviklerinden yararlanılmıştır. Girişimci, fuarların verimli geçmesi durumunda sıkıntı olmayacağını, dolayısıyla fuar teşviklerinin çok da önemli olmadığını belirtmektedir.

Girişimci, fuar teşviklerinden ziyade devletin yol gösterici olmasını daha çok önemsemektedir. Girişimci, yurtdışı birim açan firmaların birim kiralarını ve personel ücretlerini çok yüksek göstererek destekleme miktarının tüm giderleri karşılayacak dereceye denk getirildiğini, böylelikle sıfır maliyetle yurtdışında birim açtıklarını, teşvik süresinin bitiminde ise yurtdışı birimlerin kapatıldığını, sürdürülebilirliğin sağlanamadığını bildirmektedir. Girişimci; devletin kolay para vermemesi gerektiğini, teşviklerin her isteyene verilmemesi gerektiğini, iddialı olan firmalara verilmesi gerektiğini önermektedir. Özellikle yurtdışı birimlerle ilgili desteklemelerde devletin destekleme süresinden sonra belirli bir süre işletmeyi yurtdışında kalmaya zorlaması önerilmektedir. Girişimcilik konusunda temel sıkıntıların, girişimcilerin maliyet hesabını bilmemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. İşletme açarken girişimcilere eğitim verilmesi gerektiği ve gerekirse işletme açmaya izin verilmemesi gerektiği de önerilmektedir.

## 10 NO.LU İŞLETME

2000’li yılların başında üç ortaklı 3-4 çalışanla limited şirket statüsünde kurulan işletme, günümüzde 55’i beyaz yaka olmak üzere 300 kişiyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu personelden 10 kişi iyi derecede yabancı dil bilmektedir. Yetişkin ev mobilyaları üzerinde faaliyetini sürdüren işletmenin Ür-Ge, tasarım, ihracat, stratejik planlama, üretim iyileştirme departmanları bulunmaktadır. Günümüzde işletmenin üst yönetimi; ortaklar ve operasyonel yardımcılardan oluşmaktadır. İşletme yönetimi, kalite yönetimine özel önem vermektedir. Kalite, girişimci tarafından ürün sağlamlığı ve imaj üzerine anlamlandırılmaktadır. Bu kapsamda Türk şirketi imajından dolayı gerek ilk ihracat deneyiminde gerekse de devamı süreçte uluslararası piyasalarda zorluklarla karşılaşıldığından yakınılmaktadır. İhracatta bir numaralı etkin faktör olarak özellikle sunumun önemine vurgu yapılmaktadır.

Makine mühendisi olan girişimci, işletmenin kuruluşundan önce bir mobilya şirketinde işi öğrenmek için 3 yıl çalıştığını bildirmiştir. İşletmeyi 26 yaşında kuran girişimci, 3 yabancı dil bilmektedir ve pazarlama odaklı olarak yurtdışına ayda 4-5 kez seyahat gerçekleştirmektedir. Girişimcinin risk algısı orta düzeyli olup ticarete yok etmeyecek riskten yanadır. Girişimci iç rekabeti öldürücü görmekte ve girişimci tarafından çağdaş rekabetin dünya fiyatlarıyla rekabet olduğu vurgusu yapılmaktadır. Ürünlerinde markanın pazarlamasına büyük önem veren girişimci, uluslararası ticarete rakiplerine karşı özellikle üstün ürün, kendi pazarını kendin yarat mottosuyla proaktif bir yaklaşım sergilemektedir.

İşletmenin ilk kuruluşunda sermaye ve tecrübe eksikliği yaşanmıştır. Ayrıca girişimci tarafından nitelikli işgücü eksikliği ve piyasanın yeni işletmelere fiyat vermemesinin zorluğuyla karşılaşıldığı belirtilmektedir. İşletme kurulduğundan iki yıl sonra ihracata başlamış olup bu ihracat rakamları düşük düzeydedir. Son on yılda ihracat/toplam satışlar oranı %30-40 düzeylerinde seyretmekte olup bu oran 2018 yılı için % 40’ın üzerindedir. İşletmenin 2019 yılı hedefi ise %70’dir. Bu kapsamda elde edilen verilerden işletmenin kuruluştan iki yıl sonra uluslararasılaşmaya başladığı ancak ihracat/toplam satışlar oranının %25 düzeyine çok sonradan ulaştığı elde edilmiştir. Bu kapsamda işletmenin Küresel Doğan İşletme Modeli kapsamında değerlendirilemeyeceği, işletmenin hızlı uluslararasılaştığı ve hikayesindeki ayrıntılar

dolayısıyla da Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleriyle ilişkilendirilemeyeceği, bu yüzden işletmenin uluslararasılaşma sürecinin çalışmada üçüncü kategori olarak belirtilen “Hızlı Uluslararasılaşanlar” olarak belirlenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. İşletme direkt olarak ihracat odaklı kurulmasa da kuruluşunda dünya standartlarında ürün ve hizmet üretme felsefesiyle üretime başlanmıştır. Başlangıçtaki hedef pazar stratejisi dünyanın neresi olursa olsun, geniş bir yelpazeyle kurgulanmıştır. İşletme bu stratejisini 2012 yılından itibaren ABD ve Avrupa’daki zengin pazarlara kaydırmıştır. Girişimci, bu strateji değişikliğini; bu ülkelerdeki üretim maliyetlerinin yüksekliği sebebiyle göreceli olarak ülkemizin rekabet üstünlüğüne bağlamaktadır. Bununla birlikte bu pazarlar, satınalmanın güçlü olduğu zengin pazarlar olarak vurgulanmaktadır. Ayrıca bu pazarlar girişimci tarafından işletmeleri geliştirici pazarlar olarak görülmektedir. Bu pazarlar, zengin olmasının yanında kültürlü olması ve sürdürülebilir olması sebebiyle de tercih edilmektedir. Nitekim işletmenin ürünleri orta ve üst segmente hitap etmektedir. Ürünlerin ihracat kilogram fiyatları, sektör ortalamasının üzerindedir. İşletmenin ürün gamındaki bazı ürünler de niş pazarlara sunulmaktadır. Avrupa’da ilk etapta Türk tipi ürünler pazarlanırken günümüzde işletme tarafından tamamen Avrupa müşterisi hedeflenmektedir. Bu yönüyle hedef Avrupa pazarı olunca, pazara göre ürün farklılaştırmasına gerek görülmemektedir. Bununla beraber şirketin genel rekabet stratejisi maliyet liderliği ve farklılaştırmanın (daha çok) belli oranlarda uygulandığı odaklanma üzerine olduğu belirlenmiştir. Yurtdışı pazarlarda iyi ürün, verimli üretim, doğru tasarım, sosyal medya olanaklarının kullanılmasıyla tutunma problemi aşmakta ve rakipler karşısında avantajlı konuma gelmektedir. Uluslararası pazarlarda müşterilere, profesyonel saha çalışmaları ile iletişim ve bilgi teknolojilerindeki kolaylıklarla ulaşılmaktadır. Ayrıca kısa bir süre yurtdışı ortaklıklarla da çalışıldığı belirtilmektedir. İşletmenin Madrid protokolü ülkelerinin tamamında marka tescilleri bulunmaktadır.

İşletme, uluslararasılaşma sürecinde ihracat ve franchise yöntemini kullanmaktadır. Girişimci, İnegöl mobilya sanayisinde ölçek küçüklüğü, işletmelerin zoraki birbiriyle rekabet etmeleri, maliyet muhasebesinin yoksunluğu, Türkiye’de tasarımda her ne kadar iyi olursa da kalitede mühendislik probleminin çözülemediğinden dolayı rekabette olumsuz durumlarla karşılaşıldığını belirtmektedir. Ayrıca pazarlamada kalifiye olmayan ekiplerin varlığı ile değerli organizasyon

eksiklikleri vurgulanmaktadır. Üniversitelerin uluslararası ticaret bölümlerinin yetersizliğinden ve kusursuz yabancı dil bilen personel eksikliğine de vurgu yapılmaktadır.

İşletmede ihracat teşviklerinden danışmanlık şirketi kanalıyla bilgi sahibi olunmaktadır. İhracat teşviklerinden; yurtdışı fuar teşvikleri, yurtdışı pazar araştırması ve depolama desteklerinden, DİR ve Eximbank kredilerinden yararlanılmıştır. Sadece fuarlara giderek sürdürülebilir ürün satışının yakalanamayacağı, 365 gün fuar mantığının kazandırılması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Eximbank kredilerinin kötü yapılandırıldığından yakınılmaktadır. Teşvik sistemi sürdürülebilir bulunmamaktadır. Turquality® programının yurtdışı ayağının kötü planlandığı, işletmelerin teşviğin bitmesiyle faaliyetlerinin sonlandırıldığından şikayet edilmektedir. Girişimci; Turquality® destek programına katılmayan firmaların da bayilik desteklerinden faydalandırılması gerekliliğini belirtmektedir. Girişimci; Turquality® sertifikasını önemsemekte, bugün ise yarı mamül ve hammadde tedarikinde Turquality® sertifikasına sahip işletmeleri diğerlerine göre tercih edilebilir bulduklarını ifade etmektedir.

Girişimcinin sürdürülebilir ihracat teşvik mekanizmasına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir: İhracat teşviklerinin sunumunda yeni ve eski firmalara aynı muamele yapılmamalıdır. Firmalar belli puanlamaya tabi tutulup platin, altın, gümüş vb. kategorize edilerek bu sınıflandırmaya göre teşviklerin sunumu planlanmalıdır. Çünkü firmaların ihtiyaçları ve gerçekleri homojen değildir. Küresel girişimci profiline ilişkin teşvikler sunulmalıdır. Nestle benzeri küresel şirketlerin uluslararası pazarlarda nasıl tuttukları iyi incelenerek güçlü organizasyonlar ve dış ortaklıklara ilişkin teşvikler sunulmalıdır. Teşvikler, kalıcı satış ağlarını geliştirmeye yönelik olmalı ve teşviklerde mutlaka hedef ülkeler belirlenmelidir. Uluslararası pazarlamada sürdürülebilirlik için ofis, pazarlama giderleri ve yurtdışına giden ekiplerin kalıcı olmalarına ilişkin teşvikler geliştirilmeli ve ekiplerin yaşamlarına fırsat verilmelidir. Esasen KOBİ'lerin üretici nitelikleri ön planda olduğundan pazarlamanın üretimden ayrılması, KOBİ'ler için daha çok üretime yönelik ciddi teşviklerden yararlandırılması gerekmektedir. Girişimci, Almanya'daki federal teşvikler ile Çin'in uyguladığı ihracat teşviklerinden faydalanılması hakkında önerilerde bulunmaktadır.

## 11 NO.LU İŞLETME

2000’li yılların başında aile üyeleriyle birlikte 10 çalışanla limited şirket statüsünde kurulan işletme, günümüzde 50’si beyaz yaka olmak üzere 200 kişiyle; otel, kafe ve restoran mobilyaları alanında proje odaklı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmenin üst yönetimi aile üyelerinden oluşmakta olup işletme faaliyetleri icra kurulu eliyle yürütülmektedir. İşletmenin Ür-Ge, tasarım ve ihracat departmanları bulunmaktadır.

Uzmanlık alanı mobilya iskeleti konusunda olan girişimci, işletme kuruluşunda 25 yaşında olup ilkokul mezunudur. Girişimci, yabancı dil konusunda günümüzde eğitimine devam etmektedir. Ayrıca girişimci, ayda bir olmak üzere iş amaçlı yurtdışı seyahatlerde bulunmaktadır. Girişimcinin risk algısı, büyük risklerden kaçınıp ölçülü risk almak yönündedir. İşletmenin rekabet stratejisi yurtdışı firmalar üzerinden konuşlandırılmaktadır. Girişimci, rakiplerine karşı proaktif bir yaklaşım sergilemekte olup, işletme faaliyetleri talebe göre ve standart dışı proje odaklı özel üretime ağırlık verilerek niş pazarlar üzerinde odaklanılmaktadır. Uluslararası pazarlardaki fırsatlar yakından takip edilmektedir. Girişimci, yurtiçi rakiplere göre kulvarının farklı olduğunu belirtmektedir.

İşletmenin kuruluş aşamasında karşılaştığı en büyük güçlük, ülkedeki ekonomik durum ve konjonktür olarak ifade edilmektedir. İşletme, kuruluş itibariyle ihracat odaklı kurulmamakla birlikte işletmenin büyümesi ve yurtdışı fırsatların algılanması ile ihracata yönelim de zamanla artmıştır. İşletmenin ilk ihracatı kuruluştan 1 yıl sonra gerçekleşmiştir ancak ilk 5 yıla kadar bu rakamlar önemsiz düzeydedir ve ihracat/toplam satışlar oranı % 25 seviyesine geç ulaşmıştır. Günümüzde işletmenin ihracat/toplam satışlar oranı %40 düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu kapsamda işletmenin Küresel Doğan İşletme Modeli kapsamında değerlendirilemeyeceği, işletmenin hızlı uluslararasılaşması ve uluslararasılaşma süreci göz önüne alındığında Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleriyle ilişkilendirilemeyeceği, bu yüzden işletmenin uluslararasılaşma sürecinin üçüncü kategori olan “Hızlı Uluslararasılaşanlar” olarak belirlenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. İşletme, 2018’den sonra Avrupa pazarlarına yönelmiştir. Hedef pazar stratejisini ülkelerin milli geliri ve turizm potansiyeline göre belirleyen işletmenin önümüzdeki süreçte Avrupa ve Balkanlarda

kendi mağazalarını oluşturması planlanmaktadır. Yüksek gelirli körfez ülkelerinde ise işletmenin franchise modeli ile bayilikleri bulunmaktadır. İşletme uluslararası pazarlara ilk girişinde ve devamında, yasal prosedürler ve pazar bilgisi eksikliği konusunda sıkıntıyla karşılaşmıştır. İşletme, bu sıkıntıları ortaklıklar kurarak aşmaya çalışmıştır. İhracat, franchise ve yurtdışı birimler kurarak uluslararasılaşma faaliyetlerini yürüten işletmenin ürünlerinin ihracat kilogram fiyatları sektör ortalamasının üzerinde bulunmaktadır. İşletmenin uyguladığı genel rekabet stratejisi, talebe göre esnek üretimle desteklenen niş pazarlarda belli miktarda maliyet liderliği ve farklılaştırmanın tam olduğu odaklanma stratejisidir. Yurtdışı pazarlarda tutunma bağlamında özellikle Cezayir’de olumsuz Türk malı imajıyla karşılaşıldığı bildirilmiştir. Bu imajın, Avrupa’da yeni yeni düzelmeye aşamasına girdiği belirtilmektedir. İşletmenin rakiplerine göre en önemli avantajı, müşteri ihtiyaçlarına ve talebe göre yapılan lüks üretimin aynı zamanda hızlı bir reaksiyonla çok kısa zamanda gerçekleştirilebilmesidir. Proje odaklı mağazalaşma yoluyla potansiyel müşteri kitlesine ulaşan girişimci, uluslararası pazarlarda kalıcılık bağlamında İnegöl mobilya sanayisini gelişmelere çok hızlı reaksiyon göstermesi bakımından olumlu görmekte ancak işletmelerin birbirlerinden hızlı model çalma yoluna gittiklerinden dolayı da olumsuz özellikleri bakımından eleştirmektedir. Ayrıca İnegöl mobilya sanayisinde işletme girişimcilerinin hemen hepsinin tacir mantığıyla hareket ettiği, sanayici mantığıyla çalışmanın önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ürün modellerindeki hızlı değişim de patent ve faydalı model tescillerinin yurtiçinde etkisini azaltmaktadır. İşletmenin yurtiçi ve yurtdışında kalite belgesi ve marka tescilleri bulunmaktadır.

İşletme, ihracat teşvikleri konusunda danışman firmalar tarafından bilgilendirilmektedir. İşletme, Ticaret Bakanlığının sunduğu fuar ve pazar araştırması destekleri ile Türk Eximbank’ın Sevk Öncesi Kredi (SÖİK) desteğinden faydalanmıştır. İşletme, yurtdışı mağaza ve birim açmak için kira ve reklam desteklerine yeni başvurmuştur. Türk Eximbank’ın SÖİK kredi desteği, işletme tarafından kur riskinden dolayı etkili bulunmamaktadır. SÖİK kredilerinde taahhütnamenin ihracat beyannamesiyle kapatılması denetim kısmında önemsiz bir etkiye sahiptir. Taahhütnamenin işlevselliğini takip edecek başka mekanizmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca işletme tarafından dövizli borçlanmalarda türev işlemleri ve faiz swapı ticari bankalar nezdinde araştırılmış, anlamsız kur riski yüzünden kullanılmaktan

imtina edilmiştir. İşletme; ihracat teşviklerine başvururken danışmanlık firmasıyla çalışmanın etkisiyle, herhangi bir zorlukla karşılaşmamıştır Genel anlamda işletmelerin uluslararasılaşmasında reklam ve yurtdışı birim kira giderlerinin desteği finansman gücü sağlama bakımından önemli bulunmaktadır. Öyle ki; bu desteklerin olmaması durumunda işletmenin yurtdışında mağaza açma planlarının aksayabileceği belki de hiç gerçekleşmeyebileceği belirtilmektedir.

Girişimcinin sürdürülebilir ihracat teşvik mekanizmasına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir: Girişimcilere sanayici kimliğinin kazandırılması için etkili girişimci eğitimleri verilmelidir. Teşviklerin kötü olarak kullanılmasının önüne geçilmesi için; başvuruçulara nakit destekler yerine, işletmelerin kamuya karşı borçlarından mahsup edilme yoluna gidilmelidir. İşletmelere kolay nakit destek verilmemelidir. İhracat teşviklerinin gerçek manada etkili olabilmesi için, yönetsel manada kurumsallaşmanın olduğu işletmelere ihtiyaç vardır. Bu alanlarda teşvikler olabilir. En temel sorunumuz, gerekli yetkinlikleri olmayan işletmelere ihracat teşviklerinin kullanılarak -tıpkı ilköğretim çağındaki çocuğun üniversiteye gönderilmesi gibi- kaynak israfına sebebiyet verilmesidir. Bunun önüne geçilmesi için ihracat teşvikleri belli kriterleri yerine getiren firmalara kullanılmalıdır.

### 3.7.2. İŞLETME MATRİSİ

Araştırmada ortaya çıkan ampirik bulguların okunabilirliğinin sağlanması ve araştırma modelinde kapsamı belirlenen faktörlerin ihracat teşviklerinin etkinliği bağlamında karşılaştırılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için, işletme matrisi oluşturulmuştur. Bu matrise araştırma bulgularının hepsi işlenmemiştir. Araştırmada ortaya çıkan ve genel hatlarıyla konu bütünlüğüyle ilişkili olan etkenler matrise işlenmiş olup diğer yardımcı bulgular ilerleyen sayfalarda tablolar yardımıyla karşılaştırmalı olarak analize dahil edilecektir.

Tablo 4.3.2'deki İşletme matrisinde araştırma bulgularından yola çıkılarak karşılaştırmalı bir şekilde hazırlanan özet bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda matris, işletmelerin niceliksel ve niteliksel özelliklerini; işletmelerin kuruluştan itibaren uluslararasılaşma süreçlerini ve rekabetçi durumlarını, uluslararası pazarlarda girişimcilerin rakiplerine karşı yaklaşımlarını, işletmelerin kuruluştaki karşılaştığı problemler ve uluslararasılaşma sürecinde pazar yönelimleri ile bu pazarlarda

karşılaştıkları problemleri içermektedir. Araştırmanın ana problemi hakkında ise matrisin alt sütunlarında işletmelerin yararlandığı ihracat teşvikleri ile bu teşviklerin etkinliğiyle ilgili girişimci algıları yer almaktadır. Matristeki son iki sütunda; ihracat teşviklerinin etkinliğiyle ilgili girişimci algıları ile girişimcilerden ihracat teşvikleriyle ilgili öneriler sütunu birbirini tamamlayıcı niteliklere sahiptir. Öyle ki; ihracat teşviklerinden yararlanan girişimcilerin teşviklerin etkinliğiyle ilgisi algı düzeylerine ilişkin araştırma bulguları, bu teşviklerin sunumuyla ilgili girişimci önerileriyle ilgili ciddi oranda ilişkiler içermektedir. Dahası, işletme matrisi ihracat teşvikleriyle ilgili bulguların işletmelerin niceliksel ve niteliksel özellikleriyle birlikte karşılaştırmalı olarak çok boyutlu analizine imkan tanımaktadır. Bu bağlamda işletme matrisi, araştırma çıktılarının betimlenmesinde ihracat teşviklerinin etkinliği probleminin; “hangi özelliklere sahip işletmeler”, “ hangi uluslararasılaşma süreçlerine sahip işletmeler”, “uluslararası pazarlarda hangi rekabet stratejilerini benimseyen işletmeler”, “rakiplerine karşı hangi yaklaşımı benimseyen girişimciler” ve diğer ayrımlar özelinde karşılaştırmalı olarak çözümlenmesini sağlamaktadır.



**Tablo 4.3.2.**  
**İşletme Matrisi**

	2 NO.LU İŞLETME	5 NO.LU İŞLETME	8 NO.LU İŞLETME	6 NO.LU İŞLETME	4 NO.LU İŞLETME	10 NO.LU İŞLETME	11 NO.LU İŞLETME	9 NO.LU İŞLETME	1 NO.LU İŞLETME	3 NO.LU İŞLETME	7 NO.LU İŞLETME
<b>İşletme Kuruluş Yılı/ İlk İhracata Başlama Yılı</b>	1996/1997	2012/2015 (2014'te ortağın şahıs firması üzerinden ihracat deneyimi)	2007/2007	2005/2007	2004/2006	2000/2002	2003/2004	2000 / 2009	1983/2000	1996/2003	1988/1998
<b>İhracat/ Toplam Satışlar Oranı</b>	2000-%26 2018-%28, %50'yi aşan dönemler var.-ortalama-%33	2015-%30 2018-%50+	2010-%40 2018-%40+	2008- %30 2018- %75	2007-%15 2018-%70	2003-düşük 2018-% 40+	2006-düşük 2018- %40	2009- düşük 2018-%35	2000- %5 2018 - %35	2005-%10 2018-%52	1999-%25 2018-%75
<b>Uluslararasılaşma Modeli ve Uluslararasılaşma Süreci Aşamaları</b>	Küresel Doğan İşletme Modeli (EMNC)	Küresel Doğan İşletme Modeli/	Küresel Doğan İşletme Modeli	Küresel Doğan İşletme Modeli	Hızlı Uluslararasılaşanlar	Hızlı Uluslararasılaşanlar	Hızlı Uluslararasılaşanlar	Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli	Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli	Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli	Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli
	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim Franchise, Corner Mağaza Yurtdışı Birim Yurtdışı Şirket Alımı Doğrudan Yabancı Yatırım Sürecinde	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim Franchise	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim Franchise Yurtdışı Birim Sürecinde	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim Corner-Bayilik Çalışmaları Sürecinde	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim Franchise	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim Franchise Yurtdışı Birim	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim	İhracat Yurtdışı Araçılara Teslim
<b>Pazarda Rakiplere Karşı Yaklaşım</b>	Proaktif	Proaktif	Proaktif	Savunmacı	Proaktif	Proaktif	Proaktif	Savunmacı	Proaktif	Agresif	Savunmacı
<b>İşletme Rekabetçilik Stratejileri</b>	Odaklanma	Odaklanma	Odaklanma	Arada sıkışıp kalmak	Odaklanma	Odaklanma	Odaklanma	Farklılaştırma	Arada sıkışıp kalmak	Arada sıkışıp kalmak	Arada sıkışıp kalmak
<b>Pazarlama Stratejisi</b>	Niş Pazar	Niş Pazar.	Niş Pazar.	Kitlesele Pazarlama	Pazar Çeşitlendirme	Niş Pazar.	Niş Pazar.	Kitlesele Pazarlama	Marjinal pazarlara satış	Kitlesele Pazarlama	Kitlesele Pazarlama

Girişimci Risk Algısı	Düşük Risk, Ölçülü Hareket	Yüksek Risk Algısı	Yüksek Risk Algısı	Ölçülü Risk. max.%10	Düşük Risk, Ölçüt %3	Ölçülü Risk	Ölçülü risk.	Düşük risk.	Dengeli Risk	Yüksek Risk Algısı	Düşük risk.
İhracat kg. fiyatları	Ortalama Üstü	Ortalama Üstü	Ortalama Üstü	Ortalama altı	Ortalama altı	Ortalama Üstü	Ortalama Üstü	Ortalama üstü	Ortalama Üstü	Ortalama altı	Ortalama üstü
Kuruluşta İşletme İhtiyaçları ve Sorunları	İşletme sermayesi (makine ekipmanları)	Profesyonel eleman temini ve kaliteli hammadde tedariki	Fizibilite ve test çalışmaları, ürün kalitesini oturtma problemi	Bilinmeyen yeni bir iş ve tecrübesizlik	Düşük rekabetin yaşandığı alanlarda yatırım seb. problem yaşanmamış	Sermaye eksikliği, tecrübesizlik, nitelikli işgücü eksikliği, piyasanın yeni firmalara fiyat vermemesi	Ülkedeki ekonomik durum, konjonktür	Bilinmeyen yeni bir iş ve tecrübesizlik	Fizibilite Sorunları	İşletme sermayesi, finansman gereksinimleri	Kısıtlı bütçe, kaliteli hammadde eksikliği, işletme sermayesi (makine) eksikliği
İlk İhracatta ve Devamında Karşılaşılan Sorunlar	Politik riskler, şubelerde örgütlenme sorunu, franchise kültürü oluşturmada problemler	Alanında düşük rekabet, üstün tasarım seb. problem yaşanmamış. İnegöl Mobilya Sanayisinin küresel entegrasyon düzeyi pozitif etkili	Ülkelerin yasal prosedürleri, politik riskler ve Türk malı imaj sorunu	Ürün çeşitlendirmesi ve üretim maliyetleri, pazarlama konusunda yetersizlikler	Bilgisizlik, dış ticarete deneyimsizlik, ülkelerin yasal prosedürleri ve kısmen ülke imaj sorunu	Türk malı imajı sorunu	Ülkelerin yasal prosedürleri, Pazar bilgisi eksikliği	Tahsilat sorunları (açık hesap) Avrupa'da marjinal grupların yüksek kalite düşük fiyat beklentisi (pazarlama sorunları)	İş planı eksikliği, nitelikli eleman eksikliği, şebeke sorunu, politik risk, sektör imajı	Vadeli satış problemleri, vergi mevzuatı sorunları	Bilinirlik ve reklam eksikliği
Personel Bilgisi Kuruluş/Dönem Sonu (Beyaz yaka/tüm personel oranı %)	10/210 beyaz (46 Ar-Ge),490 mavi yaka (% 30)	8 / 12 beyaz, 63 mavi yaka (% 16)	90-100/60 beyaz, 140 mavi yaka (% 30)	7/ 20 beyaz, 140 mavi yaka (% 12,5)	10/ 20 beyaz, 72 mavi yaka (% 22)	3-4/55 beyaz, 245 mavi yaka (% 18)	10/ 50 beyaz, 150 mavi yaka (% 25)	2009 mobilyada 6-7 /15 beyaz, 75 mavi yaka (% 17)	Bilgi Yok/ 25 beyaz, 125 mavi yaka (% 17)	25/ 60 beyaz, 340 mavi yaka (% 15)	5-6/ 10 beyaz, 80 mavi yaka (% 11)
Hedef Pazar Stratejisi	Bütün dünya pazar. Niş pazarlama. Avrupa Stratejik	Bütün dünya pazar. Kimsenin gitmediği pazarlar. Avrupalı müşteri hedefi	Uzman ihracatçı ile belirleme, Politik ve küresel riskler seb. Batıya yönelim	Bütün dünya pazar. Uzun vadeli strateji yok.	Bütün dünya pazar. Çin ve Avrupa hedefi	Geliştirici pazarlar olan ABD ve Avrupa ülkeleri. Zengin ve kültürlü pazarlar	Milli geliri ve turizm potansiyeli yüksek ülkeler	Toplu siparişin olduğu pazarlar Avrupa hedefi	Kalıcı, büyük, marjinal pazarlar	Toplu siparişin olduğu pazarlar	Toplu siparişin olduğu pazarlar, marjinal pazarlar

<b>İşletmenin Yararlandığı İhracat Teşvikleri</b>	Fuar, Alım heyeti, Ticaret heyeti, Pazar araştırması, DİR, Yurtdışı birim, depo, showroom, Markalaşma ve Turquality® programı, İleri teknoloji-makine alımı desteği	Fuar, DİR	Fuar, DİR, Eximbank kredileri, Pazar araştırması, Reklam, KOSGEB'in Ar-ge ve tasarım destekleri, Markalaşma destek programına yeni başvuru	KOSGEB Fuar desteği ile DİR, KOSGEB'ten makine ekipman teşviği, Eximbank - Avrupa Yatırım Bankası Kredisi	Fuar, reklam, Ar-Ge ve Tasarımcı desteği	Fuar, DİR, Eximbank kredileri, Pazar araştırması, Depolama destekleri	Fuar, Eximbank SÖİK kredisi, Pazar araştırması Yurtdışı birim ve reklam desteğine yeni başvuru	Fuar, Ürün tanıtım (katalog) ve Ticaret heyetleri teşvikleri, KOSGEB makine teçhizat alımı destekleri	Fuar, Alım heyeti, Ticaret heyeti destekleri, İleri teknoloji ve yatırım desteği	KOSGEB ve Ticaret Bakanlığı fuar desteği, Eximbank sigorta destekleri Markalaşma ve Turquality® programı	Fuar, DİR
<b>İhracat Teşvikleriyle İlgili Girişimci Algısı</b>	1-)Teşvikleri duyurmada sıkıntı var. 2-)Teşviklerde çeşit fazla, şirketler değerlendiremiyor ve teşvik etmiyor. 3-) Yurtdışı birim, depo, showroom destekleri ile Turquality® programı kritik önemdedir. Devletin bu teşvikler olmasa bugün firmamız bu konumda olmazdı. Bu teşvikler hedefleri kolaylaştırıyor.	1-) Fuar teşviklerinde süreklilik sağlanamıyor 2-) Genel olarak teşvikler yetersiz. Hedefleme yok. 3-) DİR'de zorluklar var. 4-) Teşviklerin geri dönüşü uzun.	1-) Fuar teşvikleri etkin değil. 2-) DİR, döviz kuru yüksekse cazip değil. 3-) Eximbank destekleri cazip değil. 4-) Teşvikler etkili değil, umutsuzluk ve büyük meblağlı ödemelerde sorun var. 5-) Markalaşma ve Turquality® programı önemseniyor. 6-) Bürokrasi azalıyor.	1-) Teşviklerde hedefleme yok 2-) Eximbank kredileri kısa vadeli, yatırıma dönüşmüyor. 3-) Makine alımına ilişkin teşvikler doğru kullanılırsa önemlidir. 4-) Yurtdışı birim ve diğer teşviklerde kurnazlık yapılıyor. 5-) Ölçek büyüdükçe teşviklerin olumlu etkisi hissedilebilir.	1-) Fuar teşvikleri işe yarıyor. Seyahatle ilgili kısımlarında sıkıntı var. 2-) Teşviklerin ödeme süresi uzun. 3-) Genel olarak teşvikler yetersiz ve amaçsız bulunmakta. 4-) Navlun desteği önemli etkilere sahip 5-) Bürokrasi azalıyor.	1-) Fuar destekleri olmasa da olur. Önemli olan 365 gün fuar anlayışıdır. 2-) Eximbank destekleri kötü tasarlanmış. 3-) Teşvikler sürdürülebilir değil. 4-) Turquality® programının yurtdışı ayağı kötü planlanmış. Kalıcılığa yönelik destek verilmeli. Turquality®prog. katılmayana da bayi desteği verilmeli. 5-) Eski ve yeni firmalara aynı muamele yapılıyor.	1-) Fuar desteklerinin etkisi sınırlı. 2-) Eximbank'ın dövizli kredileri kur riskinden dolayı etkin değil. 3-) yurtdışı birim, kira, reklam destekleri finansman gücü sağladığından önemli görülüyor.	1-) Fuar teşvikleri önemli ancak fuarlar da maliyetli. Teşvik var diye fuara gidilmiyor. Fuar verimliyse zaten teşviğe gerek yok. 2-) KOSGEB kolay ulaşılabilir olduğundan tercih sebebi. 3-) Yurtdışı birim teşviklerinde kalıcılık şartı aranmalı.	1-) Fuar teşvikleri bahşiş niteliğinde. 2-) Alım Heyeti ve Ticaret Heyeti destekleri önemli görülmektedir. 3-) Türkiye Ticaret Merkezleri hedeflere ulaşmada önemli ancak çok sorun var, kalıcı değil. 4-) Turquality® ve marka destek programı önemseniyor. 5-) Navlun desteği önemli etkilere sahip	1-) İhracat teşvikleri performansı etkilemiyor. 2-) Markalaşma ve Turquality® programı ile gelen kurumsallık dezavantaj. Masraflı bir süreç	1-) Fuar teşviklerinde geri dönüş sorunu var. 2-) DİR önemli, etkisi hissedilir derecede. Ancak taahhüt süreleri uzamalı.

<p><b>İhracat Teşvik Sistemiyle İlgili Öneriler</b></p>	<p>1-Teşvik sunumunda firma özellikleri ve teşviklerin dozu önemli. Ölçeği yakalayan işletmelere fark yaratan teşvikler. 2-) Sektörel düzenleyici kuruluşlara ihtiyaç var. 3-) Kümelenme ve ölçek ekonomisine ilişkin teşvikler olmalı 4-) Şirket birleşmesine ilişkin teşvikler olmalı. 5-) fizibilite çalışmalarını desteklenmeli. 6-)Odaklanma ve niş alanlara teşvikler olmalı. 7-) Reklamcılığa daha fazla teşvik 8-) Etkin denetim şart.</p>	<p>1-) Firma profili ve projeye göre doğru firmalara teşvikler olmalı (kritik eşik değerleri aşanlara etkili teşvik). 2-) Herkes patron olmamalı. Sektörel düzenleyici kurumlara ihtiyaç var. 3-)Şirket birleşmesine ilişkin teşvikler olmalı. 4-) Üretim maliyetlerini telafi edici teşvikler olmalı.</p>	<p>1-) Sektörel bazda planlamaya ve sektörel düzenleyici kurumlara ihtiyaç var. 2-) Devlet Türk malı imajını güçlendirmeli etkili tanıtımlarla Türk markalarını güçlendirilmeli.</p>	<p>1-) Aktif büyüklük ölçü alınarak belli konumdaki firmalara teşvik verilmeli. 2-) Sistemin düzgün işlemesi için firmaların yol haritası bulunmalı.</p>	<p>1-) Firma kriterine göre/firmaların uyanıklama vb. sistemler yoluyla kategorize edilmesine göre teşvik verilmeli. 2-) Sektörel bazda planlamaya ve sektörel düzenleyici kurumlara ihtiyaç var. 3-)Şirket birleşmesine ilişkin teşvikler olmalı. 4-) Hedef pazarlara yönelik teşvikler olmalı. 5-) Devlet engelleyici olmasın 6-) Yurtdışı reklam için güçlü teşvikler. 7-) İstikrarlı personel teşvikleri olmalı</p>	<p>1-) Firmalar homojen olmadığından teşviklerde firmalar platin, altın, gümüş gibi kategorilerde sınıflandırılarak, teşvik verilmeli. 2-)Eski ve yeni firmalara aynı muamele yapılmamalı. 3-) Güçlü organizasyon ve ortaklıklara yönelik teşvikler olmalı. 4-) KOBİ'ler için üretime yönelik teşviklere öncelik verilmeli 5-) Küresel girişimci profiline ilişkin teşvikler olmalı. 6-)Teşviklerde mutlaka hedef ülke belirlenmeli 7-) Küresel şirketlerin pazarlarda tutunması araştırılarak iyi örneklerle göre teşvik planlanmalı. 8-) Teşvikler, yurtdışı ekiplerin kalcılığı için sunulmalı. Kalcı satış ağlarına yönelik teşvik olmalı</p>	<p>1-) İhracat teşvikleri belli kriterleri yerine getiren firmalara verilmeli. Bunun için işletmeler belli yetkinlikleri yerine getirmelidir. 2-) Girişimcilere sanayici kimliği kazandırmak için etkili girişimci eğitimlerine ilişkin teşvikler verilmelidir. 3-) İhracat teşviklerinin etkinliği için yönetimsel manada kurumsallaşma alanında teşvikler verilmeli. 4-) Teşvikler nakit verilmek yerine kamu alacaklarına mahsup edilmeli. Kolay nakit para verilmemeli</p>	<p>1-) İddialı olan firmalara teşvik verilmeli. 2-) İşletme kuruluşunda sektörel düzenleyici kuruluş eksikliği giderilmeli. 3-) Etkili girişimcilik eğitime ilişkin teşvikler olmalı. 4-) Teşvikten ziyade hedef pazarlarda devlet yol gösterici görevini üstlenmeli. 5-) Firmalara maliyet hesabı eğitime ilişkin teşvikler sunulmalı. 6-) Devlet kolay para vermemeli.</p>	<p>1-) Ölçek ekonomisine ilişkin teşvikler olmalı. 2-) şirket birleşmesine ilişkin teşvikler olmalı. 3-) İşletmelerin fizibilite ihtiyaçlarına ilişkin teşvikler olmalı. 4-KOBİ'lerde daha çok üretime yönelik teşvik 5-Danışmanlık ve mentorlük teşviği 6-) Avrupa'da lojistik ve dağıtım ağlarına teşvikler. 7-) Vergiler düşürülmeli. 8- Kurumsallaşmaya yönelik teşvikler 9-) Sektörel ve bölgesel teşvikler. 10-)Proje bazlı teşvik en etkin.</p>	<p>1-) Mümkün olduğu kadar kamuya az etkileşime girmek isteniyor. Herhangi bir fikir beyan edilmedi.</p>	<p>1-) İşini iyi yapana teşvik verilmeli. 2-) Devlet yol gösterici olarak pürüzleri gidermeli. 3-) Faizsiz ve düşük faizli kredi verilmeli.</p>
---	--	--	--	--	---	---	--	--	--	--	---

### 3.7.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ İNCELENMESİ

Araştırma kapsamında İnegöl mobilya sanayisinde faaliyette bulunan imalatçı/ihracatçı işletmelerden 11 işletme yetkilisiyle görüşülmüştür. Bu yetkililerden 10 tanesi girişimci/yönetici ve işletmenin ortağı statüsündedir. 1 tanesi ise işletmenin 3. kuşak temsilcisi olup yönetim kurulu üyesi/yönetici statüsündedir (bkz. 8 no.lu işletme). Bu işletmelerle ilgili araştırma bulguları niceliksel ve niteliksel sınıflandırmalar bağlamında aşağıda açıklanmaktadır:

#### 3.7.3.1. İşletmelerin Sınıflandırması

Araştırmaya, Tablo 5.3.3’de görüldüğü üzere; 2000 yılı öncesi kurulan 1 büyük işletme ile 2000 yılı öncesi 3, 2000–2010 yılları arası 6 ve 2010 sonrasında kurulan 1 KOBİ<sup>15</sup> statüsünde olmak üzere 10 küçük ve orta ölçekli işletme katılmıştır.

**Tablo 5.3.3.**  
**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Niceliksel Sınıflandırması: Kuruluş Tarihlerine Göre Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sayısı**

	2000 ÖNCESİ	2000-2010 ARASI	2010 SONRASI
<b>KOBİ</b>	3	6	1
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	1		

Araştırmaya katılan 10 KOBİ’den 8’i günümüzde limited şirket statüsünde, 2 tanesi anonim şirket statüsündedir. Araştırmaya katılan büyük işletme ise anonim şirket statüsündedir (bkz. 2 no.lu işletme). Mevzuatımızdaki KOBİ sınıflandırmasına göre değerlendirdiğimizde kuruluş yıllarındaki personel sayılarına bakıldığında 8 ve 3 no.lu işletmeler hariç diğer işletmelerin tamamı mikro ölçekli KOBİ olarak kurulmuşlardır. 8 no.lu işletme personel sayısı bakımından kuruluş yıllarında orta ölçekli KOBİ

<sup>15</sup>Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), mevzuatımızda üç ayrı sınıflandırma altında tanımlanmaktadır. Mikro ölçekli KOBİ’ler; personel sayısı ≤10, yıllık net satış hasılatı veya yıllık mali bilanço toplamı ≤3 milyon TL, küçük ölçekli KOBİ’ler; personel sayısı ≤50, yıllık net satış hasılatı veya yıllık mali bilanço toplamı ≤25 milyon TL, orta ölçekli KOBİ’ler; personel sayısı ≤ 250, yıllık net satış hasılatı veya yıllık mali bilanço toplamı ≤125 milyon TL sınırları arasında kalan işletmelerdir. ([https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBİ%CC%87%E2%80%99Ilerin\\_Tan%C4%B1m%C4%B1,\\_Nitelikleri\\_ve\\_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1\\_Hakk%C4%B1nda\\_Yo%CC%88netmelik.pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBİ%CC%87%E2%80%99Ilerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf), 01.02.2019). Buna karşın Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı’nın (OECD) kaynaklarına göre 500 veya daha az sayıda personel istihdamı sağlayan işletmelere KOBİ denilmektedir. Bu işletmeler toplam işletmelerin % 95’ini oluşturmakta ve dünya genelinde toplam değerlerin % 50’sini yaratmaktadır. (Çavuşgil, Knight ve Üner 2011: 18). Çalışmada KOBİ’lerle ilgili OECD kaynakları tarafından kullanılan tanım dikkate alınacaktır.

statüsündedir. 3 no.lu işletme ise küçük ölçekli KOBİ konumundadır. 1 no.lu işletmede kuruluştaki personel sayısına ulaşamamıştır.

**Tablo 6.3.4.**  
**Dönemlere Göre İşletmelerin Uluslararasılaşma Modelleri**  
**Bazında Karşılaştırılması**

		2000 ÖNCESİ / ADET	2000-2010/ ADET	2010 SONRASI/ ADET
<b>KOBİ</b>	<b>Küresel Doğan İşletme Modeli</b>		2	1
	<b>Hızlı Uluslararasılaşanlar</b>		3	
	<b>Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli</b>	3	1	
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	<b>EMNC Modeli</b>	1		

Tablo 6.3.4’te sunulan araştırma bulgularına göre; çalışmaya katılan işletmelerden 3 tanesinin uluslararasılaşma sürecinin Küresel Doğan İşletme Modeline uygun olduğu belirlenmiştir. 4 işletmenin uluslararasılaşma süreci ise bulgulara göre, aşamalı ve yavaş yavaş gerçekleşen; Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine uygun düşmektedir. Bunların haricinde, bu iki tanıma da girmeyen ancak uluslararasılaşmaları hızlı olarak gerçekleşen işletmeler de “Hızlı Uluslararasılaşanlar” tanımlaması altında sınıflandırılmaktadır. İşletmelerden 3 tanesinin bu sınıflandırmaya uygun olduğu tespit edilmiştir. 1 büyük işletme ise “Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları” (EMNC) Modeline uygun uluslararasılaşma özelliklerine sahip olduğu değerlendirildiğinden bu tanımlama altında sınıflandırılmaktadır.

Araştırmaya katılan büyük işletme, 2000 öncesi kurulmuş olup aynı zamanda geçmişte Küresel Doğan İşletme Modelinin tanımsal özelliklerine sahiptir. Ancak bu işletmenin personel sayısı 700 olduğu ve KOBİ statüsünü aştığından dolayı çalışmada EMNC statüsü altında izlenmektedir. İşletmenin bugünkü durumu ve geçmiş durumu karşılaştırıldığında küresel doğan işletmelerin geleceği hakkında önemli bilgiler verme potansiyelini taşımakta olduğu söylenebilecektir.

Araştırmada tespit edilen küresel doğan işletmelerden 2 tanesi 2000-2010 yılları arasında, 1 tanesi ise 2010 yılından sonra kurulmuştur. Hızlı uluslararasılaşanlar sınıflamasında izlenen işletmelerin tamamı ise 2000-2010 yılları arasında kurulmuştur. Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine göre uluslararasılaşan işletmelerin 3 tanesi 2000 yılı öncesi, 1 tanesi ise 2000-2010 yılları arasını kapsayan dönem içinde kurulmuştur.

Tablo 6.3.4 incelendiğinde; Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine göre uluslararasılaşan işletmelerin genelde 2000 öncesinde kuruldukları (9 no.lu işletme hariç), Küresel Doğan İşletme Modeli ve hızlı uluslararasılaşanlar tanımlamasında sınıflandırılan işletmelerin ise 2000’li yıllardan sonra kuruldukları (5 no.lu işletme hariç) görülecektir. Buradan; işletmeleri hızlı uluslararasılaşmaya iten sebepler arasında; küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile İnegöl mobilya sanayisinin küresel entegrasyon düzeyindeki değişimlerin itici güç olduğu değerlendirilebilecektir. Bu kapsamda tablo 7.3.5 daha kapsamlı veriler içermektedir.

**Tablo 7.3.5.**  
**Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dönemlere Göre Uluslararasılaşmada Ortalama Gecikme Süreleri**

	<b>2000 Yılı Öncesinde Kurulan İşletmeler/ Yıl</b>	<b>2000-2010 Yılları Arasında Kurulan İşletmeler/ Yıl</b>	<b>2010 Yılı ve Sonrasında Kurulan İşletmeler/ Yıl</b>
<b>KOBİ</b>	9,67 yıl	5 işletmenin ortalaması 1,6 yıl 9 no.lu işletme dahil edildiğinde 6 işletmenin ortalaması 3,34 yıl	2 yıl
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	1 yıl		

Tablo 7.3.5’te küresel doğan işletmelerin tanımlanmasında kullanılan ölçütlerden uluslararasılaşmada gecikme süresi ile ilgili araştırmaya katılan bütün işletmelerin dönemlere göre değerlendirilmesi yapılmaktadır. Buna göre; 2000 yılı öncesi kurulan KOBİ’lerin uluslararasılaşmada ortalama gecikme süresi 9,67 yıl olarak hesaplanmaktadır. 2000-2010 yılları arasında kurulan KOBİ’lerin ise uluslararasılaşmada gecikme süresi ortalama 3,34 yıl olarak hesaplanmıştır. 9 no.lu işletmenin özel durumu dikkate alınır (sektör değişimi) geri kalan 5 işletmenin

uluslararasılaşmada gecikme süresi 1,6 yıl olarak hesaplanmaktadır. Bununla beraber 2010 yılı ve sonrasında kurulan KOBİ'nin (5 no.lu işletme) uluslararasılaşmada gecikme süresi 2 yıl olarak tespit edilmiştir. Büyük işletmenin (2 no.lu işletme) uluslararasılaşmada gecikme süresi ise 1 yıl olarak tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında amaçlı örneklem belirlenerek ihracat teşviklerinden yararlanmada zengin içerik sunabilecek işletmelerle görüşüldüğü yukarıda belirtilmişti. Araştırmanın kısıtı ile birlikte değerlendirildiğinde, araştırma bulgularından oluşturulan işletme matrisi ve işletme matrisine göre hazırlanan Tablo 7.3.5, genel olarak 2000'li yıllar ve devamında kurulan işletmelerin daha hızlı uluslararasılaştıkları yönünde güçlü veriler sağlamaktadır. Araştırmaya katılan 11 işletme üzerinden uluslararasılaşmada gecikme sürelerine ilişkin bulgular elbette araştırma evreninin tamamına mal edilemeyecektir. Araştırmanın bulgularının yorumlanmasında araştırmanın ana probleminin ihracat teşviklerinin etkinliğinin analiz edilmesi olduğu göz önünde tutulursa; amaçlı olarak belirlediğimiz işletmeler bağlamında yukarıda elde edilen sonuçların anlamlı olduğu görülebilecektir. Ayrıca Tablo 6.3.4 ve Tablo 7.3.5 beraber değerlendirildiğinde, 2000'li yıllar ve devamının uluslararası pazarlamada işletmeler için olumlu bir zemin hazırladığı sonucuna ulaşılabilir. Araştırma bulguları şunu ifade etmektedir: 2000 yılı öncesinde kurulan KOBİ'lerin ortalama 9,67 yılda elde ettiği pazar bilgisini, 2000-2010 yılları arasında kurulan KOBİ'ler 1,6 yıl gibi kısa bir sürede elde etmektedirler. 2000 yılı öncei kurulan KOBİ'ler geleneksel uluslararasılaşanlar, 2000-2010 yılları arasında kurulan KOBİ'ler ise küresel doğan ve hızlı uluslararasılaşanlar kategorisinde bulunmaktadır. Buradan çıkan veriler, çalışmanın devamında açıklanacak olan; işletmelerin uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin genel rekabet stratejileri ve uluslararası pazarlarda girişimcilerin rakiplerine karşı yaklaşımlarıyla birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı sonuçlara ulaşılabilir.



**Tablo 8.3.6.**  
**Uluslararasılaşma Modelleri Bazında Dönemlere Göre İşletmelerin**  
**İhracat/Toplam Satışlar Oranlarının Karşılaştırılması (Minimum Ve**  
**Maksimum Orana Sahip Olan İşletmeler)**

	Uluslararasılaşma Modeli	2000 Yılı Öncesi Uluslararasılaşan İşletmeler/ (%)	2000-2010 Yılları Arasında Uluslararasılaşan İşletmeler/ (%)	2010 Yılı ve Sonrasında Uluslararasılaşan İşletmeler/ (%)
<b>KOBİ</b>	<b>Küresel Doğan İşletme Modeli (3. yıl)</b>		min. % 30 max. % 40	30%
	<b>Hızlı Uluslararasılaşan-lar (3. yıl)</b>		min. % veri yok max. % 15	
	<b>Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli (İlk ihracat yılında)</b>	25%	min. % veri yok max. % 10	
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	<b>EMNC Modeli (3. yıl)</b>	26%		

Tablo 8.3.6’da uluslararasılaşma modelleri bazında işletmelerin ihracat/toplam satışlar rakamları karşılaştırılmaktadır. 2000-2010 dönemine ilişkin 8 işletmeden elde edilen bulgular dikkate değer ayrıntılar içermektedir. Uluslararasılaşmada gecikme süresinin haricinde küresel doğan işletmelerin tanımlanmasında kullanılan ölçütlerden bir diğeri ihracat/toplam satışlar oranıdır. Bu tabloda verilen oranlar; küresel doğan işletmelerin ve EMNC’nin kuruluştan itibaren ilk 3. yılındaki, geleneksel uluslararasılaşma modellerine göre uluslararasılaşan işletmelerin ise gecikme süresinden sonra ilk ihracat faaliyetine başladığı yıla ilişkin verilerdir. Bu oranlar; tabloda verili dönemlerde minimum orana ve maksimum orana sahip işletmelerin değerlerini içermektedir. 2000-2010 dönemine bakıldığında işletme matrisinde küresel doğan işletme olarak tanımlanan işletmelerin en düşük uluslararasılaşma düzeyi %30 iken en yüksek uluslararasılaşma düzeyi % 40 olarak gözükmemektedir. Küresel doğan işletmeler, uluslararasılaşma sürecinde kuruluştan itibaren 3. yılında %40 gibi bir oranda ihracat/toplam satışlar oranına ulaşabilmektedirler. Hızlı uluslararasılaşan işletmelerde bu oran bazı girişimciler tarafından çok düşük ve önemsiz düzeyde nitelendirilmiştir. Aynı dönemde hızlı uluslararasılaşan işletmeler sınıfında tanımlanan işletmelerden alınan verilere göre bu oran işletme kuruluşlarının 3. yılında % 15 düzeyinde

kalmaktadır. Geleneksel uluslararasılaşma modellerine göre uluslararasılaşan işletmelerin aynı dönemdeki gecikme süresinden itibaren ilk uluslararasılaşma faaliyetlerindeki uluslararasılaşma düzeylerine bakılırsa; işletmelerden alınan verilere göre bu oran en yüksek % 10 dolaylarındadır. Tablo 8.3.6, 2000-2010 döneminde kurulan işletmelerin ihracat performansları hakkında çarpıcı bilgiler vermektedir. Buna göre; küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma performansının geleneksel uluslararasılaşan işletmelere göre yüksek olduğu söylenebilmektedir. İşletme matrisinden 2018 yılı itibariyle ihracat/toplam satışlar oranına bakıldığında; uluslararasılaşma modelleri bağlamında ayırt edici düzeyde anlamlı bulgulara rastlanamasa da, 2000-2010 döneminde küresel doğan işletmelerin geleneksel uluslararasılaşan işletmelere göre uluslararasılaşma performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. İşletme matrisinden işletmelerin rekabetçilik ve pazarlama stratejileri incelendiğinde bu durumla ilgili ilginç bağlantılar ortaya çıkmaktadır: 3 küresel doğan işletmeden ikisi (bkz.5 ve 8 no.lu işletmeler) niş pazarlarda faaliyetlerini sürdürürken uluslararası rekabette odaklanma stratejisini uygulamaktadırlar. Ayrıca bu işletmelerin girişimcilerinin de uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı proaktif bir yaklaşım sergiledikleri görülmekle birlikte yüksek risk algısına sahiptirler. Diğer küresel doğan işletme olan 6 no.lu işletme ise rakiplerine karşı savunmacı bir yaklaşım içinde olup kitlesel pazarlama stratejisine sahip ve genel rekabet stratejilerinden Porter'in "arada sıkışıp kalmak" durumuyla ifade edilen durum olan herhangi bir stratejiye sahip olmayan işletme özelliği göstermektedir. Aynı zamanda bu işletmenin girişimcisi ölçülü riskten yana olup, diğer küresel doğan işletmeler ortalama üstü fiyatlarla ürünlerini pazarlarken, bu işletme düşük getirilere razı olan bir görünüm çizmektedir. Hızlı uluslararasılaşan işletmelerde de bu kapsamda benzer bulgulara ulaşılmıştır. 4, 10 ve 11 no.lu işletmelerin girişimcileri de proaktif bir yaklaşım sergilemekle birlikte uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı odaklanma stratejisini uygulamaktadır. 10 ve 11 no.lu işletmenin pazarlama stratejisi niş pazarlama, 4 no.lu işletmenin ise pazar çeşitlendirmedir. 10 ve 11 no.lu işletmeler ölçülü riskten yana tavır olan girişimcilere sahip olup ürünlerini ortalama üstü fiyatlara pazarlarken düşük risk algısına sahip 4 no.lu işletme girişimcisi ise hızlı uluslararasılaşanlara göre ortalama altı getirilere razı olmaktadır. Buradan da girişimcinin yüksek ve ölçülü risk algısının diğer faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde küresel doğan işletmeler ve hızlı

uluslararasılaşanlarda uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla ürünlerini pazarlamada önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Kuruluşunun 3. yılında % 26 gibi ihracat/toplam satışlar oranını yakalayan EMNC modeli 2 no.lu işletme ise niş pazarlarda uzmanlaşmış, uluslararası rekabette odaklanma stratejisini belirlemekte ve girişimcisi de uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı proaktif yaklaşım sergilemektedir. Ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarlayan işletmenin girişimcisi düşük ve ölçülü riskten yana tavır almakta, ihtiyatlılık gereğini savunmaktadır. 7 ve 5 no.lu işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri sırasıyla 2000 öncesi ve 2010 sonrası dönemlere rastladığından dolayı ve karşılaştırma imkanı vermediğinden analize dahil edilmemiştir.

Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerde ise durum biraz farklılaşmaktadır. 1, 3 ve 9 no.lu işletmeler 2000-2010 döneminde ürünlerinin maksimum %10'unu ihraç edebilmektedirler. 1 ve 3 no.lu işletmelerin uluslararası rekabette baskın herhangi bir stratejisi olmamakla birlikte (arada sıkışıp kalmak) 9 no.lu işletme uyguladığı farklılaştırma stratejisiyle dikkat çekmektedir. 3 ve 9 no.lu girişimciler kitlesel pazarlama üzerinde stratejilerini oluşturmuşlardır. 1 no.lu işletme girişimcisi proaktif yaklaşım sergilerken dengeli risk algısıyla, pazarlama stratejisini Avrupa'da marjinal pazarlara satıştan yana oluşturmaktadır. 3 no.lu işletme girişimcisi agresif ve yüksek risk algısına sahiptir. 9 no.lu işletme girişimcisi ise savunmacı ve düşük risk algısına sahiptir. 3 no.lu işletmenin girişimcisi, ürünlerini ortalama altı fiyatlarla pazarlarken, 1 no.lu ve 9 no.lu işletmenin girişimcisi ortalama üstü fiyatlarla ürünlerinin pazarlamasını gerçekleştirmektedir. İşletmelerin görüşme çıktıları tekrar okunduğunda, 1 no.lu işletmenin girişimcisinin proaktif bir girişimci olduğu, 9 no.lu işletmenin ise şebeke bağlantılarının güçlü ve ürün teslimatında hızlı teslim sürelerine sahip olduğu görülecektir. 3 no.lu işletmenin girişimcisinin ise, düşük karların hakim olduğu ve düşük karlara razı olunan Ortadoğu piyasasına çok yoğun pazarlama yöneliminde olduğu görülecektir. Buradan hareketle, ortalama üstü karların oluşmasında bahsedilen etkenlerin rolünün olduğu da saptanabilecektir.

**Tablo 9.3.7.**  
**Uluslararasılaşma Modellerine Göre İşletmelerin Çalışanlarının Beyaz Yaka/Tüm Çalışanlar Oranı (Minimum Ve Maksimum Orana Sahip Olan İşletmeler)**

		2000 Yılı Öncesi Kurulan İşletmeler/ (%)	2000-2010 Yılları Arasında Kurulan İşletmeler/ (%)	2010 Yılı ve Sonrasında Kurulan İşletmeler/(%)
<b>KOBİ</b>	<b>Küresel Doğan İşletme Modeli</b>		min. % 12,5 max. % 30	16%
	<b>Hızlı Uluslararasılaşanlar</b>		min. % 18 max. % 25	
	<b>Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli</b>	min. % 11 max. % 17	17%	
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	<b>EMNC Modeli</b>	30%		

Beyaz yakalı personel, işletmelerde genelde faaliyet bölümlendirmesinin olduğu alanlarda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı, işletmelerinde faaliyet bölümlendirmesinin olduğunu bildirmiştir. Bununla beraber araştırma bulguları çözümlenirken işletmelerin uluslararasılaşma modelleri sınıflandırması ile işletmelerde beyaz yakalı personel çalıştırma eğilimlerinde karşılaştırılabilir önemli ayrıntılar dikkat çekmektedir. Tablo 9.3.7’de ilk dikkat çeken sonuç; EMNC statülü işletmede % 30 oranında beyaz yakalı personelin istihdam edildiğidir. Bu işletmenin girişimcisi görüşmede bu düzeyli beyaz yakalı istihdamının başarılı bir organizasyon için gerekli olduğunu bildirmiştir. % 30 rakamına ulaşan bir başka işletme ise küresel doğan işletme olan 8 no.lu işletmedir. Bu işletme de görüşmede üstün ürün özelliklerine vurguda bulunarak, satış sonrası hizmetlerle ilgili müşteri memnuniyetine özel önem verdiklerinden bahsetmektedir. Tablonun incelenmesinden 2000-2010 arasında kurulan ve uluslararasılaşan küresel doğan işletmelerin beyaz yakalı personel bulundurma eğilimi % 12,5 ile % 30 oranı arasında olduğu ve işletmelere göre değiştiği görülmektedir. 2010 sonrasında kurulan görece genç işletme olan diğer küresel doğan 5 no.lu işletme ise % 16 oranında beyaz yakalı personel istihdam etme eğilimindedir. İşletme matrisinden küresel doğan işletmelerle ilgili çıkan başka bir anlamlı sonuç ise, 6 no.lu işletmenin % 12,5 oranda beyaz yaka personel istihdamında bulunarak grup içindeki en düşük orana sahip olmasıdır. Bu işletme, rakiplerine karşı savunmacı bir

yaklaşım benimsemekte, herhangi bir rekabet stratejisi olmayan, kitlesel pazarlara ortalama altı fiyatlarla ürün satan bir işletme görünümündedir. Diğer 5 no.lu işletme ise proaktif bir girişimciye sahip ve niş pazarlarda odaklanma stratejisini uygulayan işletmedir. Aynı zamanda ortalama üstü getirilerin keyfini sürmektedir.

2000-2010 yılları arasında kurulan hızlı uluslararasılaşan işletmeler ise % 18 ile % 25 oranında beyaz yakalı personel istihdam ederek küresel doğan işletmelerin eğilimlerine yakın bir değere sahiptir. Bu işletme girişimcilerinden 10 ve 11 no.lu işletme girişimcileri, proaktif bir yaklaşım sergilemekte, odaklanma stratejisiyle niş pazarlara ortalama üstü fiyatlarla ürünlerini pazarlamaktadırlar. Diğer hızlı uluslararasılaşan 4 no.lu işletme de proaktif bir girişimciye sahip olup odaklanma stratejisiyle hedef pazarlarda pazar çeşitlendirme çalışmalarına ağırlık veren bir girişimcidir. Düşük risk algısına sahip bu girişimci, uluslararası pazarlarda ürünlerini ortalama altı fiyatlarla pazarlamaktadır.

Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerden 2000 öncesi kurulan işletmeler ise % 11 ile % 17 arasında beyaz yakalı personel çalıştırma eğilimindedirler. 2000 yılından sonra kurulan bir diğer 9 no.lu işletme de % 17 oranında beyaz yakalı personel istihdam etmektedir. İşletme matrisindeki diğer verilerle değerlendirildiğinde; geleneksel uluslararasılaşan işletmelerden 1 ve 9 no.lu işletmeler grup içerisinde oransal olarak en yüksek (% 17) beyaz yakalı personel istihdam etme eğilimindedirler. Bu işletmelerden 1 no.lu işletme girişimcisi, proaktif bir yapıya sahip olup Avrupa'da marjinal pazarlara satış yapmaktadır. 9 no.lu işletme girişimcisi ise savunmacı profile sahip olup ürün teslim hizmetlerinde rakiplerine göre en hızlı hizmeti yerine getirerek farklılaştırma stratejisine sahip olup gelecek yıldan itibaren Avrupa piyasalarına tekrar girme hazırlıklarında bulunmaktadır.

Bu tablodan çıkan sonuçlar; EMNC ve küresel doğan işletmeler ile hızlı uluslararasılaşanların, geleneksel uluslararasılaşan işletmelere göre daha yüksek oranda beyaz yakalı personel istihdam etme eğiliminde olduklarıdır. Bu kategoriler içinde olanlar ve/veya olmasa bile geleneksel uluslararasılaşan işletmeler içinde yer alıp proaktif girişimci profiline sahip veya farklılaştırma stratejisini kullanan işletmelerin, ürünlerini uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla satmakta oldukları görülmektedir. Karşılaştırmalı sonuçlardan; beyaz yaka personel çalıştırmanın

işletmelerin ürünlerini uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla pazarlamasında önemli bir faktör olduğu değerlendirilmekte olup, bu niteliklere sahip işletmelerin ve girişimcilerin özel olarak desteklenmeleri gerektiğine ilişkin bir görüş oluşturmaya yeter düzeyde veri elde edilmektedir.

Tablo 10.3.8 ve Tablo 11.3.9, girişimci profiline ilişkin uluslararasılaşma modelleri bağlamında detaylı bilgiler vermektedir.

**Tablo 10.3.8.**  
**Girişimci Profiline İlişkin Bulgular (1)**

		Girişimci Yaşı	Mesleki Deneyim	Eğitim Durumu
<b>KOBİ</b>	<b>Küresel Doğan İşletme Modeli</b>	min. 28 max.45	Elektrikçilik Üretim ve pazarlama (mobilya) Tarım ve finans	Lise Lisans Lisans
	<b>Hızlı Uluslararasılaşanlar</b>	min. 40 max.42	Mobilya Mobilya pazarlama Makine ve Mobilya	İlkokul Lise Lisans
	<b>Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli</b>	min. 50 max.60	Mobilya Mobilya Tekstil Halı ve beya eşya pazarlama	Bilgi yok İlkokul MYO Lisans
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	<b>EMNC Modeli</b>	60+	Ticaret	Lise

Araştırmaya katılan girişimciler cinsiyete göre sınıflandırılmamıştır. Katılımcıların hepsi erkektir. Tablo 10.3.8’de verili araştırma bulgularına göre, girişimci/yöneticilerin yaşları bağlamında değerlendirildiğinde, küresel doğan işletmeler ile hızlı uluslararasılaşanların girişimcilerinin/yöneticilerinin diğerlerine göre daha genç yaş aralığında olduğu göze çarpmaktadır. Küresel doğan işletmelerin girişimcileri 28- 45, hızlı uluslararasılaşanların girişimcileri 40-42 yaş aralığında iken geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin girişimcileri ise 50-60 yaş aralığında olup diğerlerine göre daha yaşlı konumdadırlar. Bununla birlikte EMNC’nin girişimcisi 60 yaştan büyüktür. Genel olarak bütün girişimciler 20’li ve 30’lu yaşlarda işletmelerini kurmuş olmakla birlikte, 2000’li yıllar ve devamında kurulan küresel doğan işletmelerin girişimcileri doğal olarak diğerlerine göre daha genç yaşlardırlar. Ters taraftan

düşünülürse; küreselleşme ve konjenktürdeki gelişmelerin de etkisi, uluslararası pazarlara açılmak isteyen girişimcileri genç yaşta olmaları dolayısıyla pozitif yönde etkilemiş olabileceği gibi bu durum tamamen tesadüfi de olabilir. Bu girişimcilerin uluslararasılaşma kararlarında 2000’li yıllarla beraber İnegöl mobilya sanayisinin küresel entegrasyon düzeyiyle ilgisi bulunabilir. Gerçekten de birçok girişimci, 90’lı yıllarda hemen hemen kimsenin ihracatla ilgisi ve bilgisinin olmadığı ile, 2000’li yıllarla birlikte ihracatla ilgili bir farkındalığın oluştuğundan bahsetmektedir. Küresel doğan işletmeler ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin girişimcileri bu fırsatı yakalayabilenlerdir.

Girişimcilerin geçmişteki mesleki deneyimlerine bakıldığında; küresel doğan işletmelerin girişimcilerinin geçmişte uzmanlıklarının çoğunun farklı alanlarda olduğu, hızlı uluslararasılaşanların girişimcilerinde ise genelde mobilyacılıktan geldiği, geleneksel uluslararasıılan işletmelerin girişimcilerinin ise ağırlığın yine mobilyada olduğu, EMNC’nin girişimcisinin ise geçmiş çalışma yaşantısının mobilyacılık dışında ticari faaliyetlerden oluştuğu gözlenmektedir. Sonuçlar açıkça gösteriyor ki; küresel doğan işletmeler ve EMNC’nin girişimcileri mobilya sektöründeki fırsatları gözlemleyerek bu alanda yatırıma karar vermişlerdir. Bu girişimcilerin bir tanesi hariç ortak özelliği, küresel niş pazarlarda odaklanma stratejisini uygulayıp rakiplerine karşı proaktif bir yaklaşım sergilemeleridir.

Araştırmaya katılan girişimcilerin formel eğitim durumlarına bakıldığında uluslararasılaşma modelleri bağlamında ayırt edici özellikler görülmemektedir. EMNC’nin girişimcisi lise mezunu olup ortaokul ve liseyi dışarıdan tamamlamıştır. Küresel doğan işletmeler haricinde diğer kategorilerde ilkokul mezunu girişimciler bulunmaktadır. Lisans mezuniyetine sahip girişimcilere bakıldığında, bütün kategorilerde lisans mezuniyetine sahip girişimcilere rastlanmaktadır. Bir zamanların küresel doğanı EMNC’nin girişimcisinin ortaokul ve liseyi çok sonradan tamamladığı hususu küresel doğan işletmelerin girişimcilerinin eğitim durumlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, ülkemizde formel eğitimin küresel girişimci yönelimi oluşturmada çalışmada elde edilen veriler bağlamında anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Buradan girişimcilerin formel eğitim durumunun, uluslararasılaşma kararlarında etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda, ihracat teşviklerinin etkinliğiyle ilgili alandan birbirini tekrar eden veriler elde edildiğinden 11

işletme örneklem için yeterli görülmüştür. Ancak girişimcilerin eğitim durumları ile uluslararasılaşma kararlarında ilişkinin değerlendirilebilmesi için daha hacimli örnekleme ihtiyaç olduğu gerekmekte olup, bu alanda başka çalışmalara da ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çıktılar üzerinde durulması gereken bir duruma işaret etmekte olup çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıca değerlendirilecektir.

**Tablo 11.3.9.**  
**Girişimci Profiline İlişkin Bulgular (2)**

		<b>Yurtdışı Seyahat Sıklığı</b>	<b>Yabancı Dil Bilgisi</b>	<b>Hedef Pazar Stratejisi</b>
<b>KOBİ</b>	<b>Küresel Doğan İşletme Modeli</b>	1 kişi duruma göre, diğerleri; en az 2 ayda bir ile ayda 1 kez arasında.	2 kişi İngilizce orta 1 kişi İngilizce iyi	Bütün dünya (öz. Avrupa) Bütün dünya (uzun vadeli strateji yok) Stratejik belirleme (öz. Avrupa)
	<b>Hızlı Uluslararasılaşanlar</b>	1 kişi ayda 4-5 kez. diğerleri ayda 1 hafta ile yılda 100-120 gün arasında	İngilizce düşük İngilizce iyi İngilizce orta+Kafkasça ve Gürcüce	Bütün dünya (özellikle Çin ve Avrupa) Zengin ve kültürlü pazarlar(Avrupa, ABD) Milli gelir ve turizm potansiyeli yüksek ülkeler
	<b>Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli</b>	1 kişi oldukça, diğeri uzman ekibin gider. 2 kişi, yılda en az 2 en çok 24 sefer	3 kişi dil yok 1 kişi İngilizce orta	Kalıcı büyük, marjinal pazarlar Toplu sipariş Toplu sipariş, marjinal pazarlar Toplu sipariş, Avrupa hedefi
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	<b>EMNC Modeli</b>	Uzman ekip gider (Sürekli)	İngilizce orta	Bütün dünya, Niş pazar, Avrupa stratejik

Tablo 11.3.9’da verili çalışma bulgularına göre; büyük işletmenin girişimcisi orta düzey İngilizce bilmekte, yurtdışı pazarlarda kurumsallaşmanın da etkisiyle artık kendisinin yurtdışı seyahatlere çıkmadığını ve seyahatlerin uzman ekip tarafından sürekli olarak gerçekleştirildiğini bildirmiştir. Bu girişimci, bütün dünyada, niş pazarlarda (ürün gamı bakımından) faaliyette bulunmakta, stratejik olarak ise Avrupa pazarlarını görmektedir. Diğer küresel doğan işletmelerin girişimcileri de İngilizce’yi en az orta düzeyde bilmektedir. Bu kişilerin yurtdışı seyahat sıklığı işletmelerin ihtiyaçlarına göre değişmektedir. 1 girişimci bu soruyu duruma göre değişiyor olarak cevaplamış, diğer iki girişimcinin yurtdışı seyahat sıklığı ise en az 2 ayda 1’den ayda 1’e kadar değişmektedir. Bu kategorideki işletmelerin hepsi, bütün dünyayı pazar olarak



gördüklerini belirtmiştir. Proaktif girişimciler stratejik olarak Avrupa'yı hedeflediğini, savunmacı profile sahip girişimci ise uzun vadeli stratejilerinin olmadığını belirtmiştir.

Hızlı uluslararasılaşanların girişimcilerinin yabancı dil bilgisi ise düşük İngilizce seviyesiyle iyi düzeyde İngilizce seviyesi arasında değişmektedir. Ayrıca bir işletmenin girişimcisi, İngilizce, Kafkasça ve Gürcüce olarak 3 yabancı dil bilmektedir. Girişimcilerin yurtdışı seyahat sıklığı ise, en az ayda 1 hafta ile yılda 120 gün arasında değişmektedir. Bu kategorideki girişimcilerin hedef pazar algıları çeşitli olup, kimi zengin ve kültürlü pazarları (Avrupa ve ABD), kimi milli gelir düzeyi yüksek ve turizm potansiyeline sahip ülkeleri (otel mobilyacılığından dolayı) kimi de Çin ve ABD başta olmak üzere bütün dünyayı hedefleyerek pazar çeşitlendirmesi yoluna gitmektedir. Pazar çeşitlendirmesini strateji olarak belirleyen girişimci; mevcut durumda ürünlerini ortalama altı fiyatlarla pazarlamakta, diğer girişimciler ise odaklanma stratejilerindeki başarıyla ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarlamaktadır.

Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin girişimcilerinden 3 tanesi yabancı dil bilmemekte, bir diğeri ise orta düzeyde İngilizce bildiğini belirtmektedir. Bu girişimcilerden bir tanesi yurtdışı seyahat sıklığını "oldukça" diye belirtmekte, diğeri ise kendisinin yurtdışına gitmediğini ama uzman ekibin pazar araştırmasında görevli olduğunu bildirmiştir. Diğer iki kişide ise yurtdışı seyahat sıklığı, yılda 2 kez ile en çok 24 kez olarak cevaplandırılmıştır. Bu kategorideki işletmelerin hedef pazar stratejisi ise, toplu siparişin olduğu pazarlardır. Daha açık ifadeyle hedef pazarları genelde Ortadoğu ülkelerinden oluşmaktadır. Ancak 1 no.lu işletmenin girişimcisi Avrupa'daki alt ürün segmentinin talep edildiği kalıcı ve marjinal pazarları hedeflediğini, 9 no.lu işletmenin girişimcisi ise % 50 hedef olarak gelecekte Avrupa pazarlarını hedeflediklerini bildirmiştir.

Tablo 11.3.9'un genel olarak değerlendirmesinden; küresel doğan işletmeler, hızlı uluslararasılaşanlar ile EMNC modelinin girişimcilerinin hedef pazar algısının bütün dünyada niş pazarlarda (ürün gamı bakımından) odaklanma üzerine belirlendiği ve genelde orta ve üst ürün segmentlerinin talep edildiği Avrupa ve ABD'deki zengin pazarlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu girişimciler, düzeyi çok yüksek olmamak üzere yabancı dil bilgisine sahip olmaları ile dikkat çekmektedirler. Yurtdışı seyahat sıklığında, genel olarak girişimciler üzerinde ayırt edici sonuçlar bulunamamış olup

bunda işletmelerin öz yeteneklerinin farklılığının etken olduğu düşünülmektedir. Nitekim bazı girişimciler kendisi yurtdışı seyahati gerçekleştirmemekte, bunu uzman ekiplere bırakmaktadır. Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin girişimcilerinin ise, biri hariç diğerleri hiçbir yabancı dil bilmemekte olup hedef pazar stratejilerini kitlesel pazarlamaya dayalı Ortadoğu ülkeleri üzerinde belirlemişlerdir. Bu kişilerin de yurtdışı seyahat sıklığıyla ilgili diğer kategorideki işleme girişimcileriyle karşılaştırılabilir etkili veriye rastlanmamıştır. Tablo 11.3.9'dan ortaya çıkan sonuç, girişimcilerin yabancı dil bilmelerinin, küresel girişimci profili üzerinde etkili olduğudur. Bu durum ileride ayrıca tartışılacaktır.

Aşağıda verilen Tablo 12.3.10'da İşletmelerin uluslararasılaşma modelleri bazında uluslararasılaşma süreci aşamaları, kuruluşta ve ilk ihracat ile devamında karşılaştıkları sorunlar karşılaştırılmaktadır. Tablo 12.3.10'un genel olarak değerlendirilmesinde göze çarpan ilk ayrıntı, uluslararasılaşma modelleri bağlamında işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin önemli ölçüde farklılaştığıdır. EMNC modeli diye tanımladığımız - geçmişin küresel doğan işletmesi- büyük işletme, uluslararasılaşma sürecinde; ihracat, yurtdışı aracılara teslim, franchise ve corner mağaza<sup>16</sup>, yurtdışı birim süreçlerini deneyimlemiş, yurtdışında şirket satın almış ve uluslararasılaşma süreçlerinin son halkası doğrudan yabancı yatırım aşamasında hamleleri bulunan bir işletmedir. Hatta bu işletme geçmişte Amerikan ambargosu öncesi İran'da bir montaj hattı kurup üretimin bir kısmını İran'da gerçekleştirmiştir. Geleneksel uluslararasılaşan işletmeler ise uluslararasılaşma sürecinin aşamalarından sadece ihracat ve yurtdışı aracılara teslim sürecine teşebbüs etmişlerdir. Küresel doğan işletmeler ile hızlı uluslararasılaşanlar beraber değerlendirildiğinde, ihracat ve yurtdışı aracılara teslim aşaması olmak üzere bu iki temel aşamanın haricinde, franchise ve yurtdışı birim açma aşamasında bulunmuşlar ya da şu an girişimde bulunmaktadır. Bu tabloda toplulaştırılan çıktılara işletme matrisinden firma düzeyinde de ulaşılabilmektedir.

İşletmelerin kuruluş aşamasında ve devamında karşılaştığı sorunlar, doğal olarak bütün işletmelerin hikayeleri farklı olduğundan araştırmada farklı çıktılara ulaşılmasına

---

<sup>16</sup> Franchise sistemi, taraflar arasında sözleşmeye dayalı olarak kurulan ilişkide franchise veren tarafın diğer tarafa sistemini ve markasının imtiyaz hakkını belirli süre ve koşullarda kullandırmasına dayanır. Corner mağazacılık ise; halihazırda hizmet veren bir işletmenin bir köşesinde corner bayilik alınan işletmenin ürünlerini satmasına imkan veren bir bayilik sistemidir.

neden olmaktadır. Ancak uluslararasılaşma modelleri bağlamında bazı genel sonuçlara da Tablo 12.3.10'dan ve işletme matrisinden ulaşılabilmektedir.

**Tablo 12.3.10.**  
**İşletmelerin Uluslararasılaşma Modelleri Bazında Uluslararasılaşma Süreci Aşamaları Kapsamında Kuruluşta ve İlk ihracat İle Devamında Karşılaştıkları Sorunların Karşılaştırılması**

		<b>Kuruluşta İşletme Sorunları</b>	<b>Uluslararasılaşma Süreci Aşamaları</b>	<b>İlk İhracat Pazarlaması Sorunları</b>
<b>KOBİ</b>	<b>Küresel Doğan İşletme Modeli</b> (1 işletmede düşük rekabetli alanda faaliyetten dolayı etkili problem yaşanmamış)	Fizibilite, test ve ürün kalitesi oturma problemi, profesyonel eleman ve kaliteli hammadde temini sorunu, tecrübesizlik	İhracat Yurtdışı Aracılara Teslim Franchise Yurtdışı birim açma sürecinde	Ülkelerin yasal prosedürleri ve Türk malı imajı sorunu, ürün çeşitlendirmesi ve üretim maliyetleri ayarlama, pazarlama konusunda yetersizlikler
	<b>Hızlı Uluslararasılaşanlar</b>	Finansman yetersizliği, nitelikli işgücü eksikliği, piyasanın yeni firmalara fiyat vermemesi, tecrübesizlik, genel ekonomik durum ve konjonktür	İhracat Yurtdışı Aracılara Teslim Franchise/Corner-Bayilik çalışmaları var Yurtdışı Birim	Türk malı imajı sorunu, ülkelerin yasal prosedürleri, Pazar bilgisi eksikliği, bilgisizlik ve deneyimsizlik
	<b>Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli</b>	İşletme sermayesi (makine ekipmanları) eksikliği, finansman yetersizliği, kaliteli hammadde eksikliği, fizibilite sorunları, tecrübesizlik	İhracat Yurtdışı Aracılara Teslim	İş planı eksikliği, nitelikli eleman eksikliği, şebeke sorunu, politik risk, sektör imajı, bilinirlik ve reklam eksikliği, vadeli satış sorunları, tahsilat sorunları ve Avrupa'da marjinal gruplarda kalite/fiyat sorunu
<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	<b>EMNC Modeli</b>	İşletme sermayesi (makine ekipmanları) eksikliği	İhracat Yurtdışı Aracılara Teslim Franchise ve Corner Mağaza Yurtdışı Birim Yurtdışı Şirket Alımı Doğrudan Yabancı Yatırım Sürecinde	Politik riskler, şubelerde örgütlenme sorunu, franchise kültürü oluşturmada problemler

Tablo 12.3.10'dan görüldüğü üzere; EMNC modeli işletme, kuruluşta makine ve ekipmanlarından oluşan işletme sermayesinde zorluklarla karşılaşmıştır. Aynı sonuç geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin 2000 yılı öncesinde kurulan işletmelerde de karşımıza çıkmaktadır (bkz. İşletme matrisi 3 ve 7 no.lu işletmeler). Bunun, 2000 yılı öncesinde ülkemizin ve mobilya sektörünün teknolojik düzeyi ve yapısal durumuyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu işletmelerin kuruluşta karşılaştığı diğer sorunlar ise; fizibilite sorunları, kaliteli hammadde eksikliği, finansman yetersizliği ve tecrübesizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaliteli hammadde eksikliğini 2000'li yıllardan sonra sonlandığı görülmekle birlikte bu sorunu 2012 yılında kurulan 5 no.lu küresel doğan işletmenin girişimcisi de dile getirmektedir. 5 no.lu işletmenin kalite düzeyinin İtalyan firmalarına fason üretim yapacak kadar yükseldiği göz önüne alınırsa 2000'li yıllardan sonra bu sorunun artık bir üst segment sorunu olarak algılandığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Tecrübesizlik, her 3 modeldeki KOBİ'ler bağlamında göze çarpmakta olup 2000'li yıllardan sonra kurulan küresel doğan işletmeler ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin karşılaştığı ortak sorunlar; nitelikli ve profesyonel elemana ulaşmada karşılaşılan zorluklardır. Bu işletmelerin küresel niş pazarlar ve zengin Avrupa ve ABD pazarlarını hedef pazar stratejisi olarak belirledikleri hatırlanırsa profesyonel eleman temininin ne kadar önemli olduğu tespiti yapılabilecektir. Bununla beraber bu veri ilgili sektör işgücü piyasalarının niteliği hakkında da önemli bir gösterge olarak kabul edilebilecektir.

EMNC modeli işletme, ilk ihracatında ve devamında uluslararası pazarlamada karşılaştığı sorunları; politik riskler, şubelerde örgütlenme ve franchise kültürü oluşturmada zorluklar olarak ifade etmektedir. EMNC haricindeki diğer 3 model sınıflandırmasındaki işletmelerin bazılarında uluslararası pazarlama sürecinde Türk malı imajı sorunu veya sektör imajı sorunuyla karşılaşmıştır. Girişimciler, bu sorunun günümüzde de devam ettiğini bildirmektedir. Bu konu üzerinde ileride ayrıca durulacaktır. Geleneksel uluslararasılaşan işletmeler bazında karşılaşılan diğer ihracat pazarlaması sorunları; politik riskler, iş planı eksikliği, vadeli satıştan kaynaklı problemler, bilinirlik ve reklam eksikliği ile ihracat pazarlamasında nitelikli eleman eksikliğidir. Küresel doğan işletmeler ile hızlı uluslararasılaşan işletmelerin ortak uluslararası pazarlama sorunları; ülkelerin yasal prosedürleri ve pazar bilgisinden

yoksunluk olarak görülmektedir. Küresel doğan işletmelerden 5 no.lu işletme ise uluslararası pazarlamada önemli bir problemle karşılaşmadığını belirtmektedir. Bu durum, girişimci tarafından işletmenin düşük rekabetli alanlarda faaliyet göstermesi ve İnegöl mobilya sanayisinin küresel entegrasyon düzeyinin gelişmesine bağlanmaktadır. 5 no.lu işletmenin kuruluş yılı 2012 yılı olması ve işletme girişimcisinin pazarlamada üstün becerisi ve işletme kuruluşunda üretim ve organizasyon bağlamında güçlü ortaklıklar kurmasına bağlanabilir. Bu durumun ileride ayrıca üzerinde durulacaktır.

**Tablo 13.3.11.**  
**Uluslararasılaşma Modelleri Bağlamında Rakiplik, İhracatın İfadesi Ve İnegöl Mobilya Sanayisinin Tasarım/Rekabet Hakkındaki Girişimci Algılarının Karşılaştırılması**

		<b>Rakip Algısı (Yurtiçi/Yurtdışı)</b>	<b>İhracatın ifadesi</b>	<b>İnegöl Mobilya Sanayisi Hakkında Görüşler</b>
<b>KOBİ</b>	<b>Küresel Doğan İşletme Modeli</b>	1- Türkiye'de rekabet işletme özelinde avantajlı. İçeride işletme konumundan dolayı rakip az. Yurtdışı rekabet yapıcı. 2- İç rekabet belirleyici. Bütün işletmelerin Ortadoğu'ya satışı iç rekabeti de belirliyor. 3- İç rekabet tasarımdan dolayı İnegöl İşletmeleriyle kesişmiyor. Dışarıda rakip İtalyan işletmeler.	1- Kuruluştaki amaç. 2- İhracat öncelikli hedef. Ancak burada alıcı taraf belirleyici. 3- Kuruluştaki amaç.	1- İnegöl Ortadoğu'ya gidiyor. Kalıcılıkta zayıf. Tasarım Türkiye'de iyi. Yurtiçi rakip bölgelere göre hızlı tasarım. 2- Markalaşamama ve finansal sermaye kısıtları rekabeti etkiliyor. 3- İnegöl pazar alanı. yan sanayi sorunlu.
	<b>Hızlı Uluslararasılaşmalar</b>	1- Rakipler yurtdışı işletmeler 2- İç rekabet öldürücü. Çağdaş, dünya fiyatlarıyla rekabet 3- Öncelikli rakip yurtiçi.	1- Ölçek büyüdükçe ihracata yönelim. 2- Dünya standartlarında ürün ürettiğinden başlangıçtan beri ihracat odaklı sayılabilir. 3- Yurtiçi rekabet fazlaşınca dışarıya yönelim.	1-Gelişmelere çok hızlı reaksiyon. Hızlı model çalma. Tasarımda tescil işe yaramıyor. 2-Türkiye'de iyi. Ölçekler küçük. Kalite ve mühendislik çözilemiyor. 3- İnegöl'de tasarım zayıf.
	<b>Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli</b>	1- yurtiçi işletmeler 2-3- Çin işletmeleriyle fiyat rekabeti 4- Rakip yurtdışı. Bu da iç pazarı etkiliyor.	1- hedef belirlemesi yok. 2- Alternatif ve tamamlayıcı idi. Şu an öncelikli hedef 3- Yurtiçi durgunluğa karşı çare 4- Uzun dönemli yaşamak için zorunluluk	İnegöl uluslararası rekabette kaynak görevi görüyor/tasarım ve Ar-Ge yetersiz. Model çalma var 2- İnegöl Pazar. Malzemeye kolay ulaşım. Tasarımda iyi. İtalya'dan kopya 3- Sektör imajı %50-50. 4- İnegöl'ün tasarımda gelişmesi işletmeleri olumlu etkiliyor. Hammadde pahalı ve yan sanayi gelişmemiş

<b>BÜYÜK İŞLETME</b>	<b>EMNC Modeli</b>	Belli bir noktaya kadar iç piyasa önemli. İç piyasada rakipler yenildikten sonra öncelikli dış piyasa	Başlangıçtan beri ihracat odaklı	Tasarım konusunda önünde çok yol var. Aynı zamanda etkili bir pazar alanı.
----------------------	--------------------	---	----------------------------------	--

Tablo 13.3.11’de işletmelere ihracatın onlar için ne ifade ettiği, işletmelerin rakiplerinin öncelikle yurtiçi rakiplerden mi yoksa yurtdışı rakiplerden mi oluştuğu ile İnegöl mobilya sanayisinin pazarlarda tutunma problemine katkısı ile sektörün ulaştığı rekabet düzeyi ve Ar-Ge, tasarım ve inovasyon alanında sektörün ulaştığı düzey hakkında girişimci algıları karşılaştırılmalı olarak verilmektedir.

Tablo 13.3.11’in incelenmesinden; EMNC modeli olan ve başlangıçtan beri ihracat odaklı faaliyetlerini sürdüren büyük işletmenin girişimcisi, iç piyasada rakiplerin yenilmesinden sonra öncelikli olarak rakiplerinin dış piyasadaki işletmeler olmaya başladığını ifade etmektedir. Yine girişimci, İnegöl’ün etkili bir pazar alanı haline gelmeye başladığını, tasarım olarak ise önlerinde yapılacak daha çok şey olduğunu belirtmektedir.

Küresel doğan işletmelerin girişimcileri ise ihracatın işletmeleri için kuruluştaki amaçları olduğunu ifade etmektedir. Bununla beraber savunmacı yaklaşıma sahip 6 no.lu işletmenin girişimcisi ise, ihracatta önceliklerin yine yurtdışı alıcılar tarafından belirlendiğini ifade ederek ayrı bir parantez açmaktadır. Küresel doğan işletmelerden niş pazarlara odaklanan girişimciler, iç rekabette işletmelerinin konumlarından dolayı rakipleriyle yollarının kesişmediğini, dış rekabetin işletmeleri için öncelikli olduğunu belirtmektedir. Bu girişimciler, proaktif yapıdadır. Rakiplerine karşı savunmacı bir yaklaşımda bulunan 6 no.lu işletmenin girişimcisi ise, iç rekabetin önemli olduğunu, bunda bütün işletmelerin aynı pazarda (Ortadoğu) faaliyette bulunmalarının etkili olduğunu bildirmektedir. Bu gruptaki işletme girişimcilerinin İnegöl mobilya sanayisi hakkında algıları ise; yan sanayinin sorunlu olduğu, tasarımın içeride diğer rakip bölgelere göre (Kayseri, Ankara ve diğerleri) iyi konumda olduğunu ancak markalaşamama ve finansal sermaye kısıtları sebebiyle rekabetin bundan etkilendiğini üzerinedir.

Hızlı uluslararasılaşan işletme girişimcileri ise; ihracata ölçek büyüdüktan sonra bir yönelimlerinin olduğunu, iç piyasada rekabetin artmasından dolayı ihracata yöneldiklerini ifade etmektedirler. Bir işletme girişimcisi ise; zaten kalite olarak dünya standartlarında ürün ürettiklerinden dolayı başlangıçtan beri ihracat odaklı olduklarını ifade etmekle birlikte gerçekte ise ilk dönemlerde yapılan ihracatın rakamsal düzeyde çok düşük kaldığı izlenmektedir. İhracatın işletmeler ve girişimciler için ne ifade ettiğinin tespiti aslında hızlı uluslararasılaşanların ihracat/toplam satışlar bazında uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında küresel doğanların neden gerisinde kaldığını açıklamaktadır. Öyle ki; küresel doğan işletmeler, başlangıçtan beri ihracat odaklı yaklaşım belirlerken, hızlı uluslararasılaşanlar ise genel olarak ölçek büyümesi ya da iç piyasada rekabetin fazlaşmasından dolayı ihracata yönelmişlerdir. Bu kategoride durum biraz karışmaktadır. Bu işletmelerden biri, öncelikli rakibin yurtiçi olduğunu, diğer ikisi ise rakiplerinin yurtdışı işletmeler olduğunu ifade etmektedirler. Bu kategorideki işletmelerin girişimcileri, İnegöl'de tasarımın zayıf olduğunu ancak Türkiye içindeki diğer rakip bölgelere göre iyi olduğunu, tasarımda reaksiyonun çok hızlı olduğunu, bu sebeple tasarımda tescilin gereksiz olduğunu, işletme ölçeklerinin küçük olduğunu, tasarımın ülke içinde iyi durumda olmasına rağmen kalite ile mühendislik konularının çözülemediğini ifade etmektedirler.

Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin girişimcileri ise ihracatı; yurtiçi piyasaların bir alternatifi, iç pazardaki durgunluğa karşı bir çare, önceleri alternatif olarak gördükleri ihracatı şu an öncelikli olarak gördüklerini ve artık uzun dönemli yaşamak için ihracatın zorunluluk haline geldiğini ifade etmektedirler. Bir işletmenin girişimcisi ise (9 no.lu işletme) hiç bir şeyi hedeflemediklerini, hedeflemenin manasız olduğunu belirtmektedir. Ancak aynı girişimci hatırlanacağı üzere başka sorularda gelecekte % 50 Avrupa piyasalarında faaliyeti hedeflediklerini belirtmişti. Bu kategorideki işletmelerde ortak olan; ihracatın başlangıçtan itibaren hedef olarak belirlenmemesidir. İhracat, sonradan çeşitli saiklerle cazip hale gelmektedir. Yine bu kategorideki işletmelerin girişimcileri, rakiplerin yurtiçi olduğunu, dışarıda Çinli şirketlerle fiyat rekabetine girdiklerini (Ortadoğu'ya ağırlıklı ihracattan dolayı), yurtdışı rakiplerine odaklansalar bile yine Ortadoğu'ya ağırlıklı pazarlamada bulduklarından dolayı buradaki rekabetten iç piyasanın da etkilendiğini ifade etmektedirler. Bu girişimcilerin, İnegöl mobilya sanayisiyle ilgili algıları ise şöyledir: İnegöl, uluslararası

rekabette kaynak görevi görmektedir. İnegöl'ün bir pazar alanı olduğundan dolayı malzemeye ulaşımın kolay olduğu ifade edilmektedirler. Bir girişimci, tasarım ve Ar-Ge'nin yetersiz olduğunu ifade etmektedir. Bir diğeri ise tasarımın iyi olduğunu, İtalya'dan kopya çektiklerini belirtmektedir. İnegöl'ün tasarımda gelişmesi işletmeleri olumlu etkilemektedir. Ancak hammadde pahalılığı ve yan sanayinin gelişmemesinden dolayı rekabette geri kaldıklarını ifade etmektedirler. Bir diğerk bulgu ise sektör imajının % 50–50 olduğunun ifade edilmesidir. Bu gruptaki işletmelerin genelde ihracat pazarlaması hedeflerinin Ortadoğu olmasından dolayı güçlü iç piyasa rakiplik durumlarıyla karşı karşıya kaldıkları, İnegöl mobilya sanayisi ile ilgili girişimci algılamalarının da bu yönde şekillendiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu durum hakkında ileride daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

### **3.7.3.2. İhracat Teşviklerine İlişkin Çalışma Bulgularının Değerlendirmesi**

Çalışmanın bu alt bölümünde; işletmelerin yararlandığı ihracat teşvikleri ile bu teşviklerin etkinliğiyle ilgili girişimci algıları, işletme matrisinden yararlanarak; teşvik bazlı olarak, işletmelerin uluslararasılaşma modelleri, girişimci profilleri, işletmelerin uluslararası pazarlarda uyguladığı rekabet stratejileri bağlamında çok yönlü ve karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir.

Araştırmanın bulgularına göre; ihracat teşviklerinden en bilineni yurtiçi; ve yurtdışı fuarlara ilişkin teşviklerdir. Araştırmaya katılan bütün işletmeler, fuar teşviklerinden yararlanmıştı. 3 ve 6 no.lu işletmeler KOSGEB'in sunduğu fuar desteklerinden diğerkleri ise Ticaret Bakanlığı'nın sunduğu fuar desteklerinden faydalanmıştı. Araştırma bulgularından fuar teşviklerinin popüler olmasında, fuar organizatörlerinin firmalara ulaşma ve pazarlama gayretlerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Küresel doğan işletme girişimcileri fuar teşvikleri hakkında, bu teşviklerin etkin olmadığı ve pazarlarda sürekliliği sağlamadığını belirtmektedirler. Sözkonusu girişimcilere göre etkin bir pazarlama için, fuar organizasyonlarından sonra müşterilerin ziyaretlerine gidip etkili pazar araştırması faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir.

Hızlı uluslararasılaşan işletmelerin girişimcileri ise; genel olarak fuar teşviklerinin etkisini sınırlı görmekte, önemli olanın 365 gün fuar alanının olduğunu, fuar teşviklerinin “olmasa da olur” nitelikte olduğunu belirtmektedirler. Bir girişimci teşviklerde genel olarak hedeflemenin bulunmadığını, bir diğerk girişimci ise, fuar



teşviklerinin işe yaradığını ancak seyahatlerle ilgili ayrıntılarda problem yaşandığını, bu teşviklerin neleri kapsayıp kapsamadığı hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olunmadığını ve teşviklerin ödenmesiyle ilgili problemlerin yaşandığını belirtmektedir. Fuar teşviklerinin işe yaradığını belirten girişimci, hedef pazar stratejisini pazar çeşitlendirmesi üzerine kurgulamış olması nedeniyle dikkat çekmektedir.

Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin girişimcileri ise; fuar teşviklerinde geri ödeme sorunu olduğunu, bu teşviklerin bahşiş niteliğinde olduğunu, teşviklerin performansı etkilemediğini, fuarlara katılmanın maliyetli olduğunu, bu teşviklerin önemli olduğunu düşünmekle birlikte fuarın verimli geçmesi durumunda zaten teşviğe gerek olmadığını belirtmektedirler.

EMNC modelinin girişimcisi ise genel değerlendirmelerde bulunup; genel olarak teşvikleri duyurmada problemler olduğunu, çeşit olarak çok fazla olan teşvikleri işletmelerin değerlendiremediğini, teşviklerin teşvik işlevini yerine getirmediğini bildirmektedir.

Fuar teşvikleriyle ilgili yukarıdaki bulgular değerlendirildiğinde, sürdürülebilirliği sağlamada bu teşviklerin etkin olmadığı görüşü hakim durumdadır. Araştırmaya katılan 6 girişimci bu konuda net ifadelerde bulunmuşlardır. Araştırmaya katılan 2 girişimci ise fuar teşviklerinin önemli ve işe yaradığını bildirip bu konuda düşüncelerini de belirtmişlerdir. Bu 2 işletmenin diğerlerinden farkı; birinin (4 no.lu işletme) pazarlama stratejisinin “pazar çeşitlendirme” olarak kurgulanması, diğerinin ise (9 no.lu işletme) teslim sürelerinde rakiplerine göre önemli ölçüde farklılaştırmaya başvurması ile her iki girişimcinin de düşük risk algısına sahip olması olarak belirmektedir. Buradan kısıtlı da olsa şu sonuçlar elde edilebilmektedir: Fuar teşvikleri sürdürülebilirliği sağlayamamaktadır. Teşviklerin çok ayrıntılı, kapsamlı ve karmaşık olarak yazılmasından dolayı (mevzuat taramasından da görülmüştür) işletmelerin zorluklarla karşılaştığı, teşvik ödemelerinde özellikle ödeme sürelerinde gecikmelerin işletmelerin teşviklere bakışını olumsuz anlamda etkilediği, bu sürenin çok uzun olması sebebiyle fuar beklentilerinin kötü gerçekleşmesi durumunda işletmelerin teşvik ödemelerini bir telafi olarak görmelerini sağladığı, fuarların başarılı olarak gerçekleşmesi durumunda ise teşvik ödemelerinin bir bahşiş niteliğinde görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Fuar teşvikleri araştırma bulgularına göre; pazar çeşitlendirmesi ve

farklılaştırma stratejisini belirleyen işletmelerde işe yaramaktadır. Sürdürülebilirlik açısından bu teşvik çeşidi araştırmanın sonuç kısmında ayrıca irdelenecektir.

Bir diğer teşvik unsuru olan yurtdışı pazar araştırması desteğinden geleneksel uluslararasılaşan işletmeler haricindeki diğer gruplardaki işletmelerden 4 işletme faydalanmıştır. Geleneksel uluslararasılaşan işletmeler, yurtdışı pazar araştırması desteğinden faydalanmamaktadır. Bu teşvikten yararlanan işletmelerin genel özelliklerine bakıldığında; işletmelerin hepsi rekabet stratejisi olarak odaklanma stratejisini kullanmakta, niş pazarlarda faaliyette bulunmakta ve ürünlerini ortalama üstü karlarla pazarlamaktadırlar. Girişimcileri ise proaktif yapıdadır. Pazarlama ve tutundurma aşamasında Ticaret Bakanlığı'nın sunduğu desteklerden olan bu teşviklerin, yukarıda bahsedilen işletmeler tarafından kullanılıyor olması ile işletmelerin ortalama üstü getiriler elde etmeleriyle ilgisi bulunabilir. Her ne kadar bu teşviklerin etkinliğiyle ilgili olarak girişimciler tarafından öznel sonuçlar paylaşılsa da-teşviklerin genel olarak etkinliğiyle ilgili algı düzeylerine ilişkin çıktılar bulunmaktadır- en azından işletmelerin maliyetlerini azaltıcı bir etkide buldukları söylenebilmektedir.

Bir diğer teşvik unsuru olan sektörel ticaret heyeti ve sektörel alım heyeti desteklerinden araştırmamıza katılan 3 işletme faydalanmıştır. Bu teşviklerden yararlanan 1 EMNC ve 2 geleneksel uluslararasılaşan işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerle ilgili bulunan ortak kriter, bu işletmelerin girişimcilerinin düşük risk veya dengeli hareketten yana olmalarıdır. Ayrıca bu işletmeler ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarlamaktadırlar. Yurtdışı pazar araştırması desteği ile sektörel ticaret heyeti ve sektörel alım heyeti destekleri, Ticaret Bakanlığı tarafından sunulan pazar araştırması ve pazara girişi desteğinin alt destekleri olup; yurtdışı pazar araştırması desteğine küresel doğanlar ve hızlı uluslararasılaşanlar başvururken sektörel ticaret heyeti ve sektörel alım heyeti desteklerinden geleneksel uluslararasılaşan işletmeler faydalanmaktadırlar. Bu teşvikten faydalanan geleneksel uluslararasılaşan işletmeler, pazarlama stratejisi olarak kitlesel pazarlama ve marjinal pazarlara satış stratejilerini uygulamaktadırlar. Bu teşvik çeşidinin içeriğinden dolayı kitlesel pazarlamaya veya uzun dönemli pazar ilişkilerinin kurulmasına uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. Küresel doğanlar ve hızlı uluslararasılaşanların bu teşviklerden yararlanmama sebebinin muhtemelen yeterli ölçek büyüklüğüne sahip olmamaları veya uzun dönemli pazar ilişkilerinin henüz kurulamaması olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda uzun

dönemli pazar ilişkilerinin kurulmasında yurtdışı birim kira giderlerinin desteklenmesi önemli görülmekte olup ileride bu kapsamda açıklamalarda bulunulacaktır. Sektörel ticaret heyeti ve sektörel alım heyeti destekleri, 1 no.lu geleneksel uluslararasılaşan işletmenin girişimcisi tarafından önemli görülmektedir.

Reklam, Ar-Ge ve tasarım desteklerinden; küresel doğan, hızlı uluslararasılaşan ve geleneksel uluslararasılaşan işletmeler bazında 1'er tane olmak üzere bu teşviklerden araştırmaya katılan 3 işletme faydalanmıştır. Bu teşvik çeşitleriyle uluslararasılaşma modelleri bağlamında ayrıntılı betimlemeye imkan verecek ayırt edici faktör tespit edilememiştir. Bu teşvikleri kullanan 9 no.lu geleneksel uluslararasılaşan işletmenin girişimcisi, Ticaret Bakanlığı'ndan ziyade KOSGEB'in daha ulaşılabilir olduğunu belirtmiştir. Diğer 2 işletme girişimcisi ise (4 ve 8 no.lu işletmeler) genel olarak teşviklerin değerlendirmesinde bulunurken teşviklerin yetersiz, amaçsız ve etkili olmadığını tespitinde bulunmuşlardır.

Dahilde işleme rejiminden; EMNC modeli büyük işletme, küresel doğan işletmelerin tamamı, hızlı uluslararasılaşanlar ve geleneksel uluslararasılaşanlardan birer tane olmak üzere toplam 6 işletme faydalanmıştır. Bu teşvik çeşidi ile ilgili araştırma bulgularına göre küresel doğan işletmelerin girişimcileri döviz kurunun yüksek olması durumunda DİR'in etkin olmadığını belirterek sistemin işleminde zorluklar bulunduğunu belirtmişlerdir. Geleneksel uluslararasılaşan işletmenin girişimcisi ise, DİR'in etkisinin hissedilir derecede olduğunu ancak taahhüt kapatma sürelerinin çok kısa olduğunu ve bu sürelerin uzaması gerektiğini belirtmektedir. DİR teşviklerinden işletmeler genelde yurtdışından kumaş satın alma konusunda yararlanmaktadırlar. İşletme girişimcileriyle yapılan görüşmelerde döviz kurunun yükselmesiyle birlikte DİR'in cazibesini kaybettiğini, DİR kapsamında yurtdışından satın alınan kumaşların bu sebeple yurtiçi firmaların ürettiği kumaşlarla ikame edildiğini, aslında bu sayede yurtiçinde de iyi ve yüksek kaliteli kumaşların üretildiğinin farkına varıldığını belirtmektedirler. Bu çıktılar ışığında; DİR'in etkinliğinin döviz kuruna ve taahhüt kapatma sürelerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. DİR, genelde küresel doğan işletmeler tarafından kullanılmaktadır (aynı kategoride hızlı uluslararasılaşanlar da değerlendirilebilir). Bu işletmelerin ortak özelliği, üstün ürün kalitesine vurgu yapmaları, odaklanma stratejisini uygulamaları, mevcut durum ve hedeflemeleri bağlamında orta ve üst segmente hitap edecek ürünler üretmeleri (bu durum geleneksel

uluslararasılaşan işletmelerde de geçerli. Bkz.7 no.lu işletme) ve ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarlamalarıdır.

Araştırmaya katılan 4 işletme, ileri teknoloji makine ve ekipman alımı için teşviklere başvurduklarını bildirmiştir. Bu teşvik çeşidinden, EMNC modeli büyük işletme ile küresel doğan işletme modelinden 1 işletme ile geleneksel uluslararasılaşan işletmelerden 2 işletme yararlanmıştır. EMNC ve geleneksel uluslararasılaşan işletmelerden 1 no.lu işletmenin bu teşvikten yararlanmasının sebepleri arasında 2000'li yıllardan önce kurulmaları ile işletmelerinin kuruluş aşamasında işletme sermayesi (makine) ve fizibilite sorunlarıyla karşılaşmaları gösterilebilir. Bu iki işletme de günümüzde ürünlerini uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla pazarlamaktadırlar. Bu bağlamda uzun erimli bakıldığında direkt olarak ihracat teşvikleriyle bağdaştırılamayacak olan bu teşvik çeşidinin uzun dönemli olarak işletmeleri ihracatta güdüleyici bir etkene sahip olduğu söylenebilecektir. Diğer iki işletme olan 6 ve 9 no.lu işletmelerin girişimcileri, savunmacı bir profile sahip olup pazarlama stratejisi olarak kitlesel pazarlama üzerine odaklanmışlardır. Kitlesel pazarlama stratejisini uygulayan işletmelerin de bu teşvik çeşidine başvurmaları önemli olup işletme matrisinin incelenmesinden işletmelerin ortalama üstü getiriler elde edebilmeleri konusunda bu veri ile karşılaştırılabilir ilginç tespitlere de imkan vermektedir. Şöyle ki; 9 no.lu işletme, ürün teslim sürelerinde önemli bir farklılaştırmaya giderek ortalama üstü getiriler elde etmekte, diğer 6 no.lu küresel doğan işletme girişimcisi ise savunmacı bir profil çizerek ve herhangi bir baskın rekabet stratejisine uygun davranmayarak (arada sıkışıp kalmak) ortalama altında düşük getirilere razı olmaktadır. Bununla birlikte bu girişimci, makine alımlarına ilişkin teşviklerin doğru kullanılması durumunda faydalı olacağı, teşviklerin genel olarak etkilerinin ise ölçek büyüdükçe hissedilebilir olacağını ifade etmektedir. Araştırma bulgularına göre; odaklanma ve farklılaştırma rekabet stratejisini uygulayan işletmelerde ölçeğin büyümesiyle ortalama üstü getirilerin sağlanmasında bu teşviklerin etkinlik düzeyinin kayda değer olduğu ya da önemli olduğu ifade edilebilecektir.

Yurtdışı birim, depolama ve showroom vb. teşekkülüne ilişkin teşviklerle ilgili araştırmada çıkan sonuçlar şu şekildedir: Araştırmaya katılan EMNC modeli büyük işletme, yurtdışı birim, depolama ve showroom desteklerinden yararlanmış, küresel doğan işletme ise şu an yurtdışı birim açma sürecinde olup hızlı uluslararasılaşan

işletmelerden 10 no.lu işletme de depolama desteklerinden yararlanmıştı. Diğer hızlı uluslararasılaşan 11 no.lu işletme ise şu an yurtdışında açmakta olduğu mağazaları için yurtdışı birim ve reklam desteklerine başvurma sürecindedir. 2 no.lu EMNC modeli işletme girişimcisinin belirttiklerine göre; bu teşvikler önemsenmektedir. Öyle ki; bu teşviklerin olmaması durumunda işletmelerinin bugünkü durumda olamayacağını ifade etmiştir. Bu teşvikler hayati düzeyde ve hedefleri kolaylaştıran teşvikler olarak görülmekte, uluslararasılaşma süreçlerinin ileri adımlarına geçmek için ve pazarlarda tutunarak etkili pazar bilgisine sahip olmada kritik düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Nitekim hızlı uluslararasılaşanlardan 10 no.lu işletmenin girişimcisi de ihracat teşviklerine ilişkin önerilerini getirirken teşviklerin yurtdışı ekiplerin pazarlarda kalıcı olması ve kalıcı satış ağlarına ilişkin teşvikler olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Öyle ki hızlı uluslararasılaşanlardan biri olan; 11 no.lu işletmenin girişimcisi de yurtdışı birim kira, reklam desteklerini önemsemekte, işletmelere etkili finansman gücü sağlamada bu teşviklerin kritik düzeyde olduğunu belirtmekte, bu teşvikler olmasaydı yurtdışı mağaza açma projelerine girişemeyeceklerini ifade etmektedir. Bu teşvikler, pazarlarda tutunma ve ihracat pazarlamasının sürdürülebilirliğini sağlamada kritik önemdedir. Bununla birlikte bu teşviklerle ilgili olarak sahadan kritik düzeyde eleştiriler de gelmektedir. 6 no.lu küresel doğan işletmenin girişimcisi, yurtdışı birim kira desteklerinde kurnazlıklar yapıldığını, birim kira desteklerinin % 50'sini değil de % 100'ünü devlete ödemek için yurtdışında kira sözleşmelerinin olduğundan yüksek bedellerle yapılıp destekleme süresi bitince de işletmelerin birimlerini kapatıp ana ülkeye geldiklerini bildirmektedir. Bu bağlamda 9 no.lu geleneksel uluslararasılaşan işletmenin girişimcisi de bu teşvik çeşidi ile diğer teşviklerde kalıcılık bağlamında aynı eleştirilerde bulunmakta, 10 no.lu hızlı uluslararasılaşan işletme girişimcisi de uluslararası pazarlarda kalıcı ekiplerin yaşamalarına imkan verecek düzeyde düzenlemelerin yapılması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu konuyla ilgili olarak ileride ayrıca açıklamalarda bulunulacaktır.

Türk Eximbank'ın sunduğu kredi ve sigorta destekleriyle ilgili araştırma bulguları şu şekildedir: Araştırmaya katılan 4 işletme, Türk Eximbank tarafından sunulan kredilerden faydalanmış, 1 işletme ise bu bankanın sigorta desteklerinden faydalanmıştır. Kredi kullanan işletmelerin 2 tanesi küresel doğan işletme, diğer 2 tanesi ise hızlı uluslararasılaşan işletmelerdendir. Araştırma bulgularında, işletme girişimcileri

tarafından ihracat pazarlaması sorunu olarak finansman gereksinimlerinden bahsedilmemiş olsa da buradan küresel doğan ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin ihracat pazarlamalarında finansman gereksinimlerine karşı Türk Eximbank'ın kredi desteklerine başvurduğu anlaşılmaktadır. Bu durum da literatürde küresel doğan işletmelerin karşılaştığı problemlerden finansman sorunları argümanıya paralel bir sonuç vermektedir. Küresel doğan işletmelerden 6 no.lu işletme Türk Eximbank'ın aracılığıyla kullanılan Avrupa Yatırım Bankası kredisini kullanmıştır. 11 no.lu işletme, SÖİK kredisini kullanmış olup diğer işletmeler ayrıntı belirtmemişlerdir. Bu teşviklerin etkinliğiyle ilgili olarak şu değerlendirmelerde bulunmaktadır: Küresel doğan işletmeler, Türk Eximbank kredilerinin kısa vadeli oluşu ve yatırıma dönüşmemesinden dolayı cazip olarak görmemektedir. Hızlı uluslararasılaşanlar ise, küresel doğanlara paralel olarak Türk Eximbank kredilerinin kötü tasarlandığından dolayı ve döviz kuru riskinden dolayı etkin olmadığını belirtmektedirler. EMNC girişimcisi ise, işletmelerinin hiçbir zaman kredi kullanmadığını belirtmiştir. Buradan çıkan sonuç; bu teşviklerin tasarlanmasının geliştirilebileceği, hiç olmazsa işletmelerin döviz kuru riskine karşı Türk Eximbank'ın türev araçları için finansal okuryazarlık bağlamında farkındalık kazandırılması yoluna gidilebileceği üzerinedir.

Markalaşma ve Turquality® Destek Programına ilişkin çalışmada çıkan sonuçlar şu şekildedir: Araştırmaya katılan işletmelerden 2 tanesi Turquality® ve Marka Destek Programına katılım gerçekleştirmiş ve Turquality® belgesini almıştır. Bu işletmelerden bir tanesi küresel doğan işletme modeli ve daha önce de ifade edildiği gibi özel hikayesi gereği aradan sıyrılabilen ve başarılı bir EMNC modeli olan 2 no.lu işletmedir. Turquality® sertifikasını 2007 yılında almış olan bu işletme ve girişimcisi tarafından zamanında kamu kuruluşlarıyla birlikte kendilerine verilen ev ödevlerini başarıyla tamamlayıp bugünlerdeki başarılarının altında yurtdışı birim marka ve Turquality® sertifikasını almasının önemini vurgulayan başarılı bir örneği temsil etmektedir. Bir diğer girişimci ise 3 no.lu geleneksel uluslararasılaşan işletmenin girişimcisidir. Bu girişimci de Turquality® statüsünü işletmesine 2018 yılında kazandırmıştır. Bu girişimci, Turquality® programının işletmeleri yola getirdiğini ancak kurumsallaşmanın faydasını ihracatta göremediklerini, “Gelişim Yol Haritası”nın hazırlanmasında danışman şirketin temsilcilerini bilgisiz bulduğunu, devlet desteğine rağmen çok fazla masraf ettiklerini belirtmektedir. 2 no.lu işletmenin girişimcisi, proaktif bir profile sahip

olup ürünlerini niş pazarlarda odaklanarak ortalama üstü fiyatlarla pazarlamaktadır. Bu ortalama üstü getiriler girişimci tarafından üstün tasarımlı ürünlerinin olmasının yanında 2007 yılından itibaren Turquality® programı süreci ve sonrasında işletmelerinin politikalara yön veren üst yöneticilerdeki değişikliğine; daha açık bir ifadeyle zorluklara rağmen akraba, eş, dostların etkili görevlerden uzaklaştırılıp yerlerine profesyonel yöneticilerin yerleştirilmesine bağlanmaktadır. 3 no.lu işletmenin girişimcisi ise agresif bir yaklaşıma sahip olup herhangi bir rekabet stratejisini etkili olarak uygulamayan (arada sıkışıp kalmak), ürünlerini kitlesel pazarlarda ortalama altı fiyatlarla satıp düşük karlara razı olan bir girişimci profili çizmektedir. Bu iki işletme 2000 yılı öncesi aynı yılda kurulmuştur. Turquality® programına bakış açısı ve programın değerlendirilmesindeki bu denli farkın, yukarıda ifade edildiği gibi girişimci profili ile rekabet stratejileri arasındaki farktan kaynaklanmış olabileceği göze çarpmaktadır. Bugün sahadan elde edilen bilgilere göre; birçok işletme bu programı önemsemekte, hatta yarı mamül ve hammadde taleplerini Turquality® sertifikasına sahip işletmelerden tedarik etmeye eğilimindedirler (bkz. 10 no.lu işletme). 10 no.lu işletme girişimcisi buna rağmen Turquality® programının yurtdışı ayağının kötü planlandığını ve Turquality® programı haricinde de yurtdışı etkili bayilik desteklerinin verilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yine birçok alıcı, ürün sipariş ederken bu sertifikaya sahip işletmeleri tercih etmektedir (bkz. 8 no.lu işletme). Bu bağlamda 8 no.lu küresel doğan işletme girişimcisi de Turquality® programını yurtdışında kalıcılık bağlamında önemsediklerinden bu programın alt dalı marka destek programına yeni başvurduklarını belirtmektedir. Geleneksel uluslararasılaşan, marjinal pazarlara kitlesel pazarlama gerçekleştiren 1 no.lu işletmenin proaktif girişimcisi de Turquality® programının önemli olduğunu ifade etmektedir ancak görüşme esnasında bu yönde bir girişimlerinin bulunmadığı izlenmiştir. Diğer katılımcıların bu konu üzerinde bir görüşleri bulunmamaktadır.

Bu teşvik bazında araştırma bulgularına göre çıkan genel sonuç şöyle gözükmektedir: Proaktif yönelime sahip ve ürünlerini niş pazarlarda odaklanma üzerine rekabet stratejisiyle ortalama üstü fiyatlarla pazarlayan girişimcilerle, kitlesel pazarlama stratejisini belirleyen, gerçekleştirdiği ihracatı nitelikten ziyade niceliksel olarak ifade eden girişimciler arasında algı düzeyleri arasında ciddi farklar bulunmaktadır. Başka bir

ifadeyle; Turquality® programının kurumsallaşmayla ilgili getirdiği ev ödevleri bütün işletmeler için uygun olmayabilir.

Porter, odaklanma stratejisini uygulayan (farklılaştırma boyutu ağır basan) işletmeler için sayısal ölçüler yerine öznel teşvikler önermekte, maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler için kesin sayısal hedefler bağlamında niceliksel teşviklerin gerekli olduğunu ifade etmektedir (Porter, 2015: 49). Buradan hareketle araştırma bulgularından ortaya çıkan sonuç, Turquality® programının 2 no.lu işletme ve benzeri işletmeler ile girişimci profiline uygun olabileceği ancak 3 no.lu işletme ve benzeri yapıdaki işletmeler ve girişimci profilleri için uygun düşmeyebileceği bu ve benzeri işletmeler için ise sayısal ölçütlere, kitlesel üretim ve ölçek büyütme dayalı teşviklere ihtiyaç olabileceği şeklindedir. Bu anlamda Turquality® programının güncellenme ihtiyacının ortaya çıktığı düşünülerek gözden geçirilmesi de önerilmektedir.

Genel olarak ihracat teşviklerinin etkinliğine yönelik diğer bulgular ise; ihracat teşviklerinin sürdürülebilir olmadığı, genel olarak teşviklerin amaçsız ve yetersiz olduğu, eski ve yeni firmalara aynı muamelede bulunduğu (bkz. 4 ve 10 no.lu işletmeler), teşviklerin etkili olmadığı, özellikle büyük meblağlı ödemelerde gecikme ve sorun olduğu (bkz. 4, 5 ve 8 no.lu işletmeler), ihracat teşviklerinin performansı etkilemediği (bkz. 3 no.lu işletme) raporlanmıştır. Sunulan teşviklerle ilgili yapılan iyi yönlü eleştiriler ise ihracat teşviklerinin sunumunda bürokrasinin gittikçe azaldığı yönündedir (bkz. 4 ve 8 no.lu işletmeler).

### **3.7.3.3. İhracat Teşvik Sistemiyle İlgili Çalışma Bulguları Bağlamında Girişimci Önerileri**

İşletmelerin yararlandığı ihracat teşviklerinin etkinliğiyle ilgili yukarıda ayrıntılı olarak çalışma bulguları raporlanmıştır. Girişimcilerin etkinlikle ilgili algıları, aynı girişimciler tarafından teşvik mekanizmalarındaki sorunlardan yola çıkarak sürdürülebilir ihracat teşviki sistemine ilişkin önerileri de birbiriyle bağlantılı olup birbirini tamamlamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın devamında gruplandırılmış öneriler bağlamında ihracat teşvik sistemine ilişkin öneriler analiz edilip, yukarıda ifadesi bulunan çalışma bulguları da dikkate alınarak genel sonuçlara ulaşılmış olacaktır.



Araştırma bulguları bağlamında ortaya çıkan ortak sonuçlar şu şekilde özetlenebilecektir:

1-) Teşviklerin sunumunda; işletme özellikleri ve teşviklerin dozu önemlidir. Ölçeği yakalayan, belli bir proje geliştiren, kritik eşik değerleri aşan, aktif büyüklük ya da belirli kriterleri yerine getiren ve bu kriterler bağlamında bir puanlama sistemine göre gruplandırılan, iddialı olan ve işini iyi yapan işletmelere fark yaratan teşvikler verilmelidir. Eski ve yeni firmalara aynı uygulama yapılmamalıdır.

Yukarıdaki ifade; işletme girişimcileri tarafından paylaşılan düşüncelerin en geniş yazılmış halidir. Bu ifade, araştırmaya katılan 11 işletme girişimcisinden 8 tanesinin ortak paydasını yansıtmaktadır. (bkz. matristen 2, 5, 6, 4, 10, 11, 9 ve 7 no.lu işletmeler) Bu görüş, işletme matrisinden de görüleceği üzere; işletme girişimcilerinin kendi yaklaşımlarına ve düşüncelerine göre belirttikleri ifadelerin bir toplamıdır. Bu görüşü en az paylaşan grup, geleneksel uluslararasılaşan işletmelerdir. Ancak bu soru açık uçlu değil de yapılandırılmış olarak sorulsaydı belki de bu gruptaki işletmelerin çoğunluğu tarafından da paylaşılabilirdi. Oldukça yüksek oranda ve tüm uluslararasılaşma modelleri bazında paylaşılan bu öneri, ihracat teşviklerinin günümüzdeki haliyle sunumunda önemli problemlerin yaşandığına ilişkin bir belirti olmaktadır. Bu bulguyla açıkça şu ifade edilmektedir: İhracat teşviklerinin sunumunda hatalar yapılmaktadır. Her isteyen işletme, tebliğ ve programlarda yazan genel şartlar ve teşvik başvurusundan sonra işletmelerin teşviki hak etmek için yapacakları ödevleri yerine getirerek teşviklerden yararlanabilmektedir. Ama öncesinde hangi işletmelere bu teşviklerin sunulacağına ilişkin hiçbir ayırım bulunmamaktadır. Hal böyle olunca, 11 no.lu işletmenin girişimcisi tarafından ifade edilen; “kapasitesi ilkökul çağında olan bir çocuğun üniversiteye gönderilmesi” benzetmesindeki gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Öyle ki; teşviklerden kamu kaynakları kullanılarak ihracatçı işletmeler yararlandırılmaktadır. Burada siyasal iktidar bir tercihte bulunmakta çeşitli üstün yarar sağlayacak politika karmaları gereğince toplumun bir kesiminin ya da tamamının gelirinden bir kısmını keserek ihracatçı işletmelere fayda sağlamaktadır. Kuşkusuz burada toplumsal bir fayda öncelenmektedir. Ancak, bu öneri ve benzer diğer önerilerde olduğu gibi ihracat teşviklerinin sunumunda bir hedef ve bu hedef gerçekleştirmelerinin test edilebildiği bir sisteme ihtiyaç vardır. Her şeyden önce yukarıdaki ifadede geçen düzenlemelerin hayata geçirilebilmesi için işletmelerin belirli özelliklerine göre

gruplandırıldığı bir sisteme, veri tabanına ihtiyaç vardır. Bu veritabanı sayısal ifadelerle ilgili bilgileri ifade edecek bir donanımına sahip olmalıdır. Bununla beraber bir işletmenin ne yapıp ettiği ve nasıl bir profile sahip olduğuna ilişkin çeşitli bilgiler içermelidir. Örneğin; çalışmada yukarıda Turquality® programına ilişkin girişimcilerin algıları değerlendirilirken çarpıcı ve anlamlı düzeyde bulgulara erişilmiştir. Bu bulgular bize şunu gösteriyor: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejilerine ilişkin farklı düzeylerde ve tiplerde ihracat teşviklerinin sunumuna ihtiyaç vardır. Bugün endüstri 4.0 konuşulurken insanların hayallerine göre 3d yazıcılar tasarım yapabilirken, tüm üretim ve pazarlama süreçlerinde esneklik en önemli etkenlerden birisi olarak gündemimizde yer alırken ihracat teşviklerinin sunumunda da bir esnekliğe ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileriyle birlikte girişimci profili de çok önemlidir. Bu önemlilikle ilgili çalışmanın yukarıdaki kısımlarında işletmelerin yararlandığı ihracat teşvikleri incelenirken önemli çıkarımlarda bulunulmuştur. Yine işletmelerin uluslararasılaşma süreci aşamaları ya da uluslararasılaşma modellerine göre faktörler bu kriter belirlemede mutlaka olmalıdır. Her işletmenin hikayesinin farklı olduğu, bu çalışmanın ampirik bulgularında da görüldü. Her işletmenin dünyayı kavrayışı, kuruluştaki ihtiyaçları, ilk ihracatı ve devamında karşılaştığı güçlükler ve bunlarla mücadele yöntemleri farklıdır. Ancak bu kadar karmaşık bir görüntüde işletmeleri sınıflandıracak mutlaka ortak faktörler vardır. Bu faktörlerden bazıları kanımızca işletmelerin hangi uluslararasılaşma modeli bağlamında uluslararasılaştığı, uluslararası piyasalarda nasıl rekabet ettiği (hangi rekabet stratejisini benimsediği), girişimci ve işletme üst yöneticilerinin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı hangi yaklaşımı benimsediği, işletmenin uluslararasılaşma süreçlerinden hangi aşamada bulunduğu, bu işletmelerin hedef pazar stratejilerinin ne olduğu gibi kriterler bu sınıflandırmaya aday konumundadır. Nitekim bu sınıflandırmalar bağlamında çalışmada etkili tartışma zeminin ortaya çıktığı görülmektedir.

2-) Çalışmanın ihracat teşvik sistemiyle ilgili girişimci önerilerine ilişkin bulgularından ikincisi; sektörde bir karışıklık olduğu tespiti ile; işletmelerin bu karışıklık içerisinde düzensiz ve önemli düzeyde şarta tabi olmadan rahatlıkla örgütlenmelerine ilişkin bir tespitle başlamaktadır. Genel ifadelerle; işletme kuruluş ve örgütlenmesinde sektörel bazda planlamaya ve sektörel düzenleyici kurum/kuruluşlara ihtiyaç bulunmaktadır. Herkes patron olmamalıdır. Bu öneri 11 işletme girişimcisinden

5 tanesi tarafından dile getirilmiştir (bkz. İşletme matrisinden; 2, 5, 8, 4 ve 9 no.lu işletmeler).

Türkiye’de birçok sektörde görülen karmaşık örgütlenme sistemleri İnegöl mobilya sanayisindeki işletmelerde de görülmektedir. İnegöl’de İTISO verilerine göre yaklaşık 3.000 civarında irili ufaklı işletme mobilya üretiminde bulunmakta, bu işletmelerden yaklaşık 600 tanesi aynı zamanda ihracatçı konumundadır. Yine çalışma bulgularından görülebileceği üzere, İnegöl’de bu kadar üretici konumunda işletme varken; hammadde tekelleşmekte, yan sanayi ise firmaların ihtiyaçlarına yetişmemektedir. İşletmeler siparişlerin yoğun olduğu zamanlarda metal aksamlar dahil bir mobilyanın bütün parçalarını kendileri yapmak zorunda kalmakta, siparişlerin düşük olduğu zamanlarda ise işletmelerin tasarımlarına göre küçük partiler halinde vereceği siparişler pahalıya mal olacağından dolayı üretime dair bütün parçalar işletmeler tarafından yine ilk elden kendileri tarafından üretim yoluna gidilmektedir. Ayrıca işletmeler, tasarımlarının çalınmaması için bu süre zarfında özel olarak teyakkuzda bulunmaktadırlar. Aynı girişimciler İtalyan firmalarından örnek verirken İtalyan firmalarının yaptıklarının montaj örgütlenmesinden başka bir şey olmadığını anlatmaktadırlar. İtalyan firmalarının ortalama ihracat kg. fiyatları 7,00 USD gibi olması, bu haliyle ortalama 3,8 USD olan Türkiye’de mobilya sektörünün yaklaşık 2 katı gibi bir orana tekabül etmesi tesadüften ibaret olamaz. İşbölümü ve uzmanlaşmanın önemi ortadayken, İnegöl’de yan sanayinin gelişmesi için önlemler alınması gerekmektedir. Çok küçük ölçeklerde kurulan işletmelerin varlığı ve her sektörde olması ifade edilen sektörel planlama eksikliği ve sektörel düzenleyici kurumların önemini gündeme getirmektedir. Bu ortak görüş, çalışma bulguları bağlamında işletme matrisinden de görülebileceği üzere; EMNC modeli, küresel doğan işletmeler, hızlı uluslararasılaşanlar ve geleneksel uluslararasılaşan işletmeler bağlamında her bir kategoride en az 1 işletme girişimcisi tarafından dile getirilmektedir. Yine bu öneriyeye paralel olarak işletme girişimcileri, aşağıda 3 no.lu öneriyeye dile getirmektedir:

3-) İhracat teşvikleri; kümelenme, ölçek ekonomisi ve şirket birleşmelerine, güçlü organizasyon ve ortaklıklara ilişkin olmalıdır. İhracat teşvik sistemine ilişkin bu öneri de çalışmaya katılan 5 işletme tarafından dile getirilmektedir (bkz. İşletme matrisinden 2, 5, 4, 10 ve 1 no.lu işletmeler). Bu öneri; uluslararasılaşma modelleri bağlamında bütün kategorideki işletmeler tarafından en az 1 girişimci tarafından dile

getirilmektedir. Araştırmaya katılan birçok girişimci, İnegöl’de yan sanayinin taleplere yeterince cevap veremediğinden, işletmelerin ölçeğinin çok küçük olduğundan, yukarıda da ifade edildiği üzere sektörde bir karmaşıklığın hakim olduğundan bahsetmektedirler. Ancak ilginç olan şudur ki bu önerileri dile getiren işletmelerden 5 no.lu küresel doğan işletme hariç hemen hemen hiçbirinin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda üretim ya da pazarlama alanında hiçbir ortaklık gerçekleştirilmemiş olmasıdır. Girişimciler genel olarak olayın farkında olup çözüm olanakları için bir çaba göstermemektedirler. Bu öneriyi paylaşan 5 no.lu küresel doğan işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleştirdiği etkili ortaklık yöntemi, sektördeki ölçek ve pazarlama problemleri için bir çözüm önerisi olabilir. Şöyle ki: bu işletmenin kuruluşu teknik ve tasarımda uzman olan bir mobilya ustası, işletmenin rutin işlerinin yürütülmesinden ve finans alanından sorumlu bir uzman ile pazarlama alanında uzman ve iyi şeyler üretmekten keyif alan proaktif bir hakim ortak olan girişimcinin el ele vermesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu öneri hakkında görüş bildirmeyen bir diğer girişimci ise, geleneksel uluslararasılaşan 9 no.lu işletmenin girişimcisidir. Bu girişimci, işletme kuruluşunun aile üyesi olmayan 2 ortakla gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Şebeke bağları kuvvetli olan ortak pazarlama işlerinden sorumlu iken, diğer ortak ise daha çok işletme içi işlerin yürütülmesinden ve maliyet esaslı işlerin takibinden sorumludur. Yeni şirketlerin etkili ortaklıklarla kurulmasında ve kurulu şirketlerin birleşmesinde girişimcilerin birbirlerini tanıması için etkili organizasyonlara ihtiyaç bulunmaktadır. Nitekim bu sayede ölçek ekonomilerinin getirilerinden faydalanılabilecek, ümit edilen sektörel düzenleyici kurum/kuruluşların muhtemel düzenlemeleri çerçevesinde küme ve sektörün ihtiyaçları bağlamında hammadde ve yan sanayi kuruluşlarının etkin örgütlenmesinde önemli yollar kat edilebilecektir. Bu sayede üretimde ve pazarlamada uzmanlaşma ve işbölümü ile maliyetler düşecek, sektör daha hızlı ve etkin bir altyapıya kavuşabilecektir. Yine bu öneriye paralel olarak işletme girişimcileri, aşağıda 4 no.lu öneriyi dile getirmektedir:

4-) İhracat teşvikleri; işletmelerin fizibilite ihtiyaçlarına, yol haritalarının netleştirilmelerine, girişimcilere tacir zihniyetinden ziyade sanayici kimliğinin kazandırılmasına yönelik etkili eğitimlere yönelik teşvikler olmalıdır. Yine bu kapsamda üretim ve pazarlamanın ayrılarak KOBİ’lere özellikle üretime yönelik teşvikler verilmelidir.

Yukarıdaki öneri de birbirine yakın kavramlardan oluşan, araştırmaya katılan 5 girişimci tarafından paylaşılan kolektif bir çıkarımın ürünüdür (bkz. İşletme matrisinden 2, 6, 10, 11 ve 1 no.lu işletmeler). Bu öneri iyi analiz edildiğinde, işletmelerin kuruluş ve ihracat aşamalarında fizibilite sorunlarının olduğu, girişimcilerin uluslararası pazarlamada yol haritalarının netleşmediği, KOBİ'lerin üretim ve pazarlamayı aynı anda götürdükleri, bu sebepten dolayı da birçok girişimcinin sanayici kimliğinden ziyade tacir kimliğinin ağır bastığı değerlendirilmektedir. Bu düşünceyi destekler bir biçimde yukarıdaki araştırma bulgularında benzer sorunlara değinilmişti (bkz. Tablo 12.3.10). Daha açık ifadeyle; 2 no.lu küresel doğan ve EMNC modeli işletme girişimcisinin görüşme notlarındaki ifadeleri hatırlanırsa, girişimci gelişme aşamasında üretim ve pazarlamanın aynı anda yürümemesinden dolayı bir noktadan sonra pazarlamayı tamamen franchise örgütlenmesine bırakarak üretim üzerinde odaklandıklarını ifade etmişti. Gerçekten üretim ve pazarlama alanları birbirinden farklı alanlar olup farklı uzmanlıklar istemektedir. Bu konuda yapılabilecek bir öneri; İnegöl'deki işletmelerin en azından pazarlama, finansman, gümrükleme, sigorta vb. faaliyetlerini gerçekleştirmek için bir araya gelip Sektörel Dış Ticaret Şirketi oluşturmaları, ya da el birliğiyle kurulacak bir anonim şirkete Dış Ticaret Sermaye Şirketi statüsü kazandırmak için uğraş vermeleri gerektiği olabilir. Nitekim mevzuatımızda özel statülü şirket olarak geçen bu şirketler; işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerinin tek elden yapılmasıyla, işletmeleri kaynak verimliliğini sağlamada olumlu etkileyecek, ihracat, profesyonel ekipler tarafından yapılarak riskler minimize edilecek ayrıca da bu şirketler ihracat teşviklerinden öncelikli olarak yararlandırılmaları sebebiyle de dolaylı yoldan işletmeler çok daha etkin kaynak ve imkanlara kavuşabilecektir.

İşletme matrisinden de görüleceği üzere; buraya kadar çıkarımda bulunan 4 öneri de (geleneksel uluslararasılaşan işletmelerle diğer işletmeler uluslararasılaşma süreçlerinde farklılıklardan dolayı ayrı blok olarak değerlendirilirse) ağırlıklı olarak geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin haricindeki diğer işletme girişimcileri tarafından dile getirilmektedir. Yine bu önerilerin ağırlıklı olarak proaktif girişimciler tarafından dile getirildiği görülebilecektir.

5-) Etkili bir pazarlama için reklam ve tanıtım faaliyetlerinin kritik rolü yadsınamaz. İhracat teşvikleri; reklamcılıkla ilgili ve yurtdışı reklamlar için güçlü

teşvikler olmalıdır. Devlet; Türk Malı imajını güçlendirmeli, etkili tanıtımlarla Türk markaları güçlendirilmelidir. Bu öneri de kolektif bir derlemenin ürünü olup araştırmaya katılan 3 girişimci tarafından paylaşılmaktadır (bkz. İşletme matrisinden 2, 8 ve 4 no.lu işletmeler). Bu öneri aynı zamanda, araştırmaya katılan işletmelerin özellikle Avrupa ülkelerinde olumsuz Türk Malı imajıyla karşı karşıya kalmalarıyla bağlantılı bir açıklamadır. İşletmeler, bu imaj karşısında tek başlarına uluslararası pazarlamada mücadele edemeyecekleri gibi kısa vadede böyle bir problemle karşılaşan işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir ihracat faaliyetleri ve girişimcilerin cesaretleri de bu problem karşısında olumsuz etkilenebilecektir. Halihazırda mevzuatımızda yurtdışı reklamlara ilişkin teşvikler olup, bu teşviklerin daha da güçlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte girişimcilerin reklamlarla ilgili algı düzeylerinin genelde katalog bastırma ve bunun dağıtımını gerçekleştirmekle vb. küçük çaplı işlerle olduğu araştırma çıktılarından görülebilir (bkz. 1 no.lu işletme). Bununla beraber bazı işletmeler (bkz. 11 no.lu işletme), reklamcılıkla ilgili teşvikleri yeni keşfetmekte ve yeni yeni başvuruda bulunmaktadır. İşletmelerin yararlandığı ihracat teşvikleri sorulduğunda pek azı reklamcılıkla ilgili teşviklerden bahsetmişlerdir. Reklamcılık ve tanıtım alanı uluslararası pazarlamada çok önemli olmakla birlikte buradan işletmelerin reklam faaliyetlerine yeterince bütçe ayırmadıkları ve bu alandaki teşviklere yeterince başvurmadıkları, farkındalıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin farkındalıklarını geliştirmeye yönelik eğitimler ile reklamcılık alanındaki teşvikler ve Türk Malı imajının güçlendirilmesi ile ilgili daha ciddi yapısal değişikliklere ihtiyaç bulunduğu söylenebilir. Bu öneri sisteminin de yine tamamıyla geleneksel uluslararasılaşma modeli haricindeki diğer modellerdeki girişimlerden geldiği görülmektedir. Yine bu öneriye paralel olarak işletme girişimcileri, aşağıda 6 no.lu öneriyi dile getirmektedirler.

6-) İhracat teşvikleri, etkili girişimcilik eğitimi ile küresel girişimcilik eğitimine ilişkin teşvikleri kapsamalıdır. Aynı zamanda bu teşvikler; işletmelerin stratejik hedefleri bağlamında danışmanlık ve işletmeleri baştan sona değiştirip alıp götürecek mentorluk hizmetlerine ilişkin teşvikler olmalıdır. Bu öneri de kolektif bir derlemenin ürünü olup araştırmaya katılan 3 girişimci tarafından paylaşılmaktadır (bkz. İşletme matrisinden 10, 9 ve 1 no.lu işletmeler).

Araştırma bulguları, işletmelerin rekabet stratejileriyle ilgili zengin veriler sağlamıştır. Bu kapsamda geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin 9 no.lu işletme hariç herhangi bir rekabet stratejisini uygulamadıkları izlenmiştir. Bu işletmelerin girişimcileri ağırlıklı savunmacı bir girişimci profiline sahiptir. Buna karşın EMNC, küresel doğanlar ve hızlı uluslararasılaşanlar yani kısaca diğer işletme girişimcileri 6 no.lu işletme hariç niş pazarlarda odaklanma stratejisini uygulamaktadırlar. 6 no.lu işletme girişimcisi gerek bu yönü gerekse de savunmacı girişimci profili ve kitlesel pazarlama tercihi ile geleneksel uluslararasılaşan işletmelerle benzerlikler göstermektedir. Arada benzemeyen şey bu işletmenin uluslararasılaşmada gecikme süresinin küresel doğan işletme modelindekiler gibi 3 sene olması ve ihracat/toplam satışlar oranının işletme kuruluşundan itibaren 3 yıl içinde % 25 seviyesini yakalamasıdır. Çalışmanın bulgularından; farklılaştırma ve odaklanma stratejisi izleyip niş pazarlarda faaliyette bulunan proaktif girişimcilere sahip işletmelerin ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmelerin stratejilerine yön veren girişimciler ve üst yöneticiler olduğundan, bu kişilerin profilleri işletmelerin nitelikleri ve geleceğine önemli düzeyde etki etmektedir. Dolayısıyla etkili girişimcilik eğitimleri, küresel girişimcilik eğitimleri belki de en başında ihracat teşviklerinin başarıya ulaşabilmesinde kritik bir öneme sahip olabilecektir. Tablo 10.3.8’de girişimcilerin formal eğitim düzeylerinin değerlendirilmesinden, araştırmayla sınırlı olmak üzere girişimcilerin eğitim düzeylerinin ihracat yatırımları üzerinde etkisinin bulunmadığı değerlendirilmesine ulaşılmıştır. Buradan şöyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır: Ülkemizdeki formal eğitimin küresel girişimci yetiştirmeye yönelik yenilikleri içermesi gerektiği ile çeşitli kurumlar tarafından verilen girişimcilik eğitimlerinin küresel girişimcilik eğitimine yönelik etkili bir şekilde yeniden tasarlanması gerektiğidir. Bununla birlikte kısa vadede belki de en önemli destek unsuru; danışmanlık desteklerinin niteliğinin artırılması ile bir işletmeyi her şeyiyle birlikte değiştirip strateji çizecek mentorluk desteklerinin de sağlanmasının etkili olacağı düşünülmektedir. Yine bu öneriyle bağlantılı olarak işletme girişimcileri, aşağıda 7 no.lu öneriyi dile getirmektedirler.

7-) İhracat teşvikleri; hedef pazarlara yönelik, yurtdışı ekiplerin uzun dönemli yaşamasına dönük özellikle zengin ve kalıcı pazarlarda kalıcı lojistik, satış ve dağıtım ağlarına yönelik teşvikler olmalıdır. Bu kapsamda gelişmiş ülkelerin çokuluslu başarılı

şirketlerinin pazarlarda tutunmaları örnek alınarak teşvikler oluşturulmalı ve devlet bu kapsamda engelleyici değil yol gösterici olarak bulunmalıdır. Bu öneri de kolektif bir derlemenin ürünü olup araştırmaya katılan 6 girişimci tarafından paylaşılmaktadır (bkz. İşletme matrisinden 2, 4, 10, 9, 1 ve 7 no.lu işletmeler).

6 no.lu öneride girişimci rolünün işletmelerin stratejilerini belirlemede çok önemli olduğu vurgulanmıştı. Bu sefer işletmeler 7 no.lu bu önerisinde devletin temel politikalarında ihracat pazarlamasının sürdürülebilir olması için stratejik belirlemelere ihtiyaç bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu politika önerisi her iki temel kategorideki işletmeler tarafından dile getirilmektedir. Bu öneri; 1, 2 ve 6 no.lu önerilerle birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerin aslında kamuda ve kendilerinde bir strateji eksikliğinin bulunduğu farkında oldukları anlamına gelmektedir. Bununla beraber teşvik mevzuatında yurtdışı fuar desteklerinde prestijli fuarlara daha yüksek üst limit uygulanmakta, teknik müşavirlik hizmetlerine desteklerde hedef pazarlara yönelik teşvikler verilmekte ve Turquality® programında sağlanan destekler, hedef pazarlara yapılan ihracat yatırımlarında uygulanmaktadır. Buradan işletmelerin Turquality® programına ve teşvik mevzuatındaki ayrıntılara yabancı oldukları anlamı çıkarılabilir. Ancak teşvik mevzuatının işletmelerin önerileri dahilinde hedef pazarlara ve niş pazarlara yönelik olması durumunda bunun stratejik olarak olumlu sonuçları da görülebilecektir. En azından kaynakların daha etkin kullanımının yolu da hazırlanmış olacaktır. Araştırma bulgularında; işletmelerin Avrupa'da lojistik ağlarının yetersiz olduğundan, özellikle Avrupa'da ve ABD'de satış yapabilmek için depo olması gerektiğinden bahsedilmişti. Hedef pazarlarda etkili rekabet ve etkili pazar bilgisinin elde edilmesi için kalıcı olmak şarttır. Daha önce çalışmada yurtdışı birim destekleri ile Turquality® desteklerinin yurtdışı kalıcı ekiplerin yaşamasında problemler olduğu dile getirilmişti. Bu alanlarda yapılacak düzenlemeler, iyileştirmeler ile gelişmiş ülkelerin çokuluslu başarılı şirketlerinin pazarlarda tutunmaları örnek alınarak iyi referanslarla etkili bir teşvik mekanizmasının geliştirilmesi sağlanabilecektir.

8-) İhracat teşvikleri, üretim maliyetlerini telafi edici, istikrarlı personel teşviklerini içeren teşvikler olmalı. Faizsiz ya da düşük faizli krediler ve vergilerin düşürülmesi de üretim maliyetlerini düşürücü etkide bulunacaktır. Ayrıca işletmelerin maliyet hesabına dikkat etmeleri için finansal okuryazarlık ile maliyet hesabı eğitimlerinin verilmesi de önemlidir. Bu öneri de kolektif bir derlemenin ürünü olup



araştırmaya katılan 5 girişimci tarafından paylaşılmaktadır (bkz. İşletme matrisinden 5, 4, 9, 1 ve 7 no.lu işletmeler).

Araştırma bulgularında; işletmelerin maliyet hesabı yapmadıklarına ilişkin veriler daha önce paylaşılmıştı. Burada girişimciler, bu tespitle birlikte kamunun vergilendirme politikasına vurgu yapmaktadırlar. Kimi zaman işletmelere teşvik vermekten ziyade maliyetlerini düşürücü önlemler almak, işletmelerin rekabetçi durumlarını daha olumlu etkileyebilecektir. Yine işletmelerin maliyet muhasebesine hakim personelinin olması halinde de yurtdışı müşterilere fiyat vermelerinde etkinliğin sağlanacağı hususu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu konuda sağlanacak teşviklerin maliyeti ile getirileri üzerinde sıkı bir şekilde çalışmak da faydalı olacaktır. Kamunun böyle bir tercihte bulunması ancak elde etmeye çalışacağı üstün bir yararın lehine olabilecek durumlarda etkin olabilecektir.

9-) Çalışma bulgularından ortaya çıkan teşvik sistemine ilişkin diğer girişimci önerileri ise şu şekildedir:

- İhracat teşvikleri; kurumsallaşmaya ilişkin teşvikler olmalıdır (bkz. İşletme matrisinden 11 ve 1 no.lu işletmeler). Bu konuda KOBİ'lerde kurumsal kimliğin kazanılmasında esneklikle ilgili problemler ortaya çıkabileceği tartışması da mevcuttur. Kurumsal kimlik, ölçeğin büyümesiyle birlikte yönetsel manada iyi bir uygulama olabilmekle birlikte teşvik mevzuatımızda; başvurmak isteyen işletmeler için Markalaşma ve Turquality® programı da bulunmaktadır. Bu manada Turquality® sertifikasının da belirli büyüklükteki işletmeler ile benzerleri arasından sıyrılıp kendini ispat edebilecek yetkinliklere sahip işletmelere verilmesi de tartışmaya açılmalıdır.
- Devlet kolay para vermemeli. Gerekirse teşvikler kamu alacaklarına mahsup edilmeli (bkz. İşletme matrisinden 11 ve 9 no.lu işletmeler). Bu fikri savunan işletmeler, teşviklerin teşvik alan işletmeler tarafından amaçsız kullanıldığı ile çarçur edildiğini, teşviklerden beklenen etkinin gösterilemediğini ifade etmektedirler.
- Teşvikler için etkin denetim mekanizmasının kurulması şarttır (bkz. İşletme matrisinden 2 no.lu işletme). Bir üstteki önermeyle de bağlantılı şekilde, eğer teşvikler kamu gelirlerinden finanse ediliyorsa, hakkaniyet gereği teşviklerin

amaçları bağlamında kullanılıp kullanılmadığının da etkin bir şekilde değerlendirilmesi ile gerekli denetim mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Ancak bu istikamet tersine son dönem Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılan teşviklerde, yatırım ve müeyyide bölümlerinin olmaması da dikkat çekici bulunmaktadır.

- Teşvikler, sektörel ve bölgesel olmalıdır (bkz. İşletme matrisinden 1 no.lu işletme). Bu konu daha çok literatürde yatırım teşvikleri bağlamında ele alınmakta olup DTÖ sübvansiyon yasakları bağlamında tartışmalı bulunmaktadır. Ancak günümüzde DTÖ'nün kurallarına karşı da ülkelerde memnuniyetsizlik düzeylerinin arttığı görülmekte olup etki gücü yüksek gelişmiş ülkeler arasında serbest ticareti baltalayan ticaret savaşlarına da konu olmaktadır. Bu öneri konusu, yatırım teşvikleri bağlamında etkili olabilecek güçlü ve mantıksal sebeplere dayanmaktadır. Bu tarz planlanacak teşvikler direkt olarak ihracat teşviki olarak verilemese bile çeşitli kurum ve kuruluşlarca mutlaka imalatçı ve ihracatçı işletmeleri kapsama alacak şekilde DTÖ sübvansiyon yasaklarına takılmamak için organize edilebilir.
- Teşvikler proje bazlı olmalıdır (bkz. İşletme matrisinden 1 no.lu işletme). Yürürlükte bulunan KOSGEB programları genelde proje bazlı olarak verilmektedir. Bununla birlikte herhangi bir teşvikin verilmesinde amaç ve hedefler değerlendirme ölçütü yapıp, hedeflere ulaşma bağlamında çıktılarla karşılaştırılabilmesi, ihracat teşviklerinin etkinliği bağlamında önemli sonuçlara yol açabilecektir. Yine ihracat teşvikleri DTÖ sübvansiyon yasaklarına göre performans şartına bağlanamayacağı için proje bazlı teşviklerin kurgulanmasında DTÖ kurallarına takılmamak için çok iyi organize olmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

## SONUÇ

Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin girişimcileri ihracatı; yurtiçi piyasaların bir alternatifi, iç pazardaki durgunluğa karşı bir çare olarak görmektedirler. Bu işletmelerde başlangıçta hedef olarak belirlenmeyen ihracat, sonradan çeşitli saiklerle uzun dönemli yaşamak için artan bir zorunluluk haline gelmekte ve cazibe alanı oluşturmaktadır. Bu kategorideki işletmelerin girişimcilerine göre uluslararası pazarlamada rakiplik durumu, ihracat pazarlaması hedeflerinin genelde kitlesel pazarlamanın vücut bulduğu Ortadoğu ülkeleri ağırlıklı olmasından dolayı iç piyasada da rakiplik durumuyla karşı karşıya kalınmakta, İnegöl mobilya sanayisi ile ilgili girişimci algıları da yine bu doğrultuda şekillenmektedir. Tasarım ve kalitede bu girişimciler bazında zihinler biraz karışık görüntü vermektedir. Uluslararası pazarlarda ise tasarım ve kalitede göreceli olarak üstün olduğu halde Çinli şirketlerle fiyat rekabetine girilmektedir.

Hızlı uluslararasılaşan işletme girişimcileri, dünya standartlarında üretilen ürünlerin pazarlanması için başından beri zihinlerini meşgul eden ihracatı; ölçüklerin büyümesi ve iç piyasada rekabetin fazlaşması ile birlikte yeniden keşfetme durumunda kalmaktadırlar. Bu işletmelerin girişimcilerine göre; İnegöl mobilya sanayisinin geldiği noktada tasarım zayıf bulunmakta, kalite ve mühendislik problemleri çözülememektedir.

Küresel doğan işletmelerin girişimcileri için ise ihracat, işletmeleri için kuruluştaki amaçtır. Küresel doğan işletmelerden niş pazarlarda odaklanma stratejisi uygulayan girişimcilerin, işletmelerinin üstün ürün özellikli konumlarından dolayı diğer işletmelerle yolları iç rekabette kesişmemektedir. Bu işletmeler için dış rekabet öncelikli konumda bulunmakta olup hedef pazar stratejileri genel olarak bütün dünya olarak belirlenmiş durumdadır. Bu girişimciler uluslararası rekabette rakiplerine karşı genelde proaktif yapıdadır. Bu girişimcilerin İnegöl mobilya sanayisi hakkında algıları ise; yan sanayinin sorunlu olduğu, tasarımın içeride diğer rakip bölgelere göre (Kayseri, Ankara ve diğerleri) iyi konumda olmasına karşın markalaşamama ve finansal sermaye kısıtları sebebiyle rekabetin bundan etkilendiği yönündedir.

Başlangıçta küresel doğan işletmelerin özelliklerini taşıyan ve artık KOBİ vasfını büyük işletmeciliğe taşıyan ve rakiplerinin arasından sıyrılan EMNC modeli diye ifade ettiğimiz; en başından beri küresel düzeyde niş pazar odaklı faaliyetlerini sürdüren işletmenin girişimcisi, dönemin koşulları gereği iç piyasada rakiplerin yenilmesiyle dış piyasadaki işletmeleri kendilerine rakip olarak görmeye başlamıştır. Girişimciye göre İnegöl, etkili bir pazar alanı haline gelmeye başlamakta, tasarım alanında ise yapılacak çok iş bulunmaktadır.

İhracatın girişimciler için ne ifade ettiğinin tespiti aslında hızlı uluslararasılaşanların ihracat/toplam satışlar bazında uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında küresel doğanların neden gerisinde kaldığını açıklamaya yetmektedir. Öyle ki; küresel doğan işletmeler, başlangıçtan beri ihracat odaklı yaklaşım belirlerken, hızlı uluslararasılaşanlar ise genel olarak ölçek büyümesi ya da iç piyasada rekabetin fazlaşmasından dolayı ihracata yönelmişlerdir. Dolayısıyla hızlı uluslararasılaşanlarda uluslararasılaşma süreci başlangıçtan beri ağır aksak ilerlemelerle gerçekleşmektedir. Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerle bariz derecede farklılık gösteren bu işletmeler yukarıda sayılan sebeplerden dolayı da küresel doğan işletmelerle de farklılık göstermektedir. Dolayısıyla çalışmada ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırma literatürde Türkçe çevirilerde küresel doğanlarla aynı ismi ifade eden “erken uluslararasılaşan” ifadesiyle karıştırılmamalıdır.

Küresel doğan işletmeler, uluslararasılaşma sürecinde kuruluşun itibaren 3. yılında % 40 gibi bir oranda ihracat/toplam satışlar oranına ulaşabilmektedirler. Geleneksel uluslararasılaşma modellerine göre uluslararasılaşan işletmeler uluslararasılaşmada gecikme süresinden itibaren ilk ihracat faaliyetlerinde ihracat/toplam satışlar oranında en yüksek % 10 dolaylarına ulaşabilmektedirler. Bu bulgular gösteriyor ki; geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin ortalama 9,67 yılda elde ettiği pazar bilgisi, küresel doğanlar tarafından 1,6 yıl gibi kısa bir sürede elde edilebilmektedir. Buradan küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma performansının geleneksel uluslararasılaşan işletmelere göre daha yüksek olduğu ifade edilebilecektir.

Küresel niş pazarlarda odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler, ortalama üstü getiriler elde etmektedir. Ortalama üstü getirilerin oluşmasında girişimcilerin rakiplerine karşı proaktif yaklaşımı ve şebeke bağlantılarının etkin kullanımı önemli

etkilere sahiptir. Ortadoğu piyasası gibi kitlesel pazarlamanın yoğun olduğu pazar bölümlerinde faaliyette bulunan işletmeler, ortalama altı getirilere razı olmaktadır. Yüksek ve ölçülü risk algısı da diğer faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde küresel doğan işletmeler ve hızlı uluslararasılaşanlarda işletmelerin uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla ürünlerini pazarlamasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küresel doğan işletmeler ile hızlı uluslararasılaşanların girişimcilerinin diğerlerine göre daha genç yaş aralığında oldukları göze çarpmaktadır. Küresel doğan işletmelerin girişimcilerinde yüksek oranda olduğu üzere, EMNC'nin girişimcisinin geçmiş iş tecrübeleri mobilyacılık faaliyet alanı dışındadır. Bu girişimciler, mobilya sektöründeki fırsatları gözlemleyerek bu alanda yatırıma karar vermişlerdir. Bu fırsatı yakalayabilenlerin ortak özellikleri ise, küresel niş pazarlarda odaklanma stratejisini uygulayıp rakiplerine karşı proaktif bir yaklaşım sergilemeleridir.

Küresel doğan işletmeler, hızlı uluslararasılaşanlar ile EMNC modelinin proaktif girişimcilerinin hedef pazar yönelimlerinin bütün dünyada niş pazarlarda odaklanma üzerine belirlendiği ve genelde orta ve üst ürün segmentlerinin talep edildiği Avrupa ve ABD'deki zengin pazarlar olduğu görülmektedir. Girişimcilerin yabancı dil bilmeleri, küresel girişimci profili üzerinde etkili durumdadır. Yabancı dil düzeyi arttıkça proaktif girişimcilerin uluslararası pazar yönelimleri daha gönençli Avrupa ve ABD pazarları üzerinde belirlemektedir. Ülkemizde verilen formel eğitimin küresel girişimci yönelimi oluşturmada çalışmada elde edilen veriler bağlamında anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yurtdışı seyahat sıklığında, genel olarak girişimciler üzerinde ayırt edici çarpıcı sonuçlar bulunamamış olup bunda işletmelerin öz yeteneklerindeki farklılığının etken olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; EMNC ve küresel doğan işletmeler ile hızlı uluslararasılaşanların, geleneksel uluslararasılaşan işletmelere göre daha yüksek oranda beyaz yakalı personel istihdam etme eğiliminde oldukları göze çarpmaktadır. Bu kategoriler içinde olan işletmeler ve olmasa bile geleneksel uluslararasılaşan işletmeler içinde yer alıp proaktif girişimci profiline sahip veya farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerin, ürünlerini uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla satmakta oldukları saptanmaktadır. Karşılaştırmalı sonuçlardan; beyaz yaka personel

çalıştırmanın işletmelerin ürünlerini uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla pazarlamasında önemli bir faktör olduğu belirlenebilmekte olup buradan bu niteliklere ve eğilime sahip işletmelerin ve girişimcilerin özel olarak desteklenmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

2000 yılı öncesinde kurulan EMNC modeli işletme ile geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin bazılarında kuruluşta makine ve ekipmanlardan oluşan işletme sermayesinde zorluklarla karşılaştığı görülmektedir. Bu durumun, 2000 yılı öncesinde ülkemizin ve İnegöl mobilya sanayisinin teknolojik düzeyi ve yapısal durumuyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin kuruluşta karşılaştığı diğer sorunlar ise; fizibilite sorunları, kaliteli hammadde eksikliği, finansman yetersizliği ve tecrübesizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma bulgularından; 2000'li yıllardan sonra bu sorunların artık bir üst segment sorunu olarak algılandığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Nitekim 2000'li yıllardan sonra kurulan küresel doğan işletmeler ve hızlı uluslararasılaşanların karşılaştığı ortak sorunlar; nitelikli ve profesyonel elemana ulaşmada karşılaşılan zorluklardır. Bu işletmelerin küresel niş pazarlar ve zengin Avrupa ve ABD pazarlarını hedef pazar stratejisi olarak belirledikleri hatırlanırsa profesyonel eleman temininin bu işletmeler için ne kadar önemli olduğu tespiti yapılabilecektir. Bununla beraber bu veri sektöründe işgücü piyasalarının gelişimini hakkında da önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir.

EMNC haricindeki diğer 3 model sınıflandırmasındaki işletmelerin bazılarında uluslararası pazarlama sürecinde Türk malı imajı sorunu veya sektör imajı sorunuyla karşılaştığı görülmektedir. Girişimciler, bu sorunun günümüzde de devam ettiğini bildirmektedir. Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerden önemli çoğunluğunun böyle bir sorunla karşılaşmamaları bu işletmelerin genellikle Ortadoğu ülkeleri üzerine yönelmelerine bağlanabilmektedir. Nitekim bu girişimciler de uluslararası pazarlama sürecinde yoğunlukla politik riskler üzerine vurgu yapmaktadır. Yine çalışma bulguları kapsamında; işletmelerin düşük rekabetli alanlarda faaliyet göstermesi, İnegöl mobilya sanayisinin küresel entegrasyon düzeyinin gelişmesi, pazarlamada üstün beceriler ile üretim ve organizasyonda etkili ortaklık yöntemlerinin işletmelerin uluslararası pazarlamada karşılaştığı problemleri minimize etmekte etkili oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Aşağıda ihracat teşviklerinin etkinliği problemine ilişkin çalışma bulguları araştırma modeli bazında raporlanmaktadır:

İhracat teşviklerinden en bilineni ve en çok kullanılanı yurtiçi ve yurtdışı fuarlara ilişkin teşviklerdir. Fuar teşvikleri, nitelik olarak pazarlama ve tutundurma aşamasında sunulan teşviklerdir. Fuarlar, İnegöl mobilya sanayisinde özellikle uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamalarında birçok işletme tarafından müşteriye ulaşmak için kullanılan tek yöntem veya etkili yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teşviklerle ilgili ayrıntılı bulgulara baktığımızda;

Küresel doğan işletme girişimcileri fuar teşvikleri hakkında bu teşviklerin etkin olmadığı ve pazarlarda sürekliliği sağlamadığını belirtmektedirler. Etkin bir pazarlama için, fuar organizasyonlarından sonra müşterilerin ziyaretlerine gidip etkili pazar araştırması faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir.

Hızlı uluslararasılaşanlarda ise fuar teşviklerinin etkisinin sınırlı düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Bu grup içerisinde fuar teşviklerinin işe yaradığını belirten girişimci, hedef pazar stratejisini pazar çeşitlendirmesi üzerine kurgulamış olmasıyla diğerlerine göre dikkat çekmektedir.

Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin girişimcilerinden bazıları ise; bu teşvikleri önemli görmekte olup aşağıda paylaşılan sorunlar birçok işletmenin ortak paydasını yansıtmaktadır.

Fuar teşviklerinin genel olarak sürdürülebilirliği sağlamada etkin olmadığı görüşü hakim durumdadır. Araştırmaya katılan 6 girişimci bu konuda net ifadelerde bulunmuşlardır. İşletmeler en çok bilinen bu teşvikle ilgili bile zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bunda teşviklerin çok ayrıntılı, kapsamlı ve karmaşık olarak yazılması ile, teşvik ödemelerinde özellikle ödeme sürelerinde gecikmelerin işletmelerin teşviklere bakışını olumsuz anlamda etkilediği bulgusu önemli düzeydedir. Teşviklerin fuardan sonra katılımcı işletmelere ödenmesine gelince; bu süre girişimcilerce çok uzun bulunmaktadır. Öyle ki; işletmelerin fuardan beklentilerinin kötü gerçekleşmesi durumunda teşvik ödemelerini bir telafi olarak gördükleri, şayet fuarların başarılı olarak gerçekleşmesi durumunda ise teşvik ödemelerinin bir bahşış niteliğinde görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber; fuar teşviklerinin araştırma bulgularına göre; pazar çeşitlendirmesi ve farklılaştırma stratejisini belirleyen işletmelerde işe yaradığı

gözlenmiştir. Burada fuar teşviklerinin herkes fuara gidiyor diye giden işletmelerin değil bu teşvikleri amaçlı olarak kullanan işletmelerin işine yaradığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu ayrımın yapılarak teşviklerin kullandırılması belki de bu alandaki sorunların önemli bir bölümünü çözmeye yetebilecektir. Bu noktada fuar teşvikleri; sektördeki işletmelerin fuar alanında da rakiplik durumunun oluşmasına sebebiyet vermeyecek düzeyde planlanmalıdır. Hatta bu sebeple bireysel fuarlara katılımların daha ciddi desteklenmesi önerilebilecektir. Çıkarımda bulunmamız gereken bir diğer unsur ise; fuar teşviklerinin popüler olmasında fuar organizatörlerinin firmalara ulaşma ve pazarlama gayretlerinin etkili olduğu bulgusunun önemli olduğudur. Nitekim bazı girişimciler teşviklerle ilgili problemleri bildirirken teşviklerde duyurma problemine işaret etmektedir. Buradan çıkarılması gereken sonuç; tıpkı fuar organizatörlerinin yaptığı gibi etkili tanıtımlarla işletmelerin teşviklere ulaşmalarının artırılabiliridir. Girişimcilerin genelde bu alanda farkındalıkları ya düşüktür ya da teşviklerin kullanımını danışman firmaların inisiyatifine bırakmış durumdadırlar. Danışman firmaların hizmetleri de işletmelerin hangi teşviklerin işlerine yaradığının tespiti değil, prosedürle ilgili kolaylıkların işletmelere sağlanması konusunda hizmetlere ilişkin olmasıdır. Buradan teşviklerin etkinliğinin sağlanması için bu teşviklerin genel duyurumuyla ilgili kamu otoritesine önemli görevler düştüğü açıktır. Bununla beraber teşvik sistemiyle ilgili iyi şeyler de olmaktadır. Son zamanlarda teşviklerin sunumuyla ilgili bürokrasinin azalması çalışma bulguları arasında raporlanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin yurtdışı pazar araştırması desteğinden faydalanmadığı görülmektedir. Bu teşvikten yararlanan işletmelerin genel özelliklerine bakıldığında; işletmelerin hepsi rekabet stratejisi olarak odaklanma stratejisini kullanmakta, niş pazarlarda faaliyette bulunmakta ve ürünlerini ortalama üstü getirilerle pazarlamaktadırlar. Girişimcileri ise proaktif bir yapıdadır. Yukarıdaki açıklamalar yurtdışı fuar destekleriyle ilgili bulgularla beraber değerlendirildiğinde pazar araştırması desteklerinin daha çok geleneksel uluslararasılaşan işletmeler haricindeki işletmelerde faydalı olabileceği argümanı ortaya çıkmaktadır. Pazarlama ve tutundurma aşamasında Ticaret Bakanlığı tarafından sunulan bu teşvik çeşidi hakkında her ne kadar bu etkinlikle ilgili olarak girişimciler tarafından öznel sonuçlar paylaşılsa da– ihracat teşviklerinin genel olarak etkinliğiyle ilgili algı



düzeylerine ilişkin çıktılar bulunmaktadır- en azından bu teşviklerin işletmelerin maliyetlerini azaltıcı bir etkide buldukları söylenebilmektedir.

Sektörel ticaret heyeti ve sektörel alım heyeti desteklerinden yararlanan işletmelere bakıldığında; EMNC modeli işletme ile geleneksel uluslararasılaşan işletmelerden bazılarının bu desteklere ilgi gösterdiği görülmektedir. Bu girişimcilerin ortak paydası düşük risk veya dengeli hareketten yana olmalarıdır. Ayrıca bu işletmeler, ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarlamaktadırlar. Yukarıda bahsedilen yurtdışı pazar araştırması desteği ile sektörel ticaret heyeti ve sektörel alım heyeti destekleri, Ticaret Bakanlığı tarafından sunulan pazar araştırması ve pazara girişi desteğinin alt destekleri olup; yurtdışı pazar araştırması desteğine küresel doğanlar ve hızlı uluslararasılaşanlar başvururken sektörel ticaret heyeti ve sektörel alım heyeti desteklerinden geleneksel uluslararasılaşan işletmeler faydalanmaktadır. Bu teşvikten faydalanan geleneksel uluslararasılaşan işletmeler, pazarlama stratejisi olarak kitlesel pazarlama ve/veya marjinal pazarlara satış stratejilerini uygulamaktadırlar. Buradan bu teşvik çeşidinin, içeriğinden dolayı kitlesel pazarlamaya veya uzun dönemli pazar ilişkilerinin kurulmasına uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. Küresel doğanlar ve hızlı uluslararasılaşanların bu teşviklerden yararlanmama sebebinin altında muhtemelen yeterli ölçek büyüklüğüne sahip olmamaları veya uzun dönemli pazar ilişkilerinin henüz kurulamamasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Reklam, Ar-Ge ve tasarım desteklerinden küresel doğan, hızlı uluslararasılaşan ve geleneksel uluslararasılaşan işletme kategorindeki işletmeler faydalanmaktadır. Bu teşvik çeşitleriyle uluslararasılaşma modelleri bağlamında ayrıntılı betimlemeye imkan verecek ayırt edici faktör tespit edilememiştir. Kısıtlı da olsa Ticaret Bakanlığından ziyade KOSGEB'in bu alandaki teşviklerinin daha ulaşılabilir olduğu belirlenmiştir. Bu teşvik çeşidi çok kullanılmamakta, cazibesinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Etkili bir pazarlama için reklam ve tanıtım faaliyetlerinin kritik rolü yadsınamaz. Reklamcılık ve tanıtım alanı, uluslararası pazarlamada çok önemlidir. İhracat teşvikleri; reklamcılığa ve yurtdışı reklamlar için güçlü teşvikler olmalıdır. Devlet; Türk Malı imajını güçlendirmeli, etkili tanıtımlarla Türk markaları güçlendirilmelidir. Halihazırda mevzuatımızda yurtiçi ve yurtdışı reklamlara ilişkin teşvikler bulunmaktadır. Bununla beraber araştırma bulgularına göre bu teşviklerin daha da güçlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca; araştırmada elde edilen gözlemlerden işletmelerin reklam

faaliyetlerine yeterince bütçe ayırmadıkları ve bu alandaki teşviklere yeterince başvurmadıkları, farkındalıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmeler ancak uluslararasılaşma sürecinde pazar bilgisine ilk elden kavuşmaya başladıklarında yani yurtdışında birim açtıklarında reklamcılığın etkisini kavramaya başlamaktadırlar. Bu kapsamda işletmelerin farkındalıklarını geliştirmeye yönelik eğitimler ile reklamcılık alanındaki teşvikler ve Türk Malı imajının güçlendirilmesi ile ilgili daha ciddi yapısal değişikliklere ihtiyaç bulunduğu söylenebilecektir.

Dahilde İşleme Rejimine tüm uluslararasılaşma modelleri bazında işletmelerin ilgi gösterdiği belirlenmiştir. Bu teşvik çedidiyle ilgili genel olarak iki tip eleştiri vardır: Küresel doğan işletmelerin girişimcileri döviz kurunun yüksek olması durumunda DİR'in etkin olmadığını belirtmekte, geleneksel uluslararasılaşan işletme modelinin girişimcileri ise, DİR'in etkisinin işletmeleri için hissedilir derecede olduğunu ancak taahhüt kapatma sürelerinin çok kısa olduğunu ve bu sürelerin uzaması gerektiğini belirtmektedir. DİR teşvikleri işletmeler tarafından genelde yurtdışından kaliteli kumaş satın alma konusunda yararlanılmaktadır, Döviz kurunun yükselmesiyle zaman zaman, DİR kapsamında yurtdışından satın alınan kumaşlar yurtiçi firmaların ürettiği kumaşlarla ikame edilmekte bu sayede yurtiçinde de iyi ve yüksek kaliteli kumaşların üretildiğinin farkına varıldığı ifade edilmektedir. Bu çıktılar ışığında DİR'in etkinliğinin döviz kuruna ve taahhüt kapatma sürelerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. DİR, genelde küresel doğan işletmeler ve hızlı uluslararasılaşanlar tarafından kullanılmaktadır. Bu işletmelerin ortak özelliği de üstün ürün kalitesine vurgu yapmaları, odaklanma stratejisini uygulamaları (geleneksel uluslararasılaşan işletmelerde farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerde de görülmektedir) mevcut durum ve hedeflemeleri bağlamında orta ve üst segmente hitap edecek ürünler üretmeleri ve ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarlamalarıdır. Dolayısıyla, üstün ve orta üst segmente hitap etmeyen ve kitlesel pazarlarda ortalama altında getirilere imza atan işletmelere bu teşviklerin kullandırılması beklenen faydadan çok ithalat rakamlarının artırılmasına yol açabilecektir.

İleri teknoloji makine ve ekipman alımı için sunulan teşviklere ilişkin çalışma bulguları şu şekildedir: 2000'li yıllardan önce kurulan işletmelerinin kuruluş aşamasında işletme sermayesi (makine) ve fizibilite sorunlarıyla karşılaşmaları ile bu teşviklerden faydalanmada bağlantı bulunmaktadır. Bu işletmelerin proaktif

girişimcilerinin günümüzde ürünlerini uluslararası pazarlarda ortalama üstü fiyatlarla pazarladığına şahit olunmaktadır. Direkt olarak ihracat teşvikleriyle bağdaştırılamayacak olan bu teşvik çeşidinin uzun erimli olarak bakıldığında ihracatta güdüleyici bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. 2000’li yıllardan sonra kurulan ve bu teşvikten yararlanan işletmelerin girişimcileri savunmacı bir profile sahip olup pazarlama stratejisi olarak kitlesel pazarlama üzerine odaklanmışlardır. Kitlesel pazarlama stratejisini uygulayan işletmelerin de bu teşvik çeşidine başvurmaları önemli görülmektedir. İşletme matrisinin incelenmesinden işletmelerin ortalama üstü getiriler elde edebilmeleri konusunda bu veri ile karşılaştırılabilir ilginç tespitler de bulunmaktadır. Araştırma bulgularına göre; odaklanma ve farklılaştırma rekabet stratejisini uygulayan işletmelerde ölçeğin büyümesiyle ortalama üstü getirilerin sağlanmasında bu teşviklerin etkinlik düzeyinin önemi ifade edilebilecektir.

Çalışma bulgularına göre Türk Eximbank’ın sunduğu kredi teşviklerinden yararlanan işletmeler; küresel doğan işletmeler ile hızlı uluslararasılaşan işletmelerdir. Bulgularda; hiçbir işletme girişimcisi ihracat pazarlaması sorunu olarak finansman gereksinimlerinden bahsetmemiş olsa da buradan küresel doğan ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerin ihracat pazarlamalarında finansman gereksinimlerine karşı Türk Eximbank’ın kredi desteklerine başvurduğu anlaşılmaktadır. Bu durum da literatürde geçen küresel doğan işletmelerin karşılaştığı problemlerden finansman sorunları argümanıya paralel bir sonuç vermektedir. Küresel doğan işletmeler, Türk Eximbank kredilerinin kısa vadeli oluşu ve yatırıma dönüşmemesinden dolayı cazip olarak görmemektedir. Hızlı uluslararasılaşanlar ise, küresel doğanlara paralel olarak Türk Eximbank kredilerinin kötü tasarlandığı görüşü ve döviz kuru riskinden dolayı etkin olmadığını belirtmektedir. Sahadan toplanan veriler ışığında; bu teşviklerin tasarlanması geliştirilebilir bulunmakta, hiç olmazsa işletmelerin döviz kuru riskine karşı Türk Eximbank’ın türev araçları için girişimcilere finansal okuryazarlık bağlamında farkındalık kazandırılması yoluna gidilebileceği değerlendirilmektedir.

Yurtdışı birim, depo, showroom vb. teşekkülüne ilişkin teşviklerle ilgili araştırmada çıkan sonuçlar şu şekildedir: Araştırmaya katılan EMNC modeli büyük işletme, yurtdışı birim, depo ve showroom desteklerinden yararlanmış, hızlı uluslararasılaşan işletmeler tarafından depolama desteklerinden yararlanılmış, küresel doğan ve hızlı uluslararasılaşan işletmelerden şu an yurtdışında birim açma sürecinde

olan ve açılan birimler için yurtdışı birim ve reklam desteklerine başvurma sürecinde olan işletmeler bulunmaktadır. Geleneksel uluslararasılaşan işletmelerde ise uluslararasılaşma yöntemi sadece ihracat ve yurtdışı alıcılara teslim yöntemiyle yapıldığından bu teşvik çeşidiyle ilgili şu anda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Sektör için başarılı bir örnek olan EMNC modeli işletme girişimcisinin belirttiklerine göre; bu teşvikler önemsenmektedir. Bu teşvikler hayati düzeyde ve hedefleri kolaylaştıran teşvikler olarak görülmekte, uluslararasılaşma süreçlerinin ileri adımlarına geçmek için ve pazarlarda tutunarak etkili pazar bilgisine sahip olmada kritik düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda işletmenin bugünkü uluslararasılaşma performansında bu teşviklerin önemi vurgulanmaktadır. Uluslararasılaşma performansı için ihracat teşvikleri; yurtdışı ekiplerin pazarlarda kalıcı olması ve kalıcı satış ağlarına ilişkin detaylar içermelidir. Bu teşvikler; henüz yeni teşvik başvurusunda bulunan işletmelerde dahi etkili finansman gücü sağlamada kritik bulunmakta, EMNC modelinin çıktılılarıyla da paralel bir şekilde bu teşviklerin olmaması durumunda yurtdışı mağaza açma projelerine girişilemeyeceği ifade edilmektedir. Bu teşvikler, pazarlarda tutunma ve ihracat pazarlamasının sürdürülebilirliğini sağlamada kritik önemde olmakla birlikte bu teşviklerle ilgili kritik düzeyde eleştiriler de gelmektedir. Bu eleştiriler; birim kira desteklerinin % 50'sini değil de % 100'ünü devlete ödetmek için yurtdışında kira sözleşmelerinin yapılıp destekleme süresi bitince de işletmelerin birimlerini kapatıp ülkemize geri döndüğüne ilişkindir. Bu teşvik çeşidiyle ilgili uluslararası pazarlarda kalıcı ekiplerin yaşamalarına imkan verecek düzeyde düzenlemelerin yapılması, kaynakların etkin kullanımıyla ilgili olarak önemsenmelidir. Nitelik olarak önemli görülmesine rağmen bu teşvik çeşidi, uygulamadaki problemlerden dolayı bu teşvik çeşidinden yararlanmayanlar bakımından etkin bulunmadığı bilgisine ulaşılmaktadır.

Ayrıca diğer teşvikler bazında da işletmelerin aldığı teşviklerin girişimciler tarafından amaçsız sarf edildikleri, bu teşviklerden gelen parasal faydaların lüks araba ve gösterişli konut satın alma yoluna gidildiği bildirilmektedir. Bu bilgi teşviklerin amacına ulaşmasında, adil dağıtım ve adil külfetlere katlanması gerektiği bağlamında düşünülürse önemsenmeyecek bir bilgi değildir. İhracat teşviklerinin denetimi ve özellikle büyük meblağlı teşviklerde kamu otoritesinin denetim yollarını güçlendirmesi ve çeşitlendirmesi bu kapsamda hayati bulunmaktadır. Eğer teşvikler kamu gelirlerinden finanse ediliyorsa, öyledir de, hakkaniyet gereği teşviklerin amaçları bağlamında

kullanılıp kullanılmadığının da etkin bir şekilde değerlendirilmesi ile gerekli denetim mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Ancak bu istikamet tersine Ticaret Bakanlığı tarafından son dönem çıkarılan veya güncellenen teşviklerde, yaptırım ve müeyyide bölümlerinin olmaması da dikkat çekici bulunmaktadır.

Markalaşma ve Turquality® Destek Programına ilişkin teşviklere ilişkin çalışma bulguları şu şekildedir: Araştırmaya katılan işletmelerden 2 tanesi Turquality® ve Marka Destek Programına katılım gerçekleştirerek Turquality® belgesini almıştır. Bu işletmelerden bir tanesi geçmişte küresel doğan işletme modeli ve daha önce de ifade edildiği gibi özel hikayesi gereği aradan sıyrılabilen ve başarılı bir EMNC modeli olan işletmedir. Proaktif özellikler gösteren bu girişimciye göre zamanında kamuyla birlikte kendilerine verilen ev ödevlerini başarıyla tamamlamaları bugünlerdeki başarılarının altında yurtdışı birim marka destekleri ile Turquality® sertifikasının etkileri önemlidir. İşletmenin ortalama üstü getirileri girişimci tarafından üstün tasarımlı ürün üretmelerinin yanında Turquality® programı süreci ve sonrasında işletmelerinin politikalara yön veren üst yöneticilerdeki değişikliğine; zorluklara rağmen akraba, eş, dostların etkili görevlerden uzaklaştırılıp yerlerine profesyonel yöneticilerin yerleştirilmesine bağlanmaktadır. Turquality® statüsünü henüz işletmesine yeni kazandıran geleneksel uluslararasılaşan işletmenin girişimcisi ise Turquality® programının işletmeleri yola getirdiğini ancak ihracatta kurumsallaşmanın faydasını göremediklerini bildirmektedir. Bu girişimci ise agresif bir yaklaşıma sahip olup herhangi bir rekabet stratejisini etkili olarak uygulamayan (arada sıkışıp kalmak durumu), ürünlerini kitlese pazarlarda ortalama altı fiyatlarla satıp düşük getirilere razı olan bir girişimci profili çizmektedir. 2000 yılı öncesinde aynı yılda kurulan bu işletmelerin girişimcilerinin Turquality® programına bakış açısı ve programın değerlendirilmesindeki bu denli farkın, girişimci profili ile rekabet stratejileri arasındaki farktan kaynaklanmış olabileceği göze çarpmaktadır. Bugün sahadan elde edilen bilgilere göre birçok işletme bu programı önemsemekte, hatta işletmeler yarı mamül ve hammadde taleplerini Turquality® sertifikasına sahip işletmelerden tedarik etme, birçok alıcı ise ürün sipariş ederken bu sertifikaya sahip işletmeleri tercih etme eğilimindedir. Yine, marka destek programına henüz yeni başvuran girişimciler, Turquality® ve marka destek programını yurtdışında kalıcılık bağlamında önemsemektedirler. Bu programa

henüz katılamayanlar ise; program haricinde de yurtdışı etkili bayilik desteklerinin verilmesini önermektedirler.

Bu teşvik bazında araştırma bulgularına göre çıkan genel sonuç şöyle gözükmektedir: Proaktif yönelime sahip ve ürünlerini niş pazarlarda odaklanma üzerine rekabet stratejisiyle ortalama üstü fiyatlarla pazarlayan girişimcilerle, kitlesel pazarlama stratejisini belirleyen, gerçekleştirdiği ihracatı nitelikten ziyade niceliksel olarak ifade eden girişimciler arasında algı düzeyleri arasında ciddi farklar bulunmaktadır. Buradan şöyle bir sonuç çıkmaktadır: Turquality® programının kurumsallaşmayla ilgili getirdiği ev ödevleri bütün işletmeler için uygun olmayabilir.

Burada kurumsallaşmaya ayrı bir parantez açmaya gerek vardır. Araştırma bulgularına göre bazı girişimciler, kurumsallaşmaya ilişkin teşvik önerileri sunmaktadır. Kurumsal kimlik, ölçeğin büyümesiyle birlikte yönetsel manada bir gereklilik olmakla birlikte KOBİ'lerde kurumsal kimliğin kazanılmasında esneklikle ilgili problemler ortaya çıkabileceği de dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Bu manada Turquality® programına alınacak işletmelerin de belirli büyüklükteki işletmeler ile benzerleri arasından sıyrılıp kendini ispat edebilecek yetkinliklere sahip işletmelere verilmesi de tartışmaya açılmalıdır. Bu bağlamda; araştırma bulgularından farklılaştırma boyutu ağır basan odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler için sayısal ölçüler yerine öznel teşvikler önerilebilecektir. Buradan hareketle araştırma bulgularından ortaya çıkan sonuç, Turquality® programının güçlü proaktif yönelimli girişimcilerin küresel niş pazarlarda odaklanma stratejisini uygulayan işletmeleri için uygun olabileceği ancak kitlesel pazarlamaya yönelik hedef pazar stratejisi oluşturan ve herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan, ürünlerini ortalama altı fiyatlara satmaya razı olan işletmeler için bu program uygun olmayabilecektir. Bu tipolojideki işletmeler için ise sayısal ölçütlere, kitlesel üretim ve ölçek büyütme dayalı teşviklere ihtiyaç olabileceği değerlendirilmektedir. Bu anlamda Turquality® programının güncellenme ihtiyacının ortaya çıktığı düşünülerek gözden geçirilmesi önerilmektedir.

İşletmelerin yararlandığı ihracat teşviklerinin tespiti ve bu teşviklerin etkinliği ve sürdürülebilirliği ile ilgili girişimci algıları nasıl birbirini tamamlıyorsa teşviklerden yararlanan işletmelerin de teşvik sistemine ilişkin öngörüler ve problemin çözümünde

eksik kalan parçaları tamamlamamıza yardımcı olmaktadır. Aşağıda bu kapsamda açıklamalarda bulunulacaktır.

Araştırma bulgularına göre; İnegöl mobilya sanayisinde deyim yerindeyse bir kaos durumu hakimdir. İnegöl’de yaklaşık 3.000 civarında irili ufaklı işletme mobilya üretiminde bulunmakta, bu işletmelerden yaklaşık 600 tanesi aynı zamanda ihracatçı konumundadır. İnegöl’de bu kadar üretici konumunda işletme varken hammadde tekelleşmekte, yan sanayi ise işletmelerin ihtiyaçlarına yetişememektedir. İşletmeler siparişlerin yoğun olduğu zamanlarda metal aksamlar dahil bir mobilyanın bütün parçalarını kendileri yapmak zorunda kalmakta, siparişlerin düşük olduğu zamanlarda ise işletmelerin tasarımlarına göre küçük partiler halinde vereceği siparişler pahalıya mal olacağından dolayı bütün mobilya parçalarının işletmeler tarafından yine ilk elden üretilmesi yoluna gidilmektedir. Ayrıca işletmeler, tasarımlarının çalınmaması için bu süre zarfında özel olarak teyakkuzda bulunmaktadır. Sektördeki karışıklık ve işletmelerin bu karışıklık içerisinde düzensiz ve önemli düzeyde şarta tabi olmadan rahatlıkla örgütlenmelerine ilişkin girişimci düzeyinde de önemli tespitler vardır. İşbölümü ve uzmanlaşmaya kötü sirayet eden durum; çok küçük ölçeklerde kurulan işletmelerin varlığı göz önünde bulunulursa sektörel planlamanın önemine işaret etmekte, bu kapsamda sektörel düzenleyici kurum/kuruluşların eksikliği de gündeme gelmektedir. Kargaşanın önlenmesi için sektörde işletmelerin kuruluşu ve uluslararasılaşmanın her aşamasında sektörel düzenleyici kurum/kuruluşların olmasına ihtiyaç bulunmakta, kümelenme ve ölçek ekonomisinin getirilerinden istifade etmek için bu kurumlara büyük işler düşeceği öngörülmektedir. Bu durum, herkesin teşebbüs özgürlüğü gereği yatırım yapmasına elbette engel değildir. Ancak sektördeki bu denli bir karışıklık, sürdürülebilir bir ihracatı mümkün kılmamaktadır.

İhracat teşvikleri; kümelenme, ölçek ekonomisi ve şirket birleşmelerine, güçlü organizasyon ve ortaklıklara ilişkin olmalıdır. Araştırma bulgularında bu yönde güçlü öneriler vardır. Ancak ilginç olan şudur ki bu önerileri dile getiren işletmelerden birkaçı hariç hemen hemen hiçbirinin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda üretim ya da pazarlama alanında hiçbir ortaklık gerçekleştirilmemiş olmasıdır. Girişimciler genel olarak olayın farkında olup çözüm olanakları için bir çaba göstermemektedir. Yeni şirketlerin kurulmasında ve kurulu şirketlerin birleşmesinde girişimcilerin birbirlerini tanınması için etkili organizasyonlara ihtiyaç bulunmaktadır. Olası sektörel düzenleyici

kurum/kuruluşlar eliyle ya da piyasa mekanizmasının çözeceği etkili buluşmalar vasıtasıyla sermayesi ve fikri olanların birlikteliğinin gerçekleşeceği ortamlara ihtiyaç bulunmaktadır. Nitekim bu sayede ölçek ekonomilerinin getirilerinden faydalanılabilecek, ümit edilen sektörel düzenleyici kurum/kuruluşların muhtemel düzenlemeleri çerçevesinde de küme ve sektörün ihtiyaçları bağlamında hammadde ve yan sanayi kuruluşlarının etkin örgütlenmesinde önemli yollar kat edilebilecektir. Ortaklıklarla ilgili mobilya sektöründen örnek verilecek olursa; teknik ve tasarımda uzman olan bir mobilya ustası ya da sanatçı, işletmenin rutin işlerinin yürütülmesinden ve finans alanından sorumlu bir uzman ile pazarlama alanında uzman ve iyi şeyler üretmekten keyif alan proaktif bir hakim ortak yani girişimcinin el ele vermesiyle piyasada harikalar yaratılabilecektir (bkz. Görüşme çıktılarında 5 no.lu işletme).

İhracat teşvikleri; işletmelerin fizibilite ihtiyaçlarına, yol haritalarının netleştirilmelerine, girişimcilere tacir zihniyetinden ziyade sanayici kimliğinin kazandırılmasına yönelik etkili eğitimlere yönelik destekleri barındırmalıdır. Yine bu kapsamda üretim ve pazarlamanın ayrılarak KOBİ'lere özellikle üretime yönelik teşviklerin sunumuna özen gösterilmesi yoluna gidilmelidir. Başarılı bir hikayeye sahip olan EMNC modeli işletme girişimcisinin görüşme notlarındaki ifadeleri hatırlanırsa, girişimci gelişme aşamasında üretim ve pazarlamanın aynı anda yürümemesinden dolayı bir noktadan sonra pazarlamayı tamamen franchise örgütlenmesine bırakarak üretim üzerinde odaklandıklarını ifade etmişti. Nitekim üretim ve pazarlama alanları birbirinden farklı alanlar olup farklı uzmanlıklar istemektedir. Bu konuda yapılabilecek bir öneri; İnegöl'deki işletmelerin en azından pazarlama, finansman, gümrükleme, sigorta vb. faaliyetlerini gerçekleştirmek için bir araya gelip Sektörel Dış Ticaret Şirketi oluşturmaları, ya da el birliğiyle kurulacak bir anonim şirkete Dış Ticaret Sermaye Şirketi statüsü kazandırmak için uğraş vermeleri gerektiği olabilir. Mevzuatımızda özel statülü şirket olarak geçen bu şirketler işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerinin tek elden yapılmasıyla işletmeleri kaynak verimliliğini sağlamada olumlu etkileyebilecek, ihracat departmanlarının profesyonel ekipler tarafından oluşmasıyla riskler minimize edilebilecek ayrıca da bu şirketlerin ihracat teşviklerinden öncelikli olarak yararlandırılmaları sebebiyle de dolaylı yoldan işletmeler çok daha etkin kaynak ve imkanlara kavuşabilecektir.



Çalışmada ortaya çıkan bir diğer bulgu da; yukarıdaki ifadelerle paralel olarak; ihracat teşviklerinin üretim maliyetlerini telafi edici, istikrarlı personel teşviklerini içeren teşvikler olması gerektiği üzerinedir. Faizsiz ya da düşük faizli krediler ve vergilerin düşürülmesi de üretim maliyetlerini düşürücü etkide bulunacaktır. Ayrıca işletmelerin maliyet hesabına dikkat etmeleri için finansal okuryazarlık ile maliyet hesabı eğitimlerinin verilmesi de önemli görülmektedir. Kimi zaman işletmelere teşvik vermekten ziyade maliyetlerini düşürücü önlemler almak, işletmelerin rekabetçi durumlarını daha olumlu etkileyebilecektir. İşletmelerin maliyet muhasebesine hakim personelinin olması halinde de yurtdışı müşterilere fiyat vermelerinde etkinliğin sağlanacağı hususu göz önünde bulundurulmalıdır. Direkt olarak maliyetleri azaltıcı nitelikte sağlanacak teşviklerin maliyeti ile getirileri üzerinde sıkı bir şekilde çalışmak da faydalı olacaktır. Kamunun böyle bir tercihte bulunması ancak ve ancak elde etmeye çalışacağı üstün bir yararın lehine olabilecek durumlarda etkin olabilecektir.

Araştırma sonuçları; beyaz yakalı personel çalıştırma eğilimi yüksek işletmelerin performans düzeyleri göz önüne alındığında özel olarak desteklenmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Bir diğer ifadeyle; beyaz yaka (tasarımcı, dış ticarett uzmanı vb.) personel çalıştırmaya yönelik teşviklerden yararlanmak isteyen işletmeler, bu yöndeki eğilimleri de değerlendirilerek belli bir sınıflandırma dahilinde teşviklerden yararlandırılmalıdırlar.

Çalışmanın bir diğer bulgusu da ihracat teşviklerinin sektörel ve bölgesel olmasına ilişkindir. Bu konu daha çok literatürde yatırım teşvikleri bağlamında ele alınmakta olup DTÖ sübvansiyon yasakları nedeniyle teşvikler kapsamında tartışmalı bulunmaktadır. Ancak günümüzde DTÖ'nün kurallarına karşı da ülkelerde memnuniyetsizlik düzeylerinin arttığı görülmekte olup etki gücü yüksek gelişmiş ülkeler arasında ticaret savaşlarına varan sürtüşmeler yaşanmaktadır. Bu öneri konusu, yatırım teşvikleri bağlamında etkili olabilecek güçlü ve mantıksal sebeplere dayanmakla birlikte planlanacak olası teşvik mekanizmaları direkt olarak ihracat teşviki olarak verilemese bile çeşitli kurum ve kuruluşlarca mutlaka imalatçı ve ihracatçı işletmeleri kapsama alacak şekilde DTÖ sübvansiyon yasaklarına takılmamak için iyi organize edilmelidir.

Çalışmada elde edilen bir başka bulgu da; teşviklerin proje bazlı olmalarına ilişkindir. Hatırlanacak olursa; yürürlükte bulunan KOSGEB programları genelde proje bazlı olarak verilmektedir. Bununla birlikte herhangi bir teşvikin verilmesinde amaç ve hedefler değerlendirme ölçütü yapılıp, hedeflere ulaşma bağlamında çıktılarla karşılaştırılabilmesi ihracat teşviklerinin etkinliği bağlamında önemli sonuçlara yol açabilecektir. Yine bir parantez açılacak olursa; ihracat teşvikleri DTÖ sübvansiyon yasaklarına göre performans şartına bağlanamayacağı için proje bazlı teşviklerin kurgulanmasında DTÖ kurallarına takılmamak için çok iyi organize olmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Bir işletmeyi başarıya ulaştıracak en önemli etken belki de küresel pazar yönelimli girişimcinin varlığıdır. Çalışmanın bir diğer bulgusu; ihracat teşviklerinin etkili girişimcilik eğitimi ile küresel girişimcilik eğitimine ilişkin temaları kapsama gerekliliğidir. Bununla beraber işletmelerin stratejik hedefleri bağlamında danışmanlık teşvikleri ile işletmeleri baştan sona değiştirip alıp götürecek mentorluk hizmetlerine ilişkin teşviklere de ihtiyaç bulunmaktadır. Belki de sırf bu durum bile, işletmelerde kuşak aktarımı yoksunluğu probleminin çözümünde etkili olabilecektir.

Çalışmanın genel sonucundan, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi izleyip niş pazarlarda faaliyette bulunan proaktif girişimcilere sahip işletmelerin ürünlerini ortalama üstü fiyatlarla pazarladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmelerin stratejilerine yön veren girişimciler ve üst yöneticiler olduğundan, bu kişilerin profilleri, işletmelerin nitelikleri ve geleceklerine önemli düzeyde etki etmektedir. Dolayısıyla etkili girişimcilik eğitimleri ve küresel girişimcilik eğitimleri belki de en başında ihracat teşviklerinin başarıya ulaşabilmesinde kritik bir öneme sahip olabilecektir. Tablo 10.3.8'de girişimcilerin formel eğitim düzeylerinin değerlendirilmesinden, araştırmayla sınırlı olmak üzere girişimcilerin eğitim düzeylerinin ihracat yatırımları üzerinde etkisinin bulunmadığı değerlendirilmesine ulaşılmıştı. Buradan şöyle bir anlam ortaya çıkmaktadır: Ülkemizdeki formel eğitimin küresel girişimci yetiştirmeye yönelik yenilikleri içermesi gerektiği ile, çeşitli kurumlar tarafından verilen girişimcilik eğitimlerinin küresel girişimcilik eğitime yönelik etkili bir şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğidir. Bununla birlikte kısa vadede belki de en önemli destek unsuru danışmanlık desteklerinin niteliğinin artırılması ile bir işletmeyi her şeyiyle

birlikte değiştirip strateji çizecek mentorlük desteklerinin de sağlanmasının etkili olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birçok noktasında işletmelerin uyguladığı rekabet stratejisinin ve uluslararası pazarlarda konumlanmalarına ilişkin girişimci yönelimleri ile hedef pazar stratejilerinin işletmelerin ortalama üstü getiriler elde etmelerinde önemli düzeyde olduğu bulgusu paylaşılmıştı. Çalışmanın bir diğer bulgusu da; ihracat teşviklerinin; hedef pazarlara yönelik, yurtdışı ekiplerin uzun dönemli yaşamasına dönük, özellikle zengin ve kalıcı pazarlarda kalıcı lojistik, satış ve dağıtım ağlarına yönelik teşvikler olması gerektiğine ilişkindir. Bu kapsamda gelişmiş ülkelerin çokuluslu başarılı şirketlerinin pazarlarda tutunmaları incelenmeli, ihracat teşvikleri iyi örnekler referans alınarak sunulmalı ve devlet bu kapsamda yol gösterici konumda bulunmalıdır.

Çalışma bulguları gösteriyor ki; ihracat teşviklerinin hedef pazarlara ve niş pazarlara yönelik olması durumunda bunun stratejik olarak olumlu sonuçları görülebilecektir. En azından kaynakların daha etkin kullanımının yolu hazırlanmış olacaktır. Araştırma bulgularında işletmelerin Avrupa'da lojistik ağlarının yetersiz olduğundan, özellikle Avrupa'da ve ABD'de satış yapabilmek için depo olması gerektiğinden bahsedilmişti. Hedef pazarlarda etkili rekabet ve etkili pazar bilgisinin elde edilmesi için kalıcı olmak şarttır. Bu bağlamda daha önce yurtdışı birim teşekkülüne ilişkin destekler ile Markalaşma ve Turquality® Programı desteklerinde yurtdışı kalıcı ekiplerin yaşamasında problemler olduğu dile getirilmişti. Bu alanlarda yapılacak düzenlemeler, iyileştirmeler ile gelişmiş ülkelerin çokuluslu başarılı şirketlerinin pazarlarda tutunmaları örnek alınarak iyi referanslarla etkili bir teşvik mekanizmasının geliştirilmesi sağlanabilecektir.

Teşviklerin sunumunda; işletme özellikleri ve teşviklerin dozu önemlidir. leği yakalayan, belli bir proje geliştiren, kritik eşik değerleri aşan, aktif büyüklük ya da belirli kriterleri yerine getiren ve bu kriterler bağlamında bir puanlama sistemine göre gruptandırılan iddialı olan ve işini iyi yapan işletmelere fark yaratan teşvikler verilmelidir. Oldukça yüksek oranda ve tüm uluslararasılaşma modelleri bazında paylaşılan bu öneri, ihracat teşviklerinin günümüzdeki haliyle sunumunda –tıpkı mobilya sektöründeki kargaşa ortamı gibi- önemli problemlerin ve kargaşaların yaşandığına ilişkin bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulguyla açıkça şu ifade

edilmektedir: İhracat teşviklerinin sunumunda hatalar yapılıyor. Her isteyen işletme, tebliğ ve programlarda yazan genel şartlar ve beklenen uygulamaları (örneğin fuara giderek ve teşviklerden maksimum düzeyde yararlanmak için uygun ölçekte stand kiralayarak gibi) yerine getirerek teşviklerden yararlanabilmektedir. Ama öncesinde hangi işletmelere bu teşviklerin sunulacağına, sunulmasına gerektiğine ilişkin hiçbir ayırım bulunmamaktadır. Dahası, araştırma sorularından cevap alınamayanlar değerlendirildiğinde, ihracat teşviklerinin sunumunda işletmelerin de teşviklerle ilgili bir hedeflemelerinin olmadığını göstermektedir.

İhracat teşviklerinin sunumunda bir hedef ve bu hedef gerçekleşmelerinin test edilebildiği bir sisteme ihtiyaç vardır. Her şeyden önce yukarıda bahsedilen düzenlemelerin hayata geçirilebilmesi için işletmelerin belirli özelliklerine göre gruplandırıldığı bir sisteme, veri tabanına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu veritabanı sayısal ifadelerle ilgili bilgileri ifade edecek bir donanıma sahip olmalıdır. Bununla beraber bu veritabanı, bir işletmenin ne yapıp ettiği, hedefleri ve nasıl bir profile sahip olduğuna ilişkin çeşitli bilgileri de içermelidir. Turquality® programına ilişkin bulgular ve önerilerde de bahsedildiği üzere; işletmelerin uyguladığı rekabet stratejilerine ilişkin farklı düzeylerde ve tiplerde ihracat teşviklerinin sunumuna ihtiyaç vardır. Bugün dünyamızda endüstri 4.0 konuşulurken insanların hayallerine göre 3d yazıcılar tasarım yapabiliyorken, tüm üretim ve pazarlama süreçlerinde esneklik en önemli etkenlerden birisi olarak gündemimizde yer alırken ihracat teşviklerinin sunumunda da bir esnekliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Esnek üretim ve pazarlama süreçleri, esnek ihracat teşviki politikalarıyla bütünlük oluşturmalıdır.

Doğal olarak bu çalışmanın ampirik bulgularında da görüldüğü üzere; her işletmenin hikayesi farklıdır. Her girişimcinin dünyayı kavrayışı, işletmelerin kuruluştaki ihtiyaçları, ilk ihracatı ve devamında karşılaştığı güçlükler ve bunlarla mücadele yöntemleri farklıdır. Ancak bu kadar karmaşık bir görüntüde işletmeleri sınıflandırma niteliği olan ortak faktörler vardır. Yazara göre bu faktörlerden bazıları; işletmelerin hangi uluslararasılaşma modeli bağlamında uluslararasılaştığı, uluslararasılaşma süreçlerinden hangi aşamada bulunduğu, işletmelerin uluslararası piyasalarda uyguladığı rekabet stratejisi, girişimci ve işletme üst yönetiminin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı hangi yaklaşımı benimsediği, bu işletmelerin

hedef pazar stratejilerinin niteliği vb. olmalıdır. Bu kriterler olası sınıflandırmaya aday konumundadır.

Yukarıdaki çalışma bulguları açıkça gösteriyor ki; işletmelerin uluslararasılaşma düzeyi arttıkça ihracat teşviklerinden yararlanma eğilimi de artmaktadır. EMNC Modeli işletme, Küresel doğan işletmeler ve hızlı uluslararasılaşanların uluslararasılaşma çabaları ve ihracat teşviklerinden yararlanma eğilimleri geleneksel uluslararasılaşan işletmelere göre daha yüksek düzeydedir. Niş pazarlarda faaliyette bulunarak farklılaştırma ve odaklanma stratejisini benimseyen işletmelerin de aynı paralellikte ihracat teşviklerinden yararlanma eğilimleri pozitif ilişki içermektedir. İşletmeler her ne kadar homojen olmasa da yukarıda vurgulanan noktalarda ve kendi aralarındaki sınıflandırmalar bağlamında ihracat teşviklerinin etkinliğiyle ilgili bulgularda benzeşiklik göstermektedir. Bu da özet olarak şu sonuca götürmektedir: İhracat teşvik mekanizması ana konumu uluslararasılaşma modelleri bağlamında olmak üzere işletmelerin; uluslararasılaşma süreci aşamaları, uluslararası piyasalarda uyguladığı rekabet stratejisi ile girişimci ve işletme üst yönetiminin uluslararası pazarlarda rakiplerine karşı benimsediği yaklaşımı, işletmelerin hedef pazar stratejilerinin niteliği, girişimci profilleri ve algılanan risk düzeyleri vb. diğer ayırt edici niteliksel ve niceliksel özellikler bağlamında farklılaşmak durumundadır. Bu çalışma İnegöl mobilya sanayisi üzerinde geçerli sonuçlar üretmektedir. Bazı kısıtlar dahilinde ülkemizde bütün imalat sanayisi bağlamında test edilebilir ve genellenebilir yaklaşım içermektedir. Bu alanda gelecekte başka sektörler üzerinde benzer çalışmaların yürütülmesi ve çalışma sonuçlarının karşılaştırılması önerilmektedir. Bütün sektörlerde benzer çalışmaların yapılması ve sonuçların karşılaştırılıp birleştirilmesi ülkemizde uygulanan ihracat teşviki politikalarına yön verebilecektir.

## EKLER

### EK:1.1. AŞAMALI ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİ

	MODELİN ADI	MODELİN VARSAYIMLARI ÖZELLİKLERİ VE ELEŞTİRİLER	MODELİN AŞAMALARI
UPPSALA OKULU	Jan Johanson-Finn Wiedersheim Paul Modeli (1975)	İşletmelerin uluslararasılaşması, yurtiçi piyasalarda gelişim sonrasında ve aşamalı bir dizi kararla gerçekleşir. İşletmeler belirsizlikten kaçınmak için ilk ihracatlarına komşu ülkeler/bildikleri ülkelerle başlar ve yurtdışına satışlarını ilk etapta bağımsız acentelerle gerçekleştirir. <b>Eleştiriler:</b> Model dinamik değildir ve aşamaların sırasıyla geçilmesi öngörülmektedir. Firmalar her zaman psikolojik uzaklık açısından kendilerine yakın gördükleri pazarlara yönelmezler. İşletme sahibi modelde ihmal edilmiştir.	1-Düzensiz ihracat faaliyetleri (Kaynak bağlantısı yok) 2-Bağımsız acentalar vasıtasıyla ihracat yapma (İhracat kanalları ve satışları etkileyen faktörler konusunda bilgi sahibi olma.) 3-Yurtdışında satış şubeleri kurarak ihracat yapma (Bilgi kaynakları doğrudan kontrol edilebilir. Dolaysız bir deneyim) 4-Yurtdışında yatırım/üretim birimlerinin kurulması (Büyük boyutlu kaynak bağlantıları gerçekleştirilecek duruma gelinmiştir.)
	Jan Johanson ve Jan Erik Vahlne Modeli (1977 ve 1990)	Jan Johanson-Finn Wiedersheim Paul Modelinin varsayımlarını kabul eder. Dinamiktir. Döngüselidir. Temel yapı, durum ve değişim üzerine kurulmuştur. Pazar bilgisi ve pazar bağlantısı mevcut faaliyetler ve bağlantı kararlarını etkiler. Akabinde sırasıyla pazar bağlantısı ve pazar bilgisi de değişmektedir. Kararlar pazarda gerçekleştirilen işlemlerle ilgili olarak deneyimsel bilgiye bağlıdır. <b>Eleştiriler:</b> İşletme sahibi, modelde ihmal edilmiştir.	1-Durum aşaması a) Pazar bilgisi b)Pazar bağlantısı (2 faktörden oluşur: Bağlantının derecesi ve bağlanılan kaynakların miktarı) 2- Değişim aşaması a)Bağlantı kararları b)Mevcut faaliyetler
	Franklin R. Root Modeli (1987)	İşletmelerin yabancı pazarlara girme kararlarını daha önceden vermiş oldukları varsayılmaktadır. İşletmelerin yurtdışı pazarlara girme süreci analiz edilip bu süreçte takip edilecek aşamalar verilmektedir. <b>Eleştiriler:</b> Motivasyon süreci göz ardı edilmektedir. Model, sistematik bir süreç olmayıp pazara giriş faaliyetlerini kapsamaktadır.	1- Yabancı pazarların ve ürünlerin değerlendirilmesi. 2- Yabancı pazarlara dair amaç ve hedeflerin belirlenmesi. 3-Pazara giriş tarzının belirlenmesi. 4-Pazarlama planının hazırlanması. 5-Hedef pazara giriş faaliyetlerinin başlatılması.

## EK:1.2. YENİLİKÇİ ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİ

MODELİN ADI	MODELİN ÖZELLİKLERİ	MODELİN AŞAMALARI
Warren Bilkey ve George Tesar Modeli (1977)	İşletme sahibinin özellikleri ve dinamizmi uluslararasılaşmanın en önemli unsurudur.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Yönetici ihracatla ilgilenmemektedir.</li> <li>2- Yönetici ihracata ilişkin ilk siparişini uluslararası firmalardan alır ve uygulama imkanları bu aşamada araştırılmamaktadır.</li> <li>3- Yönetici, ihracatın uygulanabilirliğini araştırmaktadır.</li> <li>4- Deneyime dayalı ilk ihracat yakın ülkelere yapılır.</li> <li>5- İşletme artık deneyimlidir ve ihracatta optimalizasyon için o ülkedeki tarife ve kurları değiştirmeye çalışmaktadır.</li> <li>6- İşletme, daha uzaktaki ülkelere ihracatın olabilirliğini araştırır.</li> </ol>
Lee ve Brash Modeli (1978)	Model, işletmelerin ihracat stratejisine uyum kararını incelemektedir.	İşletmelerin ihracata başlaması iç piyasada karşılaşılan sorunlar sebebiyle değil, yurtdışı pazar fırsatlarından haberdar olmalarıyla gerçekleşmektedir. Girişimci/yöneticinin bilgi sağlaması kritik önemdedir. İhracat; şebeke bağlantıları, kaynak aktarılması ve risk içerdiğinden girişimci/yöneticinin rasyonel kararlar verdiği savunulmaktadır.
S. Tamer Çavuşgil Modeli (1980)	En önemli faktör, pazar araştırması çabaları ve pazarla ilgili verilerin sağlanmasıdır. Modelde uluslararasılaşma süreci bu iki faktördeki gelişimlere göre açıklanmaktadır. İhracat yatırımı ihracat/toplam satışlar oranı ile değerlendirilmektedir. Bu oran aynı zamanda işletmenin yabancı pazara bağlılığını yansıtmaktadır.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-Yurtiçi pazarlama (İhracat farkındalığı yok.)</li> <li>2-İhracat öncesi aşama (İhracatta farkındalık. Pazar araştırması çalışmalarına başlanır. İhracat sıfır ya da sıfıra yakın)</li> <li>3-İhracatta deneysel yatırım (Psikolojik yakınlık içinde olunan ülkelerle sınırlı ihracat. Deneysel yatırım marjinal ve aralıktır. İhracat/toplam satışlar oranı % 0 ile %9 arasındadır.)</li> <li>4-İhracatta aktif yatırım (Yeni pazarlara girme ve ihracatın payı artırılmak istenmektedir. Bu aşamada pazar araştırması, finansal kaynak ve personele ihtiyaç duyulur. İhracat/toplam satışlar oranı %10-%39 arasındadır.)</li> <li>5-İhracatta bağlantılar kurma (Yabancı pazarlarda bağlantı kurulmuştur. İşletme yurtdışı pazarlarda lisans anlaşmaları ya da yabancı direkt yatırım yaparak bağlantı kurmaktadır.)</li> </ol>
Stan D. Reid Modeli (1981)	İşletmelerin ihracatlarını geliştirmeleri; işletmenin özellikleri ve karar vericinin özellikleri arasındaki etkileşimle şekillenir. İhracat faaliyetine bir problem ya da bir fırsatın farkına vararak başlanmaktadır. İhracatın geliştirilmesinde ihracata yakınlık ve bilgi sağlama önemli faktörlerdir.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- İhracattan haberdar olma.</li> <li>2-İhracat niyeti (Karar vericinin ihracat konusundaki motivasyonu, tutum, inanç ve beklentileri etkiler. Yurtdışından gelen talep, fuarlar, yurtdışı pazar gezileri niyeti güçlendirir.)</li> <li>3- İhracat deneyimi (Deneyimin sonucuna göre, ihracat faaliyetine devam edilebilir ya da faaliyet sona erebilir.)</li> <li>4-İhracatın değerlendirilmesi</li> <li>5-İhracatın benimsenmesi</li> </ol>

<p>Myron M. Miller Modeli (1993)</p>	<p>Franklin R. Root modeline göre daha fazla süreç odaklı ve daha fazla somut aşamalardan oluşur. Diğerleri arasında en kapsamlı modeldir. Yabancı pazar seçim kararı ayrı bir aşama olarak verilmemiştir. Modelin aşamalarından ilk 3 aşama değerlendirme aşamasıdır. 4. ve 5. aşama plan geliştirme aşamasıdır. 6. ve 7. aşama işletme faaliyetlerinin uyumlaştırılması aşamasıdır. 8. aşama şebeke ilişkilerinin geliştirilmesi aşamasıdır. 9. aşama ürünlerin yurtdışı pazara sunumu ve 10. aşama tutundurma aşamasıdır. Model; lisans anlaşmaları ve doğrudan yabancı yatırım aşamalarını barındırmamaktadır</p>	<p>1- Yabancı pazara girmek için işletmenin hazır olup olmadığının değerlendirilmesi. 2-İşletmenin analiz edilmesi. 3-Yurtiçi faaliyet planının yeniden değerlendirilmesi. 4-Pazarlar ve rekabet hakkında küresel bir değerlendirmenin yapılması. 5-Yurtdışı pazara giriş için plan geliştirilmesi. 6-Yabancı partnerlerin tanımlanması ve seçilmesi. 7-Yabancı ülke kanunlarına uyum sağlanması. 8-Yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda destek hizmeti sunan tedarikçilerin seçilmesi. 9- İşletmenin ürününün pazara sunulması. 10-Talebin artmasıyla birlikte yurtdışı pazarlarda satış şubelerinin kurulması.</p>
<p>R. Luostarinen ve H. Hellman Modeli (1994)</p>	<p>İhracatı geliştirme modellerinin tamamını bütünleştiren (dönemine göre) 3 aşamalı bir modeldir. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki konumu; stratejilerinin bağımsızlık düzeyine, fonksiyonel yeteneklerine ve araştırma ve geliştirme ile pazarlama alanındaki üstünlüklerine bağlıdır.</p>	<p>1- Bağımlı ihracat geliştirme süreci: (Ürünlerin ithali, anlaşma yoluyla ihracat geliştirme, dolaylı ihracat) Faaliyetler bağımlı. Şirket uluslararası alanda ikincil konumda. (Öğrenme süreci) 2-Bağımsız ihracat geliştirme süreci: a)Başlangıç: acente ve distribütör vasıtasıyla ihracat. b)Gelişme: Satış şubeleri kanalıyla ihracat c)Büyüme: Anlaşmaya dayalı üretim şubeleri ilişkisi. d)Olgunlaşma: Üretim birimlerinin kurulması. Doğrudan yabancı yatırım. 3-Karşılıklı bağımlı ihracat geliştirme süreci: Uluslararası şebekede yer alan işletmeler birbirlerinin partneridir. Stratejik işbirliği anlaşmaları yapılır.</p>
<p>Pervez N. Ghauri ve Karin Holstius Modeli (1996)</p>	<p>Şebeke modeli geliştirmişlerdir. Bu modele göre; yabancı pazarlardaki işletmeler diğer işletmelerle güvenilir ilişkiler kurmaktadır. Şebeke modeli; aktörler, kaynaklar ve faaliyetleri kapsayan ve 3 aşamada kurulan süreç modeli olarak ele alınmaktadır. Her aşamada aktörler, kaynaklar ve faaliyetler olarak 3 şebeke değişkeni vardır. Faktörlerin her biri birbirine bağımlıdır. Pazara giriş sürecinde işletme daha güçlü konumda olursa bu işletmeyi ihracatta daha başarılı yapmaktadır. İşletme, konumunu güçlendirmek için şebekede yer alan aktörlerle ilişki kurmakta, bilgi ve kaynak alışverişinde bulunmaktadır. Bu sayede üretim metodlarını diğer işletmelerle uyumlu hale getirmektedir. Çevresel faktörler, pazara giriş süreci ve işletmenin konumunu etkileyebilmektedir.</p>	<p>1- Araştırma aşaması (Hedef pazar hakkında bilgi toplanır. Pazar araştırma altyapısı bir gerekliliktir.) 2-Proje aşaması (Pazarla ilgili fırsat analizi) 3-Şebeke oluşturma aşaması (İşletme, bilgilerini değerlendirerek geniş bir şebeke ağı oluşturmakta, işletmenin geliştirdiği ilişkiler pazarda daha güçlü bir konum elde etmesini sağlamaktadır.)</p>



George S. Yip, Javier G. Biscarri ve Joseph A. Monti'nin Way Station Modeli (2000)	Sistemik bir ihracatı geliştirme modeli ortaya koyar. Daha önceki modellerin eksikliklerine odaklanır. Aşamalı ve yenilikçi ihracatı geliştirme modellerinin (aşamalı modellerden Johanson ve Vahlne, Root ve yenilikçi modellerden Miller modeli) eksikliklerini gidermektedir. Modelin 1. ve 2. aşamaları, atılım için hazırlık, 3.4. ve 5. aşamalar, işletmelerin bağlantı kararını oluşturmalarını kapsar.	1-Motivasyon ve stratejik planlama (Bilgi toplama ve uygun zaman gözleme) 2-Pazar araştırması (işletme stratejisi geliştirilerek pazar seçimi) 3-Pazarın seçilmesi 4-Pazara giriş tarzının seçilmesi (İşletmenin kararı; kaynakları, yetenekleri ve riskler yönlendirir.) 5-Risk ve problemlere dair planlama yapma 6- Pazara giriş sonrası stratejik bağlantı (Hedefe ulaşmak için şebeke bağlantısı ve kaynakların olgunlaştırılması.)
--	--	---

**EK:2.1. DÖVİZ KAZANDIRICI HİZMET TİCARETİNE İLİŞKİN  
DESTEKLERİN ORAN VE ÜST LİMİTLERİNİ GÖSTERİR TABLO**

Yararlanıcılar	Faaliyet	Desteğin Konusu	Oran	Üst limit	
Sağlık Turizmi, Bilişim, Eğitim ve Film Sektörlerindeki Şirketler		Tescil harcaması ile bu tescile ilişkin yurtdışında gerçekleştirilen tescil ve koruma harcamaları (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)	50%	50.000 USD	
		Pazar araştırması, sektör, ülke, uluslararası mevzuat, veri madenciliği faaliyetleri, yabancı şirket veya marka odaklı raporlar ile yabancı şirket alımında danışmanlık giderleri	60%	200.000USD	
		Kalite, hijyen, çevre belgeleri ile pazara giriş belgeleri	50%	50.000USD	
		Reklam, tanıtım, pazarlama harcamaları (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)	60%	400.000USD	
		Yurtdışı birim brüt kira ve komisyon giderleri (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)		120.000USD	
		Rekabet artırma faaliyetleri için danışmanlık giderleri	50%	200.000USD	
		Yurtdışından hasta ve öğrenci getirilmesi ile film ve bilişimde ürünleri ve yapımların ihracına ilişkin acentalara yapılan komisyon giderleri		100.000USD	
Sağlık Turizmi ve Eğitim Sektörü İlave Destekler		Tercümanlık hizmetleri (yurt içinde istihdam edilen 2 personelin brüt ücretleri)	50%	25.000USD	
		Tercümanlık hizmet alımına ilişkin giderler		50.000 USD	
		Hastaların tarifeli uçak seferiyle Türkiye'ye getirilmesi durumunda ulaşım giderleri/hasta başına		1.000USD	
		Hastaların tarifesiz (charter) uçak seferiyle Türkiye'ye getirilmesi durumunda ulaşım giderleri/hasta başına		200USD	
	Yurtdışına yönelik tanıtım ve eğitim faaliyetleri		Yurtiçinde düzenlenen tanıtım ve etkinlik giderleri (yıllık maximum 5 adet)		50.000USD
			Yurtdışından davet edilen akademisyen/uzman vb. katılımlı eğitim giderleri (yıllık maximum 5 adet)		100.000USD

<b>Bilişim ve Film Sektörü İlave Destekler</b>		Pazara giriş giderleri / oyun ya da uygulama başına	50%, Türkiyenin tarih ve kültürüne ilişkin ise %70	100.000USD
	Yabancı dilde ve uluslararası tüketiciye yönelik mobil uygulama ve bilgisayar oyunlarına sağlanan destekler	Komisyon giderleri		100.000USD
		Mobil uygulama ve bilgisayar oyunlarının geliştirilmesine yönelik faaliyetler (kiralanan, satın alınan lisans giderleri)	50%	50.000USD
		Mobil uygulama ve bilgisayar oyunlarının geliştirilmesine yönelik faaliyetler (istihdam edilen 2 personelin brüt ücretleri / yıllık)		25.000 USD
		Film platosu ve stüdyosu kullanım giderleri	20%	200.000USD
		Film kapsamında yapılan reklam giderleri	50%, işbirliği kuruluşlar için %70	100.000USD İşbirliği kuruluşları için 200.000USD
<b>İşbirliği Kuruluşlarına Yönelik Destekler</b>		Yıllık 10'ar adet Ticaret ve Alım Heyeti programlarının Desteklenmesi (2 temsilcinin ulaşım, konaklama giderleri, reklam, pazarlama, danışmanlık, tanıtım ve organizasyon giderleri program başına) (proje başına 3 yıl)	70%	15.000 USD
	Hizmet Sektörü rekabet gücünün artırılması projesi	İhtiyaç analizi, eğitim, danışmanlık, organizasyon ve projede istihdam edilen 2 personelin brüt ücretleri (proje başına 3 yıl) (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)		400.000USD
		Yol ve konaklama dahil -ön heyetin yurtdışı görevlendirilmesi durumunda ayrıca 2 personelin giderleri-yurtiçi ve yurtdışı tanıtım ve organizasyon giderleri ve faaliyet başına (proje başına 3 yıl) (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)	75%	150.000 USD

		İşbirliği Kuruluşlarının diğer faaliyet destekleri (Bakanlıkça onaylı kurumlardan yaptırılan pazar araştırması, sektör, ülke, uluslararası mevzuat, yabancı şirket veya marka odaklı raporlar ve yabancı şirket alımlarına yönelik danışmanlık hizmetleri giderleri/yıllık)		300.000USD
	İşbirliği Kuruluşlarının diğer faaliyet destekleri	Reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyeti giderleri/yıllık		500.000 USD
		Yurtdışı birim brüt kira giderleri/birim başına yıllık		300.000 USD
		Yurtdışından davet edilen kurum temsilcileri katılımı ile yurtdışı faaliyetlerin tanıtım ve pazarlama giderleri/program başına yıllık 5 etkinlik	70%	100.000 USD
		Yurtdışından davet edilen akademisyen, uzman vb. gibi personel katılımlı yurtiçi eğitim giderleri/yıllık 5 etkinlik		300.000 USD
		İşbirliği Kuruluşlarının diğer faaliyet destekleri (Hizmet sektörlerine yönelik olarak düzenlenen Bakanlıkça desteklenen yarışma ve etkinliklere ilişkin giderler / yıllık 5 etkinlik)		200.000 USD
<b>Yurt dışı Fuar/Kongre/ Konferans/Seminer/Festival/Film Market Katılımlarına Yönelik Destekler</b>		Yararlanıcı ve işbirliği kuruluşlarının bireysel katılım giderleri ile 2 temsilcisinin gidiş-dönüş ulaşım masrafları/etkinlik başına (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)		15.000 USD
		İşbirliği Kuruluşları veya Organizatörlerin gerçekleştirdiği milli katılım organizasyonlarında; (gayrimenkul sektörü dahil) Yararlanıcı ve işbirliği kuruluşlarının 2 temsilcisinin gidiş-dönüş ulaşım masrafları ile katılım giderleri / işbirliği kuruluşu veya katılımcı başına (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)	50%	15.000 USD
		İşbirliği Kuruluşları veya Organizatörlerin reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamaları/organizasyon başına (yönetim danışmanlığı sektörü dahil)	75%	120.000 USD

**EK: 2.2. DÖVİZ KAZANDIRICI HİZMET SEKTÖRLERİNİN  
MARKALAŞMALARINA İLİŞKİN DESTEKLERİN ORAN VE ÜST  
LİMİTLERİNİ GÖSTERİR TABLO**

Yararlanıcılar	Faaliyet	Desteğin Konusu	Oran	Üst limit
İşbirliği kuruluşlarının Desteklenmesi	İştigal sahasına giren hizmet sektörlerinin yurt dışı tanıtımı amacıyla, reklam, tanıtım ve pazarlama harcamaları, danışmanlık giderleri ve pazar araştırması çalışması ve raporlara ilişkin giderler	TİM ve İhracatçı Birlikleri için proje başına yıllık	80%	500.000 USD
		Birden fazla sektörü temsil eden İhracatçı Birlikleri için proje başına yıllık		250.000 USD
		Diğer İşbirliği Kuruluşları için yıllık	50%	100.000 USD
		Birden fazla İhracatçı Birliği tarafından oluşturulan projeler, Birlik başına (en çok 4 yıl)		250.000 USD
Hizmet Sektörü Marka Destek Programı Kapsamına Alınan Şirket, Kurum ve Kuruluşların Desteklenmesi (istisnalar hariç giderler marka başına desteklenir.) (4 yıl)	Marka Destek Programı kapsamına alındıktan sonra	Ürün ve hizmet tesciline ilişkin harcamalar, markalarının yurt dışında tescili ve korunmasına ilişkin giderler / yıllık	50%	50.000 USD
		Bakanlıkça belirlenen hedef pazarlara ilişkin reklam, tanıtım ve pazarlama harcamaları yıllık		400.000 USD
	Marka destek kapsamına alındıktan sonra Hedef pazarlarda açılan yurtdışı birimlere ilişkin	Brüt kira ve birimlerin kiralanmasına yönelik komisyon harcamaları ile hukuki danışmanlık giderleri/yıllık		600.000 USD
		Kiralanan birimin konsept mimari çalışma ve kurulum/dekorasyon/teknik donanım giderleri/ yıllık		300.000 USD
	Hedef pazarlarda markalı ürünlerle ilgili olarak teşhir mekanı, büyük mağaza, reyon raf vb. kiralamalarında	Brüt kira, komisyon, konsept mimari çalışmaları harcamaları ile kiralamaya yönelik danışmanlık giderleri ve kurulum/dekorasyon giderleri		200.000 USD
		Kalite, hijyen, çevre belgeleri, ilgili ruhsat ve izinler ile pazara girişte aranan her türlü belgelendirme giderleri/ yararlanıcılar için, belge başına		50.000 USD

	Markalarla ilgili franchise vermeleri durumunda yurtdışında açılacak en fazla 10 adet mağaza, lokanta, kafe, konaklama tesisi, klinik vb.	Kira giderleri, birim başına iki yıl/yıllık		50.000 USD
		Kurulum/dekorasyon/teknik donanım harcamaları/birim başına		50.000 USD
		Uluslararası pazarlarda rekabet avantajını artırmak üzere alacakları, danışmanlık faaliyetlerine ilişkin giderleri/ yararlanıcılar için, yıllık		300.000 USD
		Aşçı/şef, yazılımcı, mühendis /sağlık kuruluşları için tercüman istihdamına yönelik giderleri 3 personel için /yıllık		200.000 USD
		Pazar araştırması çalışması ve raporlarına ilişkin giderleri, veri madenciliği faaliyetleri ile mali ve hukuki raporlar/yıllık		100.000 USD
Yukarıdaki desteklerden yararlanılabilmesi için destek dönemine ilişkin Gelişim Yol Haritası yaptırılması zorunludur.	Gelişim Yol Haritası Giderleri	75%	200.000 USD	
<b>TURQUALITY® Destek Programı</b> <b>Kapsamına Alınan Yararlanıcıların Desteklenmesi (istisnalar hariç giderler marka başına desteklenir.)</b> <b>(5+performansa göre 5 yıl)</b>	Ürün ve hizmet tesciline ilişkin harcamalar ile TURQUALITY® Sertifikasını haiz markaların yurt dışında tescili ve korunmasına ilişkin giderler	50%		
	Kalite, hijyen, çevre belgeleri, ilgili ruhsat ve izinler ile pazara girişte aranan her türlü belgelendirme giderleri (yararlanıcılar için)			
	İstihdam edilen en fazla 5 adet aşçı/şef, yazılımcı, mühendis /sağlık kuruluşları için tercüman istihdamına yönelik giderler			
	Bakanlıkça belirlenen hedef pazarlardaki reklam, tanıtım ve pazarlama harcamaları			

	Hedef pazarlardaki markalı ürün/hizmetlerle ilgili olarak açtıkları 50 adet mağaza/konaklama tesisi/klinik/egitim merkezi/lokanta/kafeye ilişkin	Brüt kira, komisyon, danışmanlık giderleri		
		Kiralanan birim konsept mimari çalışma ve kurulum /dekorasyon/teknik donanım harcamaları, birim başına azami	200.000 USD	
	Hedef pazarlardaki markalı ürün/hizmetlerle ilgili olarak açtıkları showroom, büyük mağaza, teşhir mekanı, stand, kiosk vb.	Brüt kira, komisyon, danışmanlık giderleri		
		Kiralanan birim konsept mimari çalışma ve kurulum /dekorasyon/teknik donanım harcamaları, birim başına azami	200.000 USD	
	Hedef pazarlardaki markalı ürün/hizmetlerle ilgili olarak franchise vermeleri durumunda 5 yıllık ve 100 adet mağaza, konaklama tesisi, lokanta, kafe vb.	Kira giderleri, birim başına iki yıl/yıllık	200.000 USD	
		Kurulum/dekorasyon/teknik donanım harcamaları /birim başına	100.000 USD	
		Veri madenciliği faaliyetleri ile pazar araştırması çalışması ve raporlarına ilişkin giderleri		
		Uluslararası pazarlarda rekabet avantajını artırmak üzere alacakları danışmanlık faaliyetlerine ilişkin giderler (yararlanıcılar için)		
Yukarıdaki desteklerden yararlanılabilmesi için destek dönemine ilişkin Gelişim Yol Haritası yaptırılması zorunludur.	Gelişim Yol Haritası Giderleri	75%	200.000 USD	

<b>Marka/TURQUALITY® Programının Desteklenmesi</b>	<b>Marka/ TURQUALITY® Destek Programının:</b>	Programın izlenmesi, ürün/hizmet, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, Türk malı imajının yerleştirilmesi için her türlü halka ilişkiler faaliyeti vb. eğitim, seminer faaliyetleri, sekreteryanın giderleri ile programın stratejisinin güncellenmesi vb. stratejik çalışmalar ve danışmanlık giderleri/ yıllık	100%	15.000.000 USD
--	---	--	------	----------------



## **EK:3.1. GÖRÜŞME SORULARI**

### **A. İŞLETME TANITICI BİLGİLERİ**

- 1) Kuruluş Tarihi:
- 2) İşletme Türü: (Şahıs Şirketi, Limited Şirket, Anonim Şirket vb.)
- 3) Çalışan Sayısı: (Beyaz ve mavi yaka çalışan sayısı... mümkünse bu sayılarda kuruluştan bu yana gerçekleşen değişimler hakkında bilgi verebilir misiniz?...kaç kişiyle başlandı kaç kişi oldu?)
- 4) İşletmenizde faaliyet bölümlendirmesi (uzmanlık bölümlerinizi) var mı? Varsa neler?
- 5) İşletme faaliyetlerine yön veren üst yönetim kimlerden oluşuyor? (aile üyeleri, ücretli profesyoneller?) Bu bağlamda işletmenizde bir “kuşak aktarımı” söz konusu mu?
- 6) İşletmenizin faaliyet alan/alanları?

### **B. GİRİŞİMCİ VE/VEYA YÖNETİCİ PROFİLİ**

- 1) Girişimci mi, yönetici misiniz?
- 2) Eğitim durumunuz?
- 3) Yaşınız?
- 4) Uzmanlık Alanınız?
- 5) İş tecrübeniz?
- 6) Yabancı dil düzeyiniz? (düşük, orta, yüksek)
- 7) Yurtdışı seyahat sıklığınız ve niteliği? (İş amaçlı veya özel seyahatler)
- 8) Bir girişimci ve/veya yönetici olarak genel anlamda riske karşı tutumunuzu nasıl tanımlarsınız? (sever, kaçınır vs. )
- 9) İşletmenizin rekabet stratejisini belirleyen biri olarak, “rakiplerinizi” kimdir? Öncelikle yerli mi yabancıları mı rakip olarak görüyorsunuz?
- 10) Bir girişimci/yönetici olarak rakiplerinize karşı hangi yaklaşımı tercih edersiniz?

- a) Öncelikle sahip olduğum pazarı korurum. Risk almaya gerek yoktur. Önemli olan, işletme yeteneklerinin en iyi savunma sağlayacak biçimde konuşlandırılmasıdır. (SAVUNMACI)
- b) Rakiplerimi sürekli takip ederim. Stratejik hamlelerle rakiplerim karşısında işletme konumunun iyileştirilmesine odaklanırım. (AGRESİF)
- c) Uluslararası fırsatlar-yeni pazarlara ulaşabilmek için işletme stratejilerimi oluştururum, her bir pazarın durumuna göre uygun fırsatları kollarım. Pazar araştırması raporlarına göre yenilikçi ürünler-yeni tasarım ve modeller üzerinde odaklanırım. Rakiplerim değişimin farkına varmadan önce yeni rekabet dengesine uygun stratejiler seçerek değişimi kendi lehime kullanırım. (PROAKTİF)

### C. İŞLETME FAALİYETİNE İLİŞKİN BİLGİLER

- 1) İşletmenizin kuruluş aşamasında karşılaştığımız güçlükler neler oldu?
- 2) İşletme kuruluşunuzdan itibaren **kaç yıl içinde** ihracata başladınız?
- 3) İhracat yapmak sizin için ne ifade ediyor?
  - a) Kuruluştaki amacımız
  - a) Öncelikli hedefimiz
  - b) Yurtiçi pazarlara alternatif ya da tamamlayıcı pazarlar
- 4) İhracat yapmaya karar verdiğinizde, “hedef pazar-pazarlar” mı belirlediniz, genel olarak yurtdışına açılmayı mı öncelediniz?

#### **Hedef Pazar Belirleniyor ise;**

- 5) Hedef pazar seçiminde bir “strateji” uyguladınız mı? Nasıl bir strateji?
- 6) “Niş pazarlama” hakkında ne düşünüyorsunuz? Böyle bir amacımız oldu mu?
- 7) Hedef pazar belirlemede öncelikleriniz nelerdir? (Kültürel, coğrafi yakınlık, dil avantajı, politik nedenler vs.)
- 8) Yıllar itibarıyla hedef pazarlarınızda değişim oldu mu? Bu pazarlarda “sürdürülebilirliği” nasıl sağlıyorsunuz?

- 9) İlk yurtdışı piyasalara açıldığınızda karşılaştığınız güçlükler neler oldu? Nelere ihtiyaç duydunuz? Bu ihtiyaçlarınızı nasıl karşıladınız? Devam eden süreçte bu anlamda ne gibi değişiklikler oldu?
- 10) İlk ihracat yapmaya başladığınız yıldan itibaren toplam satışlarınız içinde ihracatınızın oranı nasıl değişti?
- 11) Uluslararasılaşma sürecinde yurtdışı satışlarınızı gerçekleştirirken kullandığınız yöntemler nelerdir? (ihracat, yurtdışı birim, franchise vb.)
- 12) İhracat kilogram fiyatları hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 13) İhracat yaptığınız dönem içinde aynı pazara dönük ürün skalanızda değişiklikler oldu mu? Bu değişikliği neye göre ve nasıl belirliyorsunuz?
- 14) Pazara göre ürün farklılaştırması yapıyor musunuz?
- 15) Uluslararası pazarda uyguladığınız rekabet stratejisi/stratejileri nedir? (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma)
- 16) Uluslararası pazarlarda “tutunma” diye bir probleminiz var mı? Bu sorunu işletmeye özel çabaların bir sonucu mu, yoksa bir bütün olarak sektörün sorunu mu olarak değerlendirirsiniz?
- 17) Uluslararası pazarlarda “kalıcılık” bağlamında, içinde bulunduğunuz sektörün (İnegöl Mobilya Sektörü) uluslararası rekabet düzeyini nasıl değerlendirirsiniz? Ulaşılan düzeyin sizin işletmeniz özelinde avantaj ve dezavantajları var mı?
- 18) Uluslararası pazarlardaki potansiyel müşteri kitlesine nasıl ulaşıyorsunuz? Müşteri profiline, zevk ve tercihlerine ilişkin değişimleri nasıl takip ediyorsunuz?
  - a) Özel bağlantılarınızı mı kullanıyorsunuz?
  - b) Profesyonel saha çalışmaları mı yapıyorsunuz?
  - c) Yurtdışı ortaklarla mı çalışıyorsunuz? Vs.
  - d) İletişim ve bilgi teknolojilerinden mi yararlanıyorsunuz? (sosyal medya hesapları, e-ticaret sitelerine üyelik ve diğer teknolojik kolaylıklar)
- 19) İşletmenizin yurtiçi ve yurtdışındaki rakiplerine göre avantajlı ve dezavantajlı olduğu alanlar nelerdir?
- 20) Ar-Ge/Ür-Ge, İnovasyon, endüstriyel tasarım vs. alanlardaki gelişmeleri değerlendirdiğinizde, işletmenizin ve bir bütün olarak İnegöl Mobilya

Sektörünün mevcut durumu ile ilgili neler söylersiniz? Bu alanlarda içinde bulunduğunuz sektörün geldiği aşama için ne düşünüyorsunuz?

- 21) İşletmenize ait patent, marka, kalite belgesi vs. var mı? Bu yönde geleceğe dönük hedef ve projeleriniz var mı?
- 22) Uluslararası pazara girişte algıladığınız ve devamında gördüğünüz belli başlı “risk”ler neler oldu?
- 23) Söz konusu risklerle nasıl mücadele ettiniz ve ediyorsunuz?

#### **D. İHRACAT TEŞVİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER**

- 1) İhracat teşviklerine ilişkin bilgilendirme kanalınız nedir?
- 2) İhracat yapmaya başladığınız dönem itibarıyla hangi ihracat teşviklerine başvurduunuz? Bu ihracat teşviklerinden kaç kere faydalandınız? (Dönemsel tür ve miktarlar)
- 3) İhracat teşviklerini kullanırken öncelediğiniz hedefleriniz nelerdir? Kullanabileceğiniz ihracat teşviklerini ulaşmak istediğiniz hedefe uygun buluyor musunuz? (KOSGEB-Ticaret Bakanlığı tarafından sunulan ihracat teşviklerinden aynı türde olanlarından ilgili kurumlar bazında hangisine yöneliyorsunuz?)
- 4) İhracat teşviklerini kullandıktan sonra dönemler itibarıyla hedef gerçekleştirmenizde nasıl değişimler gözlediniz? (İhracat/toplam satış gibi) 1. ve 3.5. yıl
- 5) Kullandığınız ihracat teşvikleri öncelediğiniz hedeflere yaklaşmanızı ne ölçüde kolaylaştırdı? (Dönemsel hedef-sonuç)
- 6) Herhangi bir ihracat teşvikine başvurma sürecinde karşılaştığınız maddi/manevi güçlükler var mı? Neler olduğunu düşünüyorsunuz?
- 7) Ülkemizde uygulanan ihracat teşvik mekanizması sizce bir işletmenin “uluslararasılaşması”nı sağlayabilecek nitelikte midir?
- 8) Kullandığınız ya da kullanabileceğiniz ihracat teşviklerinin ihracat performansınız üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 9) Kullandığınız ya da kullanabileceğiniz teşviklerinin içeriği, zamanlaması, miktarı konusunda ne düşünüyorsunuz?

- 10) Ülkemizdeki mevcut ihracat teşvik mekanizmasının, tür ve uygulamalarının uluslararası rakiplerinizin durumunu da dikkate aldığımızda, yurtdışı rakiplerinize rekabetinizi kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını söyleyebilir misiniz?
- 11) Hem kendi işletmenizin hem de içinde bulunduğunuz sektörün ihtiyaçlarını göz önüne aldığımızda mevcut teşvik sistemi ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Bu düşüncelerinizi ilgili kamu otoritelerine ulaştırabiliyor musunuz? Önerebileceğiniz ihracat teşviki mekanizması var mı?

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKDOĞAN Abdurrahman, *Kamu Maliyesi*, 10.b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2005.

AKTAN Coşkun Can, İstiklal Y. VURAL, *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, 1.b., Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, 2004.

ARGIN Nilüfer, Can BAKKALCI, *Türkiyenin Dış Ticaret Tarihi Teori Uygulama Politika Mevzuat*, 1.b., Bursa: Ekin Yayınevi, 2011.

ARZOVA S. Burak, *İhracat Hakkında Her Şey*, 1.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006.

ATİK Hayriye, Oğuzhan TÜRKER, *Modern Dış Ticaret Kuramları*, 1.b., Ankara: Nobel Yayın, 2011.

BAĞRIAÇIK Atilla, *Uygulamalı Dış Ticaret İşlemleri*, 7.b., İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 2003.

BORATAV Korkut, *Türkiye İktisat Tarihi: 1908-2015*, 23.b., Ankara: İmge Kitabevi, 2018.

BRAUDEL Fernand, *La Dynamique du capitalisme (Kapitalizmin Kısa Tarihi)*, çev: İsmail Yerguz, 4.b. İstanbul: Say Yayınları, 2017.

CHATTOPADHYAY Amitava, Rajeev BATRA, Ayşegül ÖZSOMER, *The New Emerging Market Multinationals (Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları: Piyasaları Sarsacak ve Yeni Markalar Oluşturacak Dört Strateji)*, çev: Pınar Gönen, 1.b., İstanbul: Rota Yayın, 2013.

ÇAVUŞGİL S. Tamer, Gary KNIGHT, M. Mithat ÜNER, *Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler*, 1.b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2011.

ÇELİKKAYA Ali, *Dünyada ve Türkiye'de Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri*, 1.b., İstanbul: Beta Yayınevi, 2008.

DURMAN Mustafa, Hüzeyin ÖNDER, *Teoride ve Uygulamada İhracat Teşvikleri*, 1.b., Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

EĞİLMEZ Mahfi, *Tarihsel Süreç İçinde Dünya Ekonomisi*, 6.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2019.

KARLUK Rıdvan, *Uluslararası Ekonomi Teori ve Politika*, 7.b., İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.

KARLUK Rıdvan, *Uluslararası Ekonomi Teori – Politika*, 10.b., İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013.

KEMER Osman Barbaros, *İş Dünyası İçin Pratik Dış Ticaret İşlemleri*, 1.b., Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2009.

KEPENEK Yakup, *Türkiye Ekonomisi*, 30.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2017.

KILIÇ Sabiha, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Pazarlaması*, 1.b., Ankara: Nobel Kitap, 2011.

KIYMAZ Taylan, *Avrupa Birliğinde ve Türkiye’de Temel Ürünlerde (Hububat, Şeker, Süt) Uygulanan Tarımsal Destekleme Politikaları ve Bunların Hammadde Temini Açısından Gıda Sanayisine Etkileri*, Ankara: DPT Yayın No: 2504, 2000.

PORTER, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Comtetitors (Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri)*, çev. Gülen Ulubilgen, 3.b., İstanbul: Aura Kitaplığı, 2015.

SCHWAB Klaus, Nicholas DAVIS, *The Fourth Industrial Revolution(Dördüncü Sanayi Devrimini Şekillendirmek)*, çev. Nadir Özata, 1.b., İstanbul: Optimist Kitap, 2018.

SEYİDOĞLU Halil, *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama*, 20.b., İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2015.

STIGLITZ Joseph E., *Globalization and Its Discontents (Küreselleşme: Büyük Hayal Kırıklığı)*, çev. Arzu Taşçıoğlu ve DenizVural, 1.b. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2018.

ÜNSAL Erdal Muzaffer, *Makro İktisat*, 6.b., Ankara: İmaj Yayınevi, 2005

YELDAN Erinç, *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi Bölüşüm, Birikim ve Büyüme*, 17.b., İstanbul: İletişim Yayınları, 2013.

## MAKALELER

ANDERSEN Otto, “*On The Intemationalization Process of Firms: A Critical Analysis*”, Journal Of Intertanional Business Studies, Vol:24, Issue 2, 1993, pp:209-228.

AVCI İbrahim, Özgür ÇENGEL, “*İhracata Yönelik Uygulanan Teşviklerin Etkinliği: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*”, The Journal of International Scientific Research, Cilt:3, Sayı:2, 2018, ss. 157-178.

ATAYETER Coşkun, Arzu EROL, “Türkiye’de Uygulanmakta Olan İhracat Teşvikleri”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 1 Sayı: 1, 2011, ss: 1-26.

BELL Jim, “The Internationalization Of Small Computer Software Firms: A Further Challenge To Stage Theories”, European Journal Of Marketing, Vol: 29, Issue: 8, 1995, pp. 60-75.

BILKEY Warren, George Tesar, “The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, Journal Of International Business Studies, Spring/Summer, Vol: 8, Issue: 1, 1977, pp:93-98.

BÜYÜKAKIN Figen, Sedat ÖZYILMAZ, “İhracatı Teşvik Politikalarının etkinliği: Afyonkarahisar Örneği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 11 Sayı: 2, 2016, ss. 47-68.

COUGHLIN Cletus C., Phillip A. CARTWRIGHT, “An Examination of State Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports”, Journal of Regional Science, Vol: 27, Issue: 3, 1987, pp: 439-449.

ÇAVUŞGİL S. Tamer, “On The Internationalization Process Of Firms”, European Research, Vol: 8, Issue: 6, 1980, pp: 273-281.

ÇAVUŞGİL S. Tamer, S. ZOU, “Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures”, Journal of Marketing, January, Vol: 58, 1994, pp: 1-21.

FREEMAN Susan, S. Tamer ÇAVUŞGİL, “Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization”, Journal of International Marketing, Vol. 15, Issue: 4, 2007, pp. 1–40.

GENÇTÜRK Esra F., “The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation”, Journal of International Marketing, Vol. 9, Issue 2, 2002, pp. 51-72.

JOHANSON Jan, Finn Wiedersheim PAUL, “The Internationalization of The Finn-Four Swedish Cases”, Journal Of Management Studies, October, 1975, pp:305-322.

JOHANSON Jan, Jan-Erik VAHLNE, “The Internationalization Process of The Finn-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, Journal of International Business Studies, Vol:8, Issue: 1, 1977, pp: 23-32.

JOHANSON Jan, Jan-Erik VAHLNE, “The Mechanism Of Internationalization”, International Marketing Review, Vol: 7, Issue: 4, 1990, pp. 11-24.



JUNE Francis, Collins-Dodd COLLEEN, “*Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance*”, *International Marketing Review*, Vol: 21, Issue: 4/5, 2004, pp: 474-495.

KALYONCUOĞLU Selma, M. Mithat ÜNER, “*Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12 (3), 2010, ss: 1-42.

KNIGHT Gary, S. Tamer ÇAVUŞGİL, “*The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory*”, *Advances in International Marketing*, Vol: 8, 1996, pp: 11-26.

KNIGHT Gary; “*Entrepreneurship and Strategy in the International SME*”, *Journal of International Management*, Vol: 7, 2001, pp: 155–171.

KNIGHT Gary, S. Tamer ÇAVUŞGİL, “*Innovation, Organizational Capabilities And The Born Global Firm*”, *Journal Of International Business Studies*, Vol: 35, Issue: 2, 2004, pp:124-141.

KNIGHT Gary, S. Tamer ÇAVUŞGİL, “*A Taxonomy of Born Global Firms*”, *Management International Review*, Vol: 45, Issue: 3, 2005, pp: 15-35

KOÇAK F. Akın, “*Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi*”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 52 Sayı: 1, 1997, ss: 467-490.

ONURSAL Erkut, “*İhracatı Teşvik Politikası ve Gelişmiş Bazı Ülkelerde Teşvik Tedbirleri Uygulaması*”, *Dış Ticarete Durum Dergisi*, Sayı 23, 1991, ss. 1-14.

OVIATT B., P. McDOUGALL, “*Toward A Theory Of International New Ventures*”, *Journal Of International Business Studies*, Vol: 25, Issue: 1, 1994, pp: 45-64.

REİD D. Stan, “*The Decision-Maker And Export Entry And Expansion*”, *Journal Of International Business Studies*, Vol: 12, Issue: Fall, 1981, pp: 101-112.

REYHANOĞLU Metin, Hüsniye ÖRS, “*Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) İle Strateji Geliştirme*”, *Pi: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 11, 2005, ss: 34-43.

TAŞ Ali, Esin CEVRİOĞLU, Bayram BOLEL, “*Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme*”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 5 (2), 2017, ss: 155-180.

UZAY Nisfet, Şaban UZAY, “*Türkiye’de Mobilya Sektörünün İhracat Potansiyeli ve İhracat Teşviklerinin Etkinliği: Kayseri Mobilya Sanayiinde Uygulama*”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*; Cilt 18, Sayı 3-4, 2004, ss. 181-199.

WILKINSON Timothy, Lance Eliot BROUTHERS, “*Trade Promotion and SME Export Performance*”, International Business Review, Vo: 15, 2006, pp. 233-252.

## **DIĞER KAYNAKLAR**

KALYONCUOĞLU Selma, *İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

ÖZTÜRK Tülay Yazar, *İhracat Teşvik Aracı Olarak Eximbank İhracat Kredilerinin İhracata Etkisinin Sektör Bazında İncelenmesi*, (Doktora Tezi), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu, 15.06.1985 tarih ve 18785 sayılı Resmi Gazete.

2005/8391 sayılı Dahilde İşleme Rejimi Kararı, 27.01.2015 tarih 25709 sayılı Resmi Gazete.

2007/11864 Sayılı Hariçte İşleme Rejimi Kararı, 05.04.2007 tarih 26484 sayılı Resmi Gazete.

3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu, 02.11.1984 tarih ve 18563 sayılı Resmi Gazete.

İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı, 11.01.1995 tarih ve 22168 sayılı Resmi Gazete.

Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Bakanlar Kurulu Kararı, 19.06.2012 tarih ve 28328 sayılı Resmi Gazete.

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin 2004/4 sayılı Tebliğ, 02.07.2004 tarih ve 25510 sayılı Resmi Gazete.

Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin 2004/12 sayılı Tebliğ, 08.12.2004 tarih ve 25664 sayılı Resmi Gazete.

2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, 23.09.2010 tarih ve 27708 sayılı Resmi Gazete.

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2014/8 no.lu Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesine İlişkin Kararı, 04.09.2014 tarih ve 29109 sayılı Resmi Gazete.

2011/1 sayılı Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği Hakkında Tebliğ, 21.03.2011 tarih ve 27881 sayılı Resmi Gazete.

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2014/10 sayılı Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları Hakkında Karar, 28.11.2014 tarih ve 29189 sayılı Resmi Gazete.

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2008/4 sayılı Kararına İstinaden Hazırlanan 2008/2 sayılı Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ, 18.04.2008 tarih ve 26851 sayılı Resmi Gazete.

2010/6 sayılı Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, 18.08.2010 tarih ve 27676 sayılı Resmi Gazete.

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2005/8 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Kararı, 02.06.2015 tarih ve 29374 sayılı Resmi Gazete.

KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği, 15.06.2010 tarih ve 27612 sayılı Resmi Gazete.

KOSGEB KOBİ Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği, 19.09.2009 tarih ve 27354 sayılı Resmi Gazete.

2017/4 sayılı İhracat, Transit Ticaret, İhracat Sayılan Satış ve Teslimler İle Döviz Kazandırıcı Hizmet Ve Faaliyetlerde Vergi, Resim ve Harç İstisnası hakkında Tebliğ, <https://www.ticaret.gov.tr/ihracat/mevzuat/vergi-resim-harc-istisnasi> (15.03.2019).

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun Yurtdışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin 2017/4 sayılı Kararı, <https://www.ticaret.gov.tr/ihracat/fuarlar/fuarlar-mevzuati> (20.03.2019).

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2014/4 sayılı Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurtiçi Fuarların Desteklenmesine İlişkin Kararı, <https://www.ticaret.gov.tr/ihracat/fuarlar/fuarlar-mevzuati> (20.03.2019).

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2000/1 sayılı Kararına İstinaden Yayımlanan İstihdam Yardımı Hakkında Tebliğ, <https://www.ticaret.gov.tr/ihracat/fuarlar/fuarlar-mevzuati> (20.03.2019).

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2016/16 sayılı Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımlarına İlişkin Karar, <https://ticaret.gov.tr/data/5b8d8d8813b876125c08b392/2016-16.pdf> (20.03.2019).

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 11/05/2006 tarih ve 2006/7 sayılı Kararına İstinaden Yayımlanan 2006/4 sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, <https://ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri/markalasma-ve-turquality-destegi> (20.03.2019).

Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 2005/9 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Sektörleri Markalaşma Destekleri Hakkında Kararı,  
<https://ticaret.gov.tr/destekler/hizmet-sektoru-destekleri> (20.03.2019).

KOSGEB Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı,  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1235/uluslararasi-kulucka-merkezi-ve-hizlandirici-destek-programi> (10.03.2019).

KOSGEB Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama (Teknopazar) Destek Programı,  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/5804/teknopazar-teknolojik-urun-tanitim-ve-pazarlama-destek-programi> (10.03.2019).

KOSGEB KOBİGEL- KOBİ Gelişim Destek Programı,  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/5804/teknopazar-teknolojik-urun-tanitim-ve-pazarlama-destek-programi> , (10.03.2019).

KOSGEB İşbirliği Destek Programı,  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6850/is-birligi-destek-programi>,  
(15. 03.2019).

KOSGEB Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı,  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1229/arge-ve-inovasyon-destek-programi>, (15.03.2019).

KOSGEB KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım (Teknoyatırım) Destek Programı,  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6443/kobi-teknoyatirim-kobi-teknolojik-urun-yatirim-destek-programi>, (15.03.2019).

KOSGEB Stratejik Ürün Destek Programı,  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6492/stratejik-urun-destek-programi>, (15.03.2019).

<https://anl.ticaret.gov.tr/cok-terafli-iliskiler/dto> (03.03.2019).

<https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2018/01/02/devlet-yardimlari-rehberi-201801021712590647-749A0.pdf> (05.03.2019).

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/3288/kobigel-kobi-gelisim-destek-programi> (15.03.2019).

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekler/6314/isletme-gelistirme-buyume-ve-uluslararasılaşma-destekleri> (15.03.2019).

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6798/isletme-gelistirme-destek-programi> (15.03.2019).

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6850/is-birligi-destek-programi> (15.03.2019).

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6492/stratejik-urun-destek-programi> (15.03.2019).

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6443/kobi-teknoyatirim-kobi-teknolojik-urun-yatirim-destek-programi> (15.03.2019).

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1229/arge-ve-inovasyon-destek-programi>, 15.03.2019

<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler#kisa-vadeli-ihracat-kredileri> (25.03.2019).

<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler#orta-uzun-vadeli-ihracat-kredileri> (25.03.2019).

<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler#doviz-kazandirici-hizmetler-kapsam%C4%B1ndaki-krediler> (30.03.2019).

<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/krediler/kgf-pgs> (30.03.2019).

<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/alici-kredileri> (03.04.2019).

<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/alacak-sigortasi> (10.04.2019).

<https://www.eximbank.gov.tr/tr/urun-ve-hizmetlerimiz/hazine> (11.04.2019).

<https://eximbank.gov.tr/tr/hakkimizda/kurumsal/bankamiz-hakkinda> (10.03.2019).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/11/20161112-13.pdf> (11.04.2019).

<http://www.inegoltso.org.tr/dosyalar/2019EkonomiRaporu.pdf> (01.07.2019).

<http://www.inegoltso.org.tr/dosyalar/2018DTI.pdf> (01.07.2019).

<http://www.inegoltso.org.tr/dosyalar/DisTicarette11yil.pdf> (01.06.2019).

<https://dergipark.org.tr/download/article-file/287173> (31.05.2019).

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin\\_Tan%C4%B1m%C4%B1,\\_Nitelikleri\\_ve\\_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1mas%C4%B1\\_Hakk%C4%B1nda\\_Yo%CC%88netmelik.pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1mas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf) (01.02.2019).

<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turk-mobilyasi-ihracat-kilogram-fiyatini-ikiyekatladi/863113> (01.04.2019).

## BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

### TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Ergün TEKİN
Tez Adı	İhracat Teşviklerinin Etkinliği: İnegöl Mobilya Sanayi Üzerine Bir Uygulama
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Dr. Öğretim Üyesi Esra GÜLER
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih :  
İmza