Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Stratejileri: Saruhan Şirketler Grubu Örneği

Internationalization Strategies of Family Business: A Case Study of Saruhan Co.

Esin Can

*Prof.Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.*

Nihat Alayoğlu

*Doç.Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Kavacık Kampüsü, Beykoz, İstanbul, Türkiye.*

Elif Alayoğlu

*Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı Doktora
Öğrencisi*

Öz

Çalışmanın temel amacı, aile işletmelerini uluslararasılaşmaya iten nedenleri ve uygulanan stratejileri literatürden de yararlanarak örnek olay üzerinden ortaya koymaktır. Bu bağlamda hem ulusal hem de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir Türk Aile İşletmesi olan “Saruhan Şirketler Grubu” birincil ve ikincil kaynaklardan da yararlanılarak örnek olay olarak incelenmektedir. Araştırmada yapılandırılmış görüşme formu çerçevesinde yüz yüze mülakat tekniği kullanılarak “örnek olay” yöntemi ile Saruhan Şirketler Grubu’nun mevcut durumu, uluslararası faaliyet göstermeye iten nedenler, bu bağlamda yapılan çalışmalar, hedefler, uygulanan stratejiler ve elde edilen sonuçlar belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada şirketin kurumsal yayınları ile daha önceki çalışmalar ve yapılmış röportajlardan da yararlanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular, yerel ölçekte ticaret yapan bir Türk aile işletmesinin küresel marka haline gelmiş bir şirketi satın almasıyla sonuçlanan sürecini ve bu süreçte izlenen stratejileri ortaya koymaktadır. Çalışma, her ne kadar tek bir şirket üzerinde yapılmış olsa da, öncü çalışmalardan biri olması ve literatüre katkı sağlaması nedeniyle önemli; hem uluslararası

piyasalarda faaliyet göstermek isteyen şirketlere örnek teşkil etmesi hem de yeni çalışmalara kapı aralaması nedeniyle de değerlidir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, uluslararasılaşma, uluslararasılaşma stratejileri ve modelleri, Saruhan Şirketler Grubu.

JEL Sınıflandırması: M1

Abstract

The aim of this study is to reveal causes and grounds which drive family businesses into internationalization process and divulge implemented strategies benefiting from the literature through a case study. In this context, "Saruhan Cooperation" which is a globally operating Turkish family business has been examined as a case study by means of primary and secondary resources. In the case study, besides presenting the current situation of Saruhan Coop., the reasons triggered internationalization process, works done for this purpose, goals of the firm, and implemented strategies in this milieu and circumstances have been tried to be defined by using a series of structured face-to-face interviews. Moreover, our findings display a process that a locally operating family business ends up in a situation to buy a firm which operates internationally under a global brand. Although it is conducted with one business; the study is important as being a pioneer analysis and contributes to the literature well; also, it is valuable because it provides a model for those who are planning to operate internationally. The research opens a door to further researches as well.

Keywords: Family businesses, internationalization, internationalization strategies and models, Saruhan Cooperation.

JEL classification: M1

Giriş

İşletmeler için uluslararasılaşma önemli bir büyüme stratejisidir. Küçük işletmelerden küresel ölçekte işletmelere kadar geniş yelpazeye yayılan ve ulusal ekonomiler içinde önemli bir paya sahip olması sebebiyle dikkat çeken aile işletmelerinin, hem kârlılıklarını hem de varlıklarını sürdürülebilmelerinde büyüme ve bir büyüme stratejisi olarak uluslararasılaşma en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Arregle, Naldi, Nordqvist, Hitt, 2012). Daha önce yapılan çalışmalarda faaliyet gösterilen sektörün durumu ve rekabet şartlarının, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasındaki en önemli etkenler olduğu belirtilmektedir (Kontinen ve Ojala, 2012). Esasen küreselleşme ile birlikte ticari sınırların büyük ölçüde ortadan kalktığı bir ortamda bu strateji, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve/veya mevcut rekabetçi konumunu korumak isteyen işletmeler için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü iş çevresinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler nedeniyle işletmeler için artık ulusal sınırlar içinde varlıklarını sürdürmek oldukça zorlaşmıştır. Bu nedenle küresel faaliyetlere katılım ve uluslararasılaşma işletmeler tarafından ciddiyle ele alınmaktadır (Yeşil, 2010:23). Ayrıca, aile işletmeleri açısından bir diğer önemli husus, sayısı ailenin büyüklüğü ve yıllara bağlı olarak artan yeni nesil aile bireylerinin işletme içerisinde istihdamı sorunudur. Yeni nesil aile bireylerinin hem sayı hem de nitelik itibarıyla işletmede istihdamının zorlaşmasına çözüm arayışı da, yurt dışı faaliyetlere yönelmesinde etkili olmaktadır; öyle ki, uluslararasılaşma ile başlayan yurt dışı faaliyetler sonucu ortaya çıkabilecek yeni pozisyonlar, bu aile bireylerinin işletme içinde istihdam edilmelerine çözüm olabilmektedir (Molly, Laveren, ve Jorissen, 2011). Dolayısıyla büyüme stratejisi olarak uluslararasılaşma Türk aile işletmelerinin de ajandalarında yer almaya başlamıştır. Ancak içinde bulunulan ekonomik ortam işletmelerin mevcut durumlarını iyi analiz edip, doğru stratejileri geliştirmelerini ve etkili şekilde uygulamalarını gerektirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, literatürde yer alan çalışmalardan da yararlanarak Saruhan Şirketler Grubu'nun uluslararasılaşma süreci, izledikleri stratejiler ve elde ettikleri sonuçları ortaya koymaktır. Bu çerçevede çalışmanın ilk kısmında aile işletmeleri, aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde yeri, küreselleşme nedeniyle

ortaya çıkan uluslararasılaşma ihtiyacı ve yerel bir firmanın uluslararasılaşma aşamaları; ikinci kısımda ise, literatüre dayalı olarak uluslararasılaşma modelleri ve uluslararasılaşmaya yönelik izlenebilecek stratejiler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmını, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsamı ve kısıtları ile araştırma bulgularının yer aldığı örnek olay çalışması oluşturmaktadır. Nihayet son kısımda, araştırmadan elde edilen bulgular, literatürde yer alan teori ve uygulamalar da dikkate alınarak değerlendirilmiş, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Literatür Taraması

Aile işletmeleri alanında çalışan araştırmacılar aile şirketi olan ve olmayan firmaları birbirinden ayırt etmek için firmaları ya kaynak - bağımlılık yaklaşımına (Kraus vd., 2011) ya da aile üyelerinin yönetim sürecine katılımına (Yordanova, 2011) göre değerlendirmişlerdir.

Aile işletmesi denildiğinde, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen bu kavram yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hissesine sahipse 'aile işletmesi'; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise 'patron' işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003:14).

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili birbirinden farklı birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını göre aile işletmeleri;

"ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı işletmeler" (Karpuzoğlu, 2004:43).

"tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel işletme ya da diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, işletmenin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürünün seçiminde etkili olduğu yapılar" (Kırım, 2001:3).

"girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri içinde kuşaktan kuşağa gecen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen işletmeleri" (Koçel, 2010:X).

ifade etmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere aile işletmesi kavramındaki temel ayrım noktası, çoğunluk hisselerine sahip olmaktan çok yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır (Pazarcık, 2004:35)

Günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesidir ya da ticari hayata aile işletmesi olarak başlamış işletmelerin devamı mahiyetindeki işletmelerdir (Sakarya, 2006:623).

KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı; Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) % 97, 1, Almanya'da % 99,8, Japonya'da % 99,4 ve Türkiye'de % 99,9 olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan yine aynı ülkelerdeki aile işletmelerinin toplam işletme sayısına oranı da dikkat çekmektedir. ABD'de kayıtlı işletmelerin % 90'ı, İspanya'dakilerin % 80'i, İtalya'dakilerin % 95'i, İsviçre'dekilerin % 85'i ve Türkiye'dekilerin % 95'i aile işletmesidir (Sağlam, 2003:1). Bu veriler dikkate alındığında aile işletmelerinin hem ülke hem de küresel ekonomi açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulamak gerekir.

Herhangi bir işletmenin varlığını büyüterek ve kârlı bir şekilde sürdürmesi hem işletme hem de ülke ekonomisi açısından önem arz etmektedir. Özellikle 1980'li yıllardan beri gündemde olan ve tartışılan küreselleşme kavramı, işletmeler için fırsatları ve tehditleri bir arada barındırmaktadır. Rekabetin yoğun

olması, karmaşıklık ve belirsiz piyasa, müşterilerin hızlı değişen talep ve beklentileri, teknolojiye göre değişimler işletmelerin başarıları için tehdit unsurları olurken, diğer taraftan küreselleşme sayesinde işletmeler, üretim faktörlerine ve yeni pazarlara kolay ve ucuz bir şekilde ulaşım gibi birçok fırsat bulmuşlardır (Yeşil, 2010:23). Bu durum işletmeleri farklı arayışlara ve uluslararası pazarlara açılmaya sevk eden en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Nitekim uluslararasılaşma, Türk aile işletmelerinin de ajandasında önemli maddelerden biri haline gelmiştir.

Uluslararasılaşma, “işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların dışına yayması” (Erkutlu & Eryiğit, 2001:150), “bir şirketin birden fazla uluslararası pazarda faaliyet göstermesi ya da “artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013:17). İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten farklı sebepler söz konusudur. Genel olarak işletmelerde uluslararasılaşma sadece sektörel veya makroekonomik sebeplerden dolayı olsa da, ailenin durumu ve hedefleri bu süreçte aile işletmelerini farklılaştırıyor. Dolayısıyla aile işletmeleri, faaliyet gösterilen ülkedeki rekabet şartları yanında ailenin bazı gereklilikleri nedeniyle de uluslararasılaşmayı bir strateji olarak benimseyebilmektedir (Cerrato ve Piva, 2012). Uluslararasılaşma sürecini başlatan veya hızlandıran stratejik sebepler düşük maliyetli kaynaklara ulaşım ve tedarik zinciri yönetimini geliştirmek adına yapılan offshore ortaklıklar olmaktadır; ailesel sebepler ise aile üyelerinin hisselerini arttırmak, artan aile üye sayısı için istihdam alanı oluşturmak, ailenin gelecek nesillere daha iyi eğitim fırsatı sunulması amacıyla ilgili ülkeye açılma olarak sayılabilir (Molly vd., 2011; Björnberg ve Nicholson, 2012).

Yerel bir işletmenin, uluslararası bir işletmeye dönüşürken birbirinden farklı ama birbiriyle bütünleşen genel olarak 6 aşamadan geçtiği ifade edilmektedir. Bu aşamalar ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu sınıflandırmalardan birinde yer alan aşamalar şunlardır: (1) dış talep, (2) dış satım yöneticisi, (3) dış satım bölümü ve doğrudan satış, (4) satış şubeleri ve bağlı kuruluşlar, (5) dış ülkelerde montaj, (6) dış ülkelerde üretim. Bir diğer sınıflandırmaya göre şu aşamalar söz konusudur: (1) ihracat, (2) doğrudan satış ve pazarlama, (3) dışarıda ortak üretim, (4) ortak yatırım, (5) dışarıda doğrudan üretim, (6) global entegrasyon. Her iki süreçte de bazı aşamalar birbiriyle benzeşmektedir. Diğer taraftan bazı işletmeler bu aşamaları kısa bir sürede tamamlarken bazıları ise yıllara yayılan bir süreç yaşayabilmektedir. Bu süreçte belirtilmesi gereken bir diğer husus ise, yaşanan aşamaların birbirinden farklı olma ihtimalidir (Can, 2012: 88-90).

Uluslararasılaşma Stratejileri ve Modelleri

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini açıklayan ve literatürde kabul gören modeller içerisinde üzerinde en çok çalışma yapılanların başında, geleneksel modeller olarak da tanımlanan “Uppsala Modeli” ve “Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli” ile “Ağ (Network) Modeli” gelmektedir (Bikey ve Tesar, 1977; Çavuşgil 1980; Johanson ve Mattson 1988; Johanson ve Wiedersheim -Paul, 1975; Johanson ve Vahlne 1997). Söz konusu modeller üzerine yapılan çalışmalar ve bu modellere göre uluslararasılaşma sürecinin aşamaları aşağıdaki tabloda özet şekilde verilmiştir.

Uluslararasılaşmayı stratejik olarak benimseyen ve bu strateji doğrultusunda faaliyetlerine yön veren işletmelerin uluslararası pazar seçiminde, daha çok kültürel ve fiziksel uzaklıklar belirleyici olmaktadır (Savaşçı, 2007:322, Andersen, 1993:210-211). Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı bir şekilde ilerlediği temeline dayanan bu modellerden Uppsala modeline (Ulaş, 2004:181; Altıntaş&Özdemir, 2006:187) göre işletmeler için en doğru uluslararasılaşma stratejisi, kaynak ve pazar/sektör bilgisi eksikliklerini göz önüne alarak, psikolojik mesafenin en düşük olduğu yani riski az olan bir pazardan başlayarak yavaş ve aşamalı bir süreci izlemektir (Atlı&Kartal, 2014:146; Yener vd., 2014:4). Anlaşılabileceği üzere bu modelde, uluslararasılaşmanın örgütsel anlamda bir öğrenme süreci olduğu, bu nedenle zaman alacağı ve sürecin ilerleyişinin yaşanan değişim yönü ve durumsal faktörler tarafından belirleneceği varsayılmaktadır (Kalyoncuoğlu&Üner, 2010:6). Johanson ve Vahlne’ye göre ise modelin temel argümanı “psikolojik yakınlık faktörü”dür. Buna göre girişimcinin psikolojik olarak “yakın” gördüğü coğrafyalar, uluslararasılaşmaya yönelik faaliyetler açısından uygun şekilde değerlendirilmektedir (Erkutlu & Eryiğit, 2001:157).

Journal of Research in Business & Social Science
5(5), 2016 Special Issue, 2016: 19-33

Tablo 1: Uluslararasılaşma Modelleri

Modeller	Çalışmalar	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama	4.Aşama	5.Aşama	6.Aşama
Uppsala Modeli	Johanson ve Wiedersheim – Paul (1975) Johanson ve Vahle (1997)	Düzenli ihracat faaliyeti yoktur.	Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat yapılır.	Bağlı ortaklıklar yoluyla ihracat yapılır.	Dışarıda doğrudan üretim birimi kurulur.		
Yenilikçi Modeller	Bikey ve Tesar (1977)	Yönetim ihracatla ilgilenmemektedir.	Yönetim rastgele gelen ihracat talepleri ile ilgilenir.	Yönetim aktif olarak ihracat için fizibilite çalışmalarına başlar.	İşletme kazandığı deneyimlere dayanarak yakın ülkelere ihracat yapmaya başlar.	İşletme artık deneyimli bir ihracatçıdır.	Yönetim artık daha uzak ülkelere ihracat yapmanın fizibilitesini yapar.
	Çavuşgil (1980)	İşletme sadece iç pazarda faaliyet göstermektedir.	Yönetim ihracat için araştırma yapmaya başlar.	İşletme yakın ülkelere ihracat yapmaya başlar.	İşletme kazandığı deneyimle daha çok ülkeye ihracat yapar ve satış hacmini artırır.	İşletme kaynaklarını iç ve dış pazar arasında paylaştırır.	
	Reid (1981)	İhracat farkındalığı	İhracat eğitimi	İhracat denemesi: sınırlı ihracattan elde edilen kişisel tecrübe.	İhracatı değerlendirme	İhracat yapıp yapmama kararı	
	Czinkota (1982)	Yönetim ihracatla ilgilenmemektedir.	Yönetim ihracatla kısmen ilgilenmektedir	İşletme ihracat yaparak deneyim kazanmaya başlar.	İşletme artık deneyimlidir.	İşletme artık deneyimli küçük bir ihracatçıdır	İşletme artık deneyimli büyük bir ihracatçıdır
Ağ (Network) Modeli	Johanson & Mattson (1988)	Uluslararası genişleme aşaması	Uluslararası pazara girme aşaması	Uluslararası entegrasyon aşaması			

Kaynak: Andersen, 1993:213 ve Bell, 1995:61'den uyarlayan Atılı ve Kartal, 2014, s.147 ve Erkutlu & Eryiğit, 2011, s.160'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1’den de anlaşılabilirceği gibi, geleneksel uluslararasılaşma modelleri arasında değerlendirilen “Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri”nin temelde savundukları noktalar aynı olmakla beraber, her bir modelin aşama tanımları ve sürecin kaç aşamada tamamlanacağına dair gösterimler açısından birbirlerinden ayrılmaktadır (Atlı & Kartal, 2014:146). Uluslararasılaşmanın işletmede yönetim tarafından uygulanan yeniliklerinin sonucundan kaynaklandığını ve aşama aşama öğrenilen bir süreç olduğunu öngören bu modelin, uluslararasılaşmayı başlatma mekanizması dışında Uppsala modelinin aynısı olduğu, her ikisinde de uluslararasılaşmanın ancak her aşamada başarılı sonuç elde edilmesi ile gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Çiçek & Demirer, 2009:5-6). Andersen (1993:212) ise, her iki modelin davranışsal tabanlı ve yavaş yavaş ilerleyen bir niteliğe sahip olduğunu ifade etmektedir.

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) azaldıkça önem kaybederken, ortaya ilk kez Johanson ve Mattson (1988) tarafından atılan ağ (network theory) teorisi önem kazanmaya başlamıştır. Örgütler arası ve kişilerarası ilişkilere odaklanarak sosyal değişim teorisi (social exchange theory) ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı (resource dependence approach)’na dayanan (Çiçek & Demirer, 2009:4) bu modele göre bir işletmenin uluslararasılaşması sahip olduğu avantajlarına değil, içinde bulundukları network ağına bağlıdır (Erkutlu & Eryiğit, 2001:160). Dolayısıyla uluslararasılaşma serüveninde işletmeler için, içinde bulundukları ağdaki aktörlerle (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kuruluşları, kamu kurumları, vb.) olan ilişkiler ve bu sayede ulaştıkları kaynaklar (hammadde, ürünler, bilgi, fonlar, teknoloji, vb.) önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşmasını ağlarla açıklayan bu model, işletmenin ve pazarının uluslararasılaşma derecesinin yüksek veya düşük olması derecesine göre dört durum olduğunu öne sürmektedir. Bunlar; erken başlayan, geç başlayan, yalnızca uluslararası ve diğerleri arasında uluslararası (Atlı & Kartal, 2014:146).

İşletmelerin uluslararasılaşma dereceleri ve uluslararası pazarlara girmek için kullanabilecekleri stratejiler arasında da bir ilişki söz konusudur. Uluslararasılaşma stratejileri, Tablo 2’de de görülebileceği gibi, işletmelerin bu süreçteki eylemlerinin yönü dikkate alınarak “dışa dönük” ve “içe dönük” stratejiler şeklinde değerlendirilmektedir (Aydemir & Demirci, 2006:81-82).

Tablo 2: İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri

Dışa Dönük Stratejiler	İçe Dönük Stratejiler
Yabancı pazarlardaki rekabetin doğasını fark etme ve önemini kavrama,	Yerel olarak faaliyet gösteren bir işletme, etkinliğini artırmak için küresel rakiplerin kendisi ve faaliyetleri üzerindeki etkisini anlamaya başlar,
İhracat gerçekleştirme,	İthalat gerçekleştirir,
Yurt dışındaki bir işletmeye lisans satma,	Yabancı bir işletmeden lisans alır,
Yabancı bir işletme ile dış ülkede (ya da üçüncü bir ülkede) ortak girişim gerçekleştirme,	Kendi ülkesinde yabancı bir işletmeyle ortak girişim gerçekleştirir,
Ülke dışındaki bir işletmenin tüm sahipliğini elde etme veya ülke dışında kendi başına işletme kurma.	Yabancı bir işletmenin ulusal pazardaki bir işletmesinin sahipliğini ele geçirir.

Kaynak: Beamish, Paul W. Vd, 1994, s.3’ten aktaran Aydemir & Demirci, 2006, s.82

Farklı dış pazarlara girme yöntemleri en basit ve klasik anlamda ihracattan başlayıp modern anlamda global stratejik ortaklıklara kadar uzanmaktadır (Aydıntan,2003:136). İşletmeler benimsedikleri uluslararasılaşma modeli ve belirledikleri stratejiye bağlı olarak uluslararası pazarlara giriş yöntemine karar verirler. Bu kararı verirken işletmeler, hedefleri, kapasitesi, ürün veya hizmetlerinin sayısı ve özellikleri, tahmini satış potansiyeli ve kâr hedefi, esneklik kabiliyeti, mevcut ve geleceğe ilişkin arz ve talep durumu, teknoloji düzeyi, yabancı yatırımlara ilişkin yasal düzenlemeler, siyasi, sosyal ve kültürel yapı gibi faktörleri de dikkate alırlar (Sakr&Jordaan, 2016:6; Savaşçı, 2007:324). Dış pazara girişte hangi stratejinin tercih edileceği, hedef pazarın çekiciliği karşısında katlanılabilecek maliyet ve üstlenilebilecek riskin derecesine göre şekillenmektedir. Pazarın sahip olduğu ekonomik, yasal, politik, kültürel, teknolojik göstergelere ve vaat ettiği geleceğe göre, işletmenin tercih edeceği giriş stratejisi ve katlanmayı kabul edeceği risk

değişecektir (Çelik, Danacı, & Onay, 2015:49). Dolayısıyla mevcut iç ve dış şartları dikkate alan işletme, ihracat (dolaysız – dolaylı), ortaklıklar (lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, joint-venture, konsorsiyum, anahtar teslim projeler, yap-işlet-devret sözleşmesi) ve doğrudan yabancı yatırım (tamamıyla sahip olunan bağlı işletme, ev sahibi ülkede yerel bir işletmeyi satın alma, portföy yatırım) stratejilerinden kendisi için uygun olanını tercih ederek pazara giriş yapacaktır (Can, 2012:103).

Küresel faaliyetler için işletmelerin kullanabilecekleri her bir strateji kendine has bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Bu alternatifler işletmeler tarafından farklı boyutları ile dikkatlice incelenip değerlendirilmeli ve böylece karar verilmelidir. Çünkü uluslararasılaşma süreçlerinin her aşamasında işletmeler faaliyetlerinin niteliğine ve niceliğine bağlı olarak, birçok karmaşık ve belirsiz durumla karşılaşır. Küresel pazarların sağladığı fırsatlar değerlendirilirken kültürel, politik, ekonomik çevrelerine aşına olmadıkları bölgelerde iş yapmak, işletmeler için bir tehdit haline gelmektedir (Chen, 2011). Bu fırsat ve tehditlerin doğru anlaşılması ve doğru yönetilmesi ise, işletmelerin küresel pazarlardaki başarıları üzerinde etkili olacaktır (Huang, Lo, Liu ve Tung, 2014).

Araştırma ve Metodoloji

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, Saruhan Şirketler Grubu'nun uluslararasılaşma sürecini, izledikleri stratejiler ve elde ettikleri kazanımlar açısından incelemektir. İkincil kaynakların yanısıra yüz yüze mülakat yönteminin de kullanıldığı bu çalışmanın, aile şirketleri özelinde Türkiye'de yapılan öncü çalışmalardan biri olması ve literatüre katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Nitekim yerli alan yazın incelendiğinde Türk işletmelerinin uluslararasılaşmasını ele alan sınırlı sayıda çalışmanın söz konusu olduğu görülmektedir (Ulaş, 2004; Altıntaş & Özdemir, 2006; Savaşçı, 2007; Kalyoncuoğlu & Üner, 2010; Çiçek & Demirer, 2009; Atlı & Kartal, 2014; Yener vd., 2014). Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını spesifik olarak ele alan en kapsamlı çalışma Ataay (2012) tarafından yapılmıştır. Ataay çalışmasında Türkiye'nin en büyük Çok Uluslu Şirketleri listesinde yer alan 19 şirket içinden 5 tanesini incelemiştir. Söz konusu çalışmanın temel amacı, seçilen şirketlerin tarihsel boyutta uluslararasılaşma süreç ve deneyimlerini incelemek olarak belirtilmiştir. Nitel araştırmaya dayalı olarak yapılan çalışmada, şirketlerin faaliyet ve yatırımlarıyla ilgili veriler için ikincil kaynaklara (şirketlerin faaliyet raporları, internet sayfaları, basında çıkan haberler, yönetici söyleşileri vb.) müracaat edilmiştir.

Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, örnek olay olarak incelenen Saruhan Şirketler Grubu'nun uluslararasılaşma sürecini ele almaktadır. Bu bağlamda çalışma, şirketi uluslararasılaşmaya iten faktörleri, uluslararasılaşmanın yönü, derecesi ve aşamalarını ile izlenen stratejilerin incelenmesini kapsamaktadır. Araştırmadaki en önemli kısıt, aile işletmelerinde uluslararasılaşmayı tek bir şirket özelinde ele almasıdır. Dolayısıyla bulguların genellenebilirliği konusundaki şüpheler göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın Türü, Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, nitel araştırma tekniklerinden “örnek olay” yöntemi kullanılmıştır. Literatürde “durum incelemesi” olarak da ifade edilen ve genel anlamda “tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme” (Ilgar ve Ilgar, 2013:201) olarak tanımlanan örnek olay yöntemi, bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek, bir olaya ilişkin muhtemel açıklamaları geliştirmek ve bir olayı değerlendirmek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk vd., 2013:267).

Verilerin toplanmasında hem birincil hem de ikincil kaynaklardan (web sitesi, makaleler, kitap ve gazete haberleri) yararlanılmıştır. Birincil kaynak yüz yüze mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Mülakat, 10 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak Saruhan Şirketler Grubu yönetim Kurulu Üyesi Sadık Ayhan Saruhan ile 14 Nisan, 27 Nisan ve 4 Mayıs 2016 tarihlerinde İstanbul/Güneşli 'deki Şirket Genel Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir. İlk görüşmede çalışma hakkında genel bilgi verilmiş; görüşmenin formatı ve içeriği paylaşılmıştır. İkinci görüşme mülakat formunda yer alan sorular temelinde

gerçekleşmiştir. Görüşmede bazı soruların cevaplandırılması esnasında ilgili birim müdürleri de sürece dâhil olmuştur. Son görüşme de ise, alınan cevaplar doğrultusunda hazırlanan metin üzerinde konuşulmuş ve gerekli revizyonlar yapılmıştır. Ayrıca şirketin resmi web sitesi ile literatürde yer alan ilgili çalışmalardan da yararlanılmıştır.

Aile İşletmelerinin Uluslararasılaştırma Stratejileri Üzerine Bir Uygulama: Saruhan Şirketler Grubu

Saruhan Şirketler Grubu

Kısa Tarihçe

Saruhan Şirketler Grubu'nun temeli, 1947 yılında baba Hakkı Saruhan'ın Rize'de tuhafiye mağazasını açması ile atılır. O yıllarda yeni çıkan ve henüz Anadolu'nun birçok şehrine ulaşmayan naylon gömlek ve çorapları Rize'ye ilk defa getirip halkla buluşturan baba Hakkı Saruhan'ın mağazası olur ve bu nedenle de mağazası, halk arasında "Naylon Mağazası" olarak anılır (www.saruhan.com.tr).

1960 yılından itibaren şehir nüfusunun artmaya başlamasıyla ihtiyaçların da farklılaşmaya başladığını gören Hakkı Saruhan, konfeksiyon mağazasını kapatıp yerine beyaz eşya mağazası açar. O dönemde piyasaya yeni yeni girmeye başlayan buzdolabı, şofben, gazlı set üstü ocak gibi ürünlerin yanı sıra tüp gazı ilk defa Rize'ye getiren de yine Hakkı Saruhan olur. Henüz marka olmak kavramının Türkiye'de dahi yerleşmediği 1960'lı yıllarda bunun önemini fark eden Hakkı Saruhan, konfeksiyon işinde iken "Naylon Mağazası" olarak elde ettiği bilinirliğini devam ettirmek için beyaz eşya mağazasında da aynı tabelayı kullanmaya devam eder. 1977 yılında Baba Hakkı Saruhan İstanbul'a taşınır (Ünal, 2009:36-37). Rize'de başlayan ticaret hayatına İstanbul'da devam eden Hakkı Saruhan, ticari faaliyet alanını ve ürün çeşidinin kapsamını genişletir. Alçak ve yüksek gerilimli elektrik malzemeleri satışıyla başlayan ticaret, üniversitede okuyan dört oğlunun da işe dâhil olmasıyla, elektrikli ev aletleri, endüstriyel temizlik makineleri, her türlü toz ve sıvı deterjanların ithalatıyla devam eder. 1979 yılından itibaren baba Hakkı Saruhan, şirketin yönetimini oğullarına devreder. Ağabey Ali Zeki Saruhan liderliğinde dört kardeş tarafından yönetilen şirket, 1985 yılında Alman Fakir ve Nilco fabrikaları ile ticari faaliyetleri başlar (Yalçıntaş, 2015:365).

1996 yılında Çorlu'da kendi makine fabrikasını kurarak, Alman mühendislerle ürettikleri, sanayi tipi temizlik makinelerini hem yurt içi pazara hem de yakın coğrafyadaki ülkelere ihraç etmeye başlarlar. 1999 yılında yine Çorlu'da Kimya Tesisleri inşa edilir ve deterjan üretimine başlanır. 2007 yılında, Almanya'da Saruhan Deutschland Holding firmasını kurarak, Almanya merkezli faaliyetler geliştirilir. Fakir Holdingle önce stratejik ortaklık, daha sonra ise hisse alımıyla tam ortaklık kurulur. Bu ortaklık ile Saruhan Şirketler Grubu, 80 yıllık elektrikli ev aletlerinde Alman teknoloji birikimine sahip Fakir ve Nilco'nun tüm tecrübesinden de istifade ederek üretim yapan, dünya pazarlarına dağıtımını birlikte sürdüren sağlam bir beraberliğin de temelini atar. 2012 yılında ise, Saruhan Şirketler Grubu Fakir ve Nilco markasını satın alır. Faaliyetleri üretimle sınırlı kalmayan Saruhan Şirketler Grubu; inşaat alanında da faaliyet göstermektedir.

Şirketin Türü ve Yönetim Yapısı

Saruhan Şirketler Grubu hisselerinin tamamı aileye ait olup, yönetim kurulunda dört erkek kardeşin görev aldığı ve üçüncü nesil aile bireylerinin de şirkette aktif olarak çalıştığı tipik bir aile işletmesidir. Yönetim Kurulu, Ali Zeki Saruhan (Başkan), Sadık Ayhan Saruhan (Üye), Fevzi Saruhan (Üye) ve M. Necati Saruhan, (Üye)'den oluşmaktadır. Şirket yönetiminde ikinci nesil aile üyelerinin yanı sıra üçüncü nesil üç aile bireyi de yönetsel pozisyonlarda çalışmaktadır.

Saruhan Şirketler Grubuna Bağlı Şirketler

Saruhan Şirketler grubu bünyesinde altı şirket faaliyet göstermektedir (www.saruhan.com.tr).

Saruhan Örme Tekstil A.Ş.: 1985 yılında dört örme makinası ile tekstil sektöründe küçük bir tekstil atölyesi olarak faaliyete başlayan şirket, 1996 yılında fabrika haline gelir. Bugün 6000m²'lik fabrikasında üretim yapmaktadır. Bünyesindeki son sistem yuvarlak örgü makineleri ile pamuk, viskon, modal, floş, polyester, microfibre, ultrafibre, naylon, asetat, yüksek turlu/bükümlü ve bunların karışımı iplikler kullanarak fantazi

örme kumaş üretimi gerçekleştirmektedir. Günlük üretim kapasitesi 10 ton olup, üretiminin bir kısmını ihracat, diğer kısmı da konfeksiyon ihracatçılarına satış yapmaktadır.

Sar Enerji A.Ş. ve Han Enerji A.Ş.: Çevreye uyumlu enerji üretim yatırımlarında bulunmaktadır. Hidroelektrik Enerji Santrali (HES) ve Rüzgar Enerji Santrali (RES) üretim yatırımları ana faaliyetleridir.

Saruhan Yapı İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.: Fabrika, plaza, konut gibi çeşitli projeler gerçekleştirilmiş olup, bu alanda faaliyete devam etmektedir.

Saruhan Makine.: 1996 yılında Çorlu'da kurulan makine fabrikasında ürettikleri sanayi ve ev tipi elektrik süpürgelerinden halı yıkama makinelerine, fanlı ısıtıcıdan yağlı Radyatöre kadar birçok ürün üretip dünyaya ihraç etmektedirler. Endüstriyel temizlik makineleri üretiminde Avrupa standartlarında üretim yapabilen tek Türk firması olarak faaliyetini sürdürmektedir (Ünal, 2009:39).

Saruhan Kimya ve Temizlik Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.: 1999 yılında yine Çorlu'da Kimya Tesisleri inşa edilir. Bu tesislerde, yurt dışına ihraç ve yurt içine satılmak gayesi ile yılda, 15.000 ton deterjan ana hammadde Labsa, 55.000 ton toz deterjan, 25.000 ton sıvı deterjan üretilir. Bu alanda da yurt içi ve yurtdışında distribütörlük ağlarını kurarak sağlam bir dağıtım ağına sahip olur.

Fakir Hausgerate – Elektrikli Ev Aletleri: Ev temizliği ve hijyen konusunda dünyaca ünlü markalardan biri olan ve 1933 yılında Almanya Stuttgart'ta H. Wilhelm Kicherer tarafından kurulan "Fakir", Almanca'da aile anlamına gelen Familie ve kurucusunun soyadı Kicherer'in bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Dünyada 106 ülkede satışa sunulan Fakir ürünleri Almanya'daki Vaihingen/Enz'de üretilmektedir. 1985 yılından beri büyüme stratejisi ile yol alan Fakir, Saruhan Şirketler Grubu ile Türkiye pazarına girmiştir. İlk olarak yağlı radyatörler ve halı yıkama makineleriyle pazara giriş yapan markanın bugün 150'nin üzerinde ürün çeşidi bulunuyor. Kuru, sulu ve buharlı süpürgeler, şarjlı el süpürgeleri, buharlı temizleyiciler, halı yıkama makineleri, mutfak aletleri, ütüler, kişisel bakım ürünleri, sağlık ürünleri, hava nemlendiriciler, hava temizleyiciler, nem alma cihazları, fanlı ısıtıcılar, basküller, çamaşır kurutucular, vantilatörler ve şofbenler markanın geniş ürün gamında yer alan ürünler arasındadır.

Nilco Reinigungsmaschinen - Endüstriyel Temizlik Makine ve Ekipmanları: Nilco Reinigungsmaschinen GmbH (Nilco Endüstriyel Temizlik Makine ve Ekipmanları Ltd.), Fakir Elektrikli Ev Aletlerinin yan firması olarak optimum kalitede güvenli, kullanışı kolay endüstriyel temizlik ürünleri sunmak amacıyla 1961'de yılında, Fakir Hausgerate'in kurucusu Heinz Kicherer tarafından kurulmuştur(<http://www.nilco.de/unternehmen.html>).

Saruhan Şirketler Grubu'nun Uluslararasılaşma Strateji Geliştirme Süreci

Hazırlanan mülakat soruları çerçevesinde Saruhan Şirketler Grubu'nun uluslararasılaşma sürecine ilişkin bulgular Yönetim Kurulu üyesi Sadık Ayhan Saruhan'dan alınan bilgiler çerçevesinde aşağıda yer almaktadır. Sorular italik olarak yazılmış, verilen cevaplar ise tırnak içinde gösterilmiştir.

- 1) *Uluslararasılaşma kararınızdaki etkili olan faktörler nelerdir? (pazarla ilgili faktörler, maliyetle ilgili faktörler rekabet ile ilgili faktörler ya da siyasi faktörler; üst düzey yönetimlerin zorlaması, ortak girişim gibi bir öneri alan firmanın bu teklifi değerlendirmesi, yoğun iç rekabet nedeniyle işletmenin dış pazarlarda yeni arayışa girmesi uluslararası piyasalar piyasaların potansiyel kâr merkezleri olarak değerlendirilmesi gibi).*

"Uluslararası piyasalara açılma kararı alınmasında aile bireylerinin bilgi, deneyim, finans birikimi, müşteri potansiyeli, risk almaktan korkmayan girişimci özellikleri yanında büyüme ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmenin ancak markalaşma ile mümkün olacağı inancına sahip olmalarının belirleyici olmuştur."

- 2) *Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri olan ihracat (dolaylı ihracat, dolaysız ihracat) ortaklıklar (lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, joint venture, konsorsiyum, anahtar teslim projeler, yap - işlet – devret sözleşmesi) doğrudan yabancı yatırım*

(tamamıyla sahip olunan işletme ev sahibi ülkede yerel bir işletmeyi satın alma, portföy yatırım) hangisini yada hangilerini gerçekleştirdiniz, ülke ve yılını da belirterek açıklar mısınız?

“Uluslararası pazarlara girişimiz ilk defa 1985 yılında Alman Fakir grubu ile küçük ev aletleri ithalatı ile başladı. Bir yıl sonra Saruhan Dış Ticaret’e kendileri Türkiye Distribütörü olmasını teklif etti; böylece işbirliğimiz bir ileri aşamaya taşındı. Küçük ev aletleri ile başlayan işbirliğimiz 1990’lı yıllarda Fakir ve Nilco grubunun ürettiği endüstriyel temizlik makinelerinin ithal edilmeye başlanmasıyla daha da gelişti. Fakir grubu ile yapılan lisans anlaşması çerçevesinde 1996 yılında kurulan Saruhan Makine ile Fakir grubuna bağlı Nilco markalı endüstriyel temizlik makinelerini Türkiye’de üretmeye başladık. 1999 yılında kurduğumuz Saruhan Kimya ile ise Fakir markalı deterjan üretimine başladık ve ürün gamını kendi markalarımız ile çeşitlendirdik. 2000 yılında Saruhan Şirketler Grubu olarak, Fakir’in dünyada sözü dinlenen distribütörü olduk. Artan işbirliği ve iki grup arasında güven temeline dayalı olarak gelişen ilişkiler sayesinde 2006 yılında Fakir grubu ile ‘stratejik ortaklık’ anlaşması imzaladık. 2009 yılında hisse oranımızı artırarak Fakir’in ‘yönetici ortağı’ olduk. 2012 yılında ise, Fakir ve Nilco markasını Saruhan Şirketler Grubu olarak satın aldık.”

3) Uluslararasılaşmada kullandığınız yöntemleri tercih etmenizden nedenlerini belirtir misiniz?

“Rahmetli Turgut Özal’ın Türkiye’yi dış dünyaya açmaya başladığı 1980’li yıllar, gerek ülke girişimcileri gerekse aile olarak bizim yurt dışı pazarlar konusunda tecrübemizin hemen hemen olmadığı bir dönemdi. Bu dönemde yurt dışından ithal edilen ürünler ülkemizde büyük ilgi görüyordu. Zaten o yıllara kadar beyaz eşya ticareti ile uğraşıyorduk ve bu konuda kendimize güveniyorduk. Kardeşler olarak dış ticaret firması kurarak kendi ticari faaliyet alanımızla ilgili ürün ithal etmeye karar verdik ve Alman Fakir firması ile irtibat kurarak ürünlerini ithal etmeye başladık. Bu tercihimizde Türk halkının alman ürünlerine yönelik güveni de etkili oldu. Bir yıl sonra, 1986 yılında Fakir firmasının distribütörü olduk. Distribütörlük anlaşması çerçevesinde ithal ettiğimiz Fakir grubu ürünlerini yakın coğrafyamızdaki ülkelere ihraç etmeye başladık. Fakir grubu ile gelişen ilişki ve işbirliğimiz bu ürünleri Türkiye’de üretme imkânını da sağladı. Daha önce de belirttiğim gibi stratejik işbirliği ile başlayan süreç, önce stratejik ortaklığa, sonrasında yönetici ortaklığa ve nihayet satın almaya kadar devam etti. Bu tercihlerimizde etkili olan en önemli faktör, bildiğimiz işlerde büyüme kararlılığımızdır.”

4) Yukarıdaki işlemleri gerçekleştirdiğiniz yıllardaki yurt dışı satışlarınızın oranı toplam satışlarınızın yüzde kaçtır? Bugün itibarıyla yüzde kaçtır?

“Toplam satışlarımız içinde yurt dışı satışların oranı ilk yıllarda % 5 seviyesinde iken, her geçen yıl bu oran artmış, bugün itibarıyla %30 seviyesine ulaşmıştır. Yakın coğrafyamızdaki ülkelere yaptığımız yeni yatırımlarla bu oranı daha da artırma gayreti içindeyiz.”

5) Toplam varlıklarınızın yüzde kaçını yurt dışındadır?

“Fakir ev aletleri ve Nilco temizlik grubu olarak toplam varlıkların % 30’u yurtdışında bulunmaktadır.”

6) Almanya’daki fakir fabrikasında toplam çalışanların sayısı nedir? Toplam çalışanların yüzde kaçını Türk’tür? Üst düzey yönetimde Türk ve yabancı yönetici sayısı ya da oranı nedir?

“Almanya’daki Fakir fabrikasında çalışan orta ve üst düzey personel sayısının % 12’si Türk (15 kişi / Almanya’da yaşayan), %88’i ise Alman (110 kişi)’lerden oluşmaktadır. Ayrıca Türkiye’den görevlendirdiğimiz bir Türk Genel Müdür (mali işlerden sorumlu) bir de Alman Genel Müdür (Satış – Pazarlamadan sorumlu) görev yapmaktadır.”

7) Farklı ülkelere ihraç ettiğiniz ürünlerde bölgesel farklılıklara hitap edecek şekilde ürün farklılaştırması yapılıyor mu? Yapılıyorsa hangi ürünlerde hangi pazarlar için ne gibi farklılıklar yapılmaktadır? Sadece belli pazarlar için üretilen ürünleriniz var mı?

“Uluslararası pazarlarda, bölgelere göre, talep edilen ürünlerin özellikleri de farklılaşabilmektedir. Örneğin et kıyma makinesi Orta doğu coğrafyası için çeyiz ürünüdür. Deterjansız buharlı temizleme makineleri Avrupa ve Türkiye için, şarjlı dikine pratik elektrikli süpürgeleri ve halı yıkama makineleri Türkiye için, yatık süpürgeler, toz torbalı, toz torbasız, su filtreli süpürgeler değişik coğrafyaların talepleridir. Biz de ülkelerin kültürel özellikleri, alışkanlıkları ve ihtiyaçlarını dikkate alarak uygun ürünleri ilgili pazarlara sunuyoruz.”

8) Farklı ülkelerde pazarlama ve satış faaliyetleri farklılık gösteriyor mu? Gösteriyorsa, farklılıkları açıklar mısınız?

“Tabii ki bazı farklılıklar söz konusu. Ülkelerin kültürel özellikleri, satın alma gücüne göre uygun ürünlerin pazara sunulması, rakiplerin o pazardaki payı gibi hususlar çerçevesinde fiyat stratejisi ve yapılacak kampanyaların mahiyeti bu veriler dikkate alınarak belirleniyor. Ayrıca pazarın coğrafi yakınlığı ve potansiyeli dikkate alınarak, o pazarlarda şube açma, bayilik verme veya zincir mağazalar aracılığıyla pazara girme gibi seçenekleri değerlendiriyoruz.”

9) 1996 yılında Çorlu’da kendi makine fabrikanızı kurarak, Alman mühendislerle ürettiğiniz sanayi tipi temizlik makinelerini dünyaya ihraç etmeye başladığınız web sayfasında belirtiliyor. Bu yatırımı nasıl gerçekleştirdiniz? Yabancılarla ortak veya işbirliği ile yapılan bir yatırım mı? Eğer öyle ise, ortaklığın veya işbirliğinin mahiyeti hakkında bilgi verir misiniz?

“1996 yılında Çorlu’da kendi makine fabrikamızı öz sermayemizle kurduk. Bu fabrikamızda üretilen sanayi tipi temizlik makineleri Türk ve Alman mühendislerin işbirliğiyle geliştirilen ürünlerimizdir. Özellikle Fakir ve Nilco markalarını satın aldıktan sonra Almanya - Türkiye Ar-Ge departmanları çalışmalarını birlikte yürütmeye başladı. Öncelikle üretimi rantabl olan ürünler Türkiye’de belirlenmekte; teknik ve fiziksel tasarım çalışmaları ise Almanya’da yapılmaktadır. Girdi maliyetlerinin uygunluğu, dış pazarlara/çevre ülkelere yakınlık gibi kriterler dikkate alınarak üretimin bir kısmı Türkiye’de bir kısmı ise Almanya’da gerçekleşmektedir.”

10) Saruhan Deutschland holding kuruluşu nasıl olmuştur, faaliyeti nedir? Fakir holdingle hangi yıl stratejik ortaklık, hangi yıl hisse alımıyla tam ortaklık kurulmuştur?

“2007 yılında, Almanya’da Saruhan Deutschland Holding firmasını kurarak, Almanya merkezli faaliyetlere başladık. 2010 yılında hisse alımı yoluyla Fakir Holding ile “stratejik ortaklık” gerçekleştirdik. Bu ortaklık ile Saruhan Şirketler Grubu, 80 yıllık elektrikli ev aletlerinde Alman teknoloji birikimine sahip Fakir ve Nilco’nun tüm tecrübesinden de istifade ederek üretim yapan, dünya pazarlarına dağıtımını birlikte sürdüren sağlam bir beraberliğin de temelini atmıştır. 2012 yılında ise hisselerin tamamına sahip olunmuş; dolayısıyla bu iki Alman markasının Almanya’daki fabrikaları ile tüm dünya kullanım hakları satın alınmıştır.”

Araştırma Bulguları

Tanımlayıcı bulgular, Yönetim Kurulu üyesi Sadık A. Saruhan Saruhan’ın verdiği bilgilerin yanı sıra gerek Saruhan Şirketler Grubu gerekse Fakir Hausgerate ve Nilco Reinigungsmaschinen resmi web siteleri ile ikincil kaynaklardan elde edilmiştir.

Saruhan Şirketler Grubu’nun 1985 yılında Fakir ve Nilco ürünlerinin ithalatını yaparak içe dönük strateji ile başlayan uluslararasılaşma süreci, bu şirketlerin distribütörü olarak dışa dönük stratejilerden biri olan ihracat (uluslararası pazarlara girişte yatırıma dayalı olmayan giriş yöntemi), ortak Ar-Ge çalışması ve stratejik işbirliği yanında 2007 yılında Almanya’da Saruhan Deutschland Holding firmasını kurulması (yurtdışında doğrudan yatırım), 2010 yılında hisse alımıyla Fakir Holding’le ortaklık (doğrudan yabancı yatırım / portföy yatırımı) ve nihayet 2012 yılında hisselerin tamamına sahip olunarak (dışa dönük strateji olan doğrudan yabancı yatırım) ev sahibi ülkede yerel bir işletmeyi satın alma aşamasıyla sonuçlanmıştır. Kısaca uluslararasılaşma aşamalarında başarılı oldukça elde ettiği finansal birikimle ve öğrenme etkisiyle bir sonraki aşamaya geçmesi mümkün olmuştur.

Saruhan Şirketler Grubu ilişkili çeşitlendirme stratejisi ile 1996 yılında Çorlu’da kendi makine fabrikasını ve 1999 yılında yine Çorlu’da Kimya Tesisleri kurarak, Alman mühendislerle ürettikleri sanayi tipi temizlik makinelerini ve Kimya tesislerinde ürettikleri deterjan ve deterjan ana hammaddesini yurtiçi ve yurtdışına satmaya başlamıştır.

Saruhan Şirketler Grubu’nun sürdürülebilir rekabet avantajını ve firma performansını kaynak temelli yaklaşımla açıklamak mümkün olacaktır. Saruhan Şirketi’nin özellikle distribütörlüğü dönemindeki yönetsel çabaları, uyum, güven ve anlayışa dayalı olarak geliştirilmiş olan ilişki ve güçlü birliktelik Fakir yönetimine verdiği tavsiyelerin uygulanmasıyla elde edilen başarı, kaynak temelli yaklaşım ve bu temelde kurulan taklit edilmesi zor ilişkiyle ifade edilebilir. Bu birliktelik ilerde kurulacak olan stratejik işbirliğinin temelini

oluşturmuştur. Yine kaynak temelli yaklaşım esasınca girdi maliyetlerinin uygunluğu, dış pazarlara/çevre ülkelere yakınlık gibi avantajlarla üretim Türkiye’de de yapılmaya başlanmıştır.

Fakir Holding ve Saruhan Şirketler Grubu karşılıklı güven, güçlü iletişim ve işbirliğine dayalı olarak varlık ve yeteneklerini paylaşmışlardır. Saruhan Şirketler Grubu’nun uluslararasılaşmasının temelinde, bilgi ve deneyime sahip oldukları sektörel teknolojik kaynak ve yeteneklere ulaşarak yetkinlik elde etmek arzusu ve girişimci özelliklerinin yattığı söylenebilir.

Elde edilen veri ve bulgulardan hareketle Saruhan şirketler grubunun uluslararasılaşma sürecinin geleneksel uluslararasılaşma modelleri içinde “yenilikçi modellerin” aşamaları ile uyumlu olduğu, her ne kadar uluslararasılaşma süreci ithalat ile başlasa da, sonrasında “dışa dönük stratejileri” benimsediği ve uluslararasılaşmasının bu stratejiler çerçevesinde geliştiği anlaşılmaktadır.

Saruhan Şirketler Grubu’nun uluslararasılaşma süreci incelendiğinde Fakir grubundan küçük ev aletleri ithalatı ile başlayan, ülke distribütörlüğü ile devam eden işbirliği, önce “stratejik ortaklık” sonrasında ise “yönetici ortaklık” seviyesine ulaşmış, nihayet 25 yıllık ilişki ve işbirliği Dünyaca ünlü Fakir ve Nilco Alman markaları ile Almanya’daki fabrikalarının tüm dünya kullanım haklarının satın alınması ile sonuçlanmıştır.

Almanya’daki fabrikada çalışanların profili dikkate alındığında ise, gerek yapısal gerekse faaliyet kriterleri ve kadrolamada polisentrik (ev sahibi ülke uyruklu yönetici görevlendirme) yaklaşımı benimsemeleri açısından davranışsal kriterlerin değerlendirilmesi ile Saruhan Şirketler grubunun uluslararasılaşma derecesinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca yurt dışı yatırım ve satış oranlarının da bu sonucu desteklediği belirtilmelidir. Elde edilen bulgular dikkate alındığında, Saruhan Şirketler Grubu’nun uluslararasılaşma süreci, aşamaları ve uyguladıkları stratejilerin, Ataay (2012)’ın çalışmasına konu olan şirketlerin uluslararasılaşma süreç ve aşamalarıyla benzerlik gösterdiği hatta büyük ölçüde örtüştüğü söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, 1990’larda yabancı ortaklıklar ve işbirlikleri itici güç olmaya devam etse de, incelenen Türk şirketlerinin dış pazarlara açılma konusunda sadece ihracat faaliyetleriyle yetinmediğini, doğrudan sermaye yatırımları yoluyla faaliyet alanlarını, satış ve pazarlama coğrafyalarını genişlettiklerini, yatırımlar için gelişmekte olan ülkelere yöneldiklerini, gelişmiş ülke pazarlarının da öncelikli hedefleri olduğunu ve bu pazarlarda da yoğun ihracat ve yatırım faaliyetleri gerçekleştirdiklerini; 2000’li yıllara gelindiğinde ise, sadece teknoloji transfer hedefi taşımayan güçlü ortaklıkların kurulduğunu, uluslararası marka ve şirketlerin satın alınması yoluyla çokuluslu şirket vasfı taşıyan şirketlerin çoğaldığını ve uluslararası güçlerinin arttığını orta koymaktadır.

Sonuç

Sonuç itibarıyla uluslararasılaşma stratejisi ile Saruhan Şirketler Grubu, 80 yıllık elektrikli ev aletlerinde Alman teknoloji birikimine sahip Fakir ve Nilco’nun tüm tecrübesinden de istifade ederek üretim yapmaya başlamış, uluslararası ticaret kültürü ve bilgisini artırmış, uluslararası hukuk diline uygun olarak ilişkiler geliştirmiş, sürdürülebilir rekabet için üretimden satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamalarda küresel ölçekte vizyon kazanmış, yerel değil küresel düşünmeye başlamış, farklı kültürden insanlarla birlikte çalışma yeteneği kazanmış, Almanların kalite odaklı, sözüne sadık, prensipli çalışmaları ve iş yapış şekillerinden istifade etmek imkânına sahip olmuştur. Elde ettikleri kazanımlarla uluslararası düzeyde kaliteye sahip ürünlerini farklı coğrafya ve pazarlara sunma imkânına kavuşmuş, uluslararasılaşmalarının temelinde yatan kaynak ve yeteneklerin etkin bir şekilde değerlendirilmesiyle sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmişlerdir. Nitekim Saruhan Şirketler Grubu gerek yurtiçi gerekse yurt dışında birçok sektördeki faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmektedir.

Son olarak, vurgulanması gerekir ki bu çalışmanın “örnek olay,” diğer bir ifadeyle “durum incelemesi” bağlamında ele alınmasının beraberinde getirdiği kısıt, konunun daha kapsamlı ve farklı boyutları ile incelenmesine olan ihtiyacın varlığını daha da belirgin hale getirmektedir. Bu bağlamda, ileriki araştırmalara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir:

- i. *Türk aile işletmelerinin uluslararasılaşma sürecinde izledikleri stratejiler daha geniş bir örneklem üzerinde araştırılabilir.*

- ii. Farklı büyüklükte ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmeleri karşılaştırmalı olarak örnek olay yöntemiyle inceleme konusu yapılabilir.
- iii. Türk aile işletmelerinin uluslararasılaşma sürecinde takip ettikleri aşamalar analiz edilerek uluslararasılaşma modellerinden herhangi biri (Uppsala, yenilikçi modeller veya Ağ modeli) ile uyumlu olup olmadığı, eğilimin bu modellerden hangisi ya da hangilerine doğru evrildiği, tercih edilen model ya da modellerin tercih edilmesinde dikkate alınan faktörlerin neler olduğu araştırılabilir.
- iv. Türk aile işletmelerini uluslararasılaşmaya iten veya motive eden iç ve dış faktörlerin neler olduğu araştırılabilir.
- v. Uluslararası faaliyette bulunmuş veya halen bulunan Türk aile işletmelerinin başarı düzeyleri araştırma konusu yapılabilir. Başarılı olanlar ile başarısız olanlar ayrı ayrı ve karşılaştırmalı olarak analiz edilerek, işletmelere yönelik başarı kriterleri ile başarısızlığı doğuran faktörler tespit edilebilir.

Referanslar

- Alayoğlu, N.(2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD yayınları.
- Altıntaş, M.H.& Özdemir, E.(2006). İhracat İşlemlerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobi’lere Yönelik Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 183-2004.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: a study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143, doi:1111.1540.6520.2012. 00541.
- Ataay, A. (2012, 12-14 Nisan). Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk aile işletme gruplarında bir incelenmesi, 71-92, 5.Aile İşletmeleri Kongresi *AİK’12 Kongre Kitabı* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Atlı, H.&Kartal, B. (2014). Küresel doğan işletmelerde girişimcinin bireysel özelliklerinin erken uluslararasılaşmadaki rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:39, 145-157.
- Aydıntan, B., (2003). Dışa açılma yolunda stratejik ortaklıklar ve Türk işletmeleri açısından önemi. *Gazi Üniversitesi İİBF dergisi*, sayı:2, 135-152.
- Aydemir, M.&Demirci, M.K. (2006). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örneklerinde Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Beamish, P.W.; Killing, J.P; Lecraw, D.J. & Morrison, A.J. (1994). *International Management: Text and Cases*(2e). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Büyüköztürk, Ş.; Çakmak, E.K.; Akgün, Ö.E.; Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (14.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: the next generation’s relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390, doi: 10.1177/0894486511432471.
- Can, E. (2012). *Uluslararası İşletmecilik* (4.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.A.Ş.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644, doi: 10.1007/s10997-010-9166-x.
- Chen, H. L. (2011). Internationalization in Taiwanese family firms. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 15-23.

- Çelik, A. Danacı, T & Onay, M. (2015). Uluslararasılaşmanın markalaşmadaki itici gücü: inci akü üzerine bir çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43). ISSN 1300-0845, 47-69, doi:10.14783/od.v11i43.5000070102.
- Çiçek, R. & Demirer, Ö. (2009). Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler. *Akademik Bakış*, sayı:16, 1-12, ISSN:1694-528X.
- Erkutlu, H. & Eryiğit S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 3, 149-164.
- Huang, K. P., Lo, S. C., Liu, C. M., & Tung, J. (2014). Internationalisation of family business: the effect of ownership and generation involvement. *Anthropologist*, 17(3), 757-767.
- İlgar, M. Z. Ve İlgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (Temellendirilmiş Kuram). *İZU Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 197-247.
- Kalyoncuoğlu, S.& Üner, M.M. (2010). Küresel doğan işletme kavramı ve işletmelerin küresel doğmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici özellikleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12/3, 1-42.
- Karpuzoğlu, E. (2004, 17-18 Nisan) Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi *AİK'4 Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010, 16-17 Nisan). Önsöz ve Sunuş. 4. Aile İşletmeleri Kongresi *AİK'10 Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 39-55, doi:10.1108/14626001211196398.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family Firm Research: Sketching A Research Field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32-47, doi: 10.1504/IJEIM.2011.038446.
- Molly, V., Laveren, E., & Jorissen, A. (2012). Intergenerational differences in family firms: Impact on capital structure and growth behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 703-725. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00429.x.
- Özdemir, Ö.Ç. (2013). Uluslararasılaşma ve KOBİ'ler. *Anahtar Dergisi*, sayı: 298, 17-21. (T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü'nün Aylık Yayın Organıdır. ISSN: 1300-2414.), Çevrimiçi: <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/uluslararasilasma-ve-kobiler/592>, Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2016.
- Pazarcık, P. (2004, 17-18 Nisan). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetimi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi *AİK'04 Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Sağlam, N. (2003, Aralık). Aile işletmelerinde yeniden yapılanma, Çevrimiçi) http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc, (Erişim tarihi:17.11.2015).
- Sakarya, Ş. (2006). Aile işletmelerinin finansman sorunlarının çözümünde halka açılma: imkb üzerine bir inceleme. 2. Aile İşletmeleri Kongresi *AİK'06 Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Sakr, M.& Jordaan, A.(2016, January 12). Emerging Multinationals Corporations: Theoretical and Conceptual Framework. *Department of Economics Working Paper Series*, 1-34, South Africa: University of Pretoria, Çevrimiçi: http://www.econrsa.org/system/files/publications/working_papers/working_paper_574.pdf, Erişim:6.Mayıs 2016.
- Savaşçı, İ. (2007). Uluslararası zincir mağazaların büyüme stratejileri: Marks&Spencer Örneği. *SDÜ İİBF Dergisi*, 12 (2), 319-337.

- Ulaş, D.(2004). KOBİ'lerin yabancı pazarlara açılmada kullandıkları stratejiler. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (3), 179-204.
- Ünal, A. (2009). *Genç Girişimciler İçin Yol Haritası*. İstanbul: Genç MÜSİAD Yayını.
- Yalçıntaş, M. (2015). Aile işletmelerinin girişimcilik açısından başarılı olma koşulları. *Girişimcilik ve İş Kurma* içinde (Editör: Ali Akdemir), 333-372, Ankara: Orion Kitabevi.
- Yener, M; Doğruoğlu, B&Ergun, S. (2014). Challenges of internalization for SME's and overcoming these challenges: a case study from Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*,150, 2-11, doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.002.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve işletmelerin küreselleşme süreçleri: karşılaşılan fırsatlar ve tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 22-72.
- Yordanova, Ivanova D. (2011). Entrepreneurial orientation in family and non-family firms: evidence from Bulgaria. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 185-203.

İnternet Kaynakları

www.saruhan.com.tr

www.fakir.de/

www.nilco.de