



Avrupa İş Desteği Yanınızda
Avrupa İşletmeler Ağı
İSTANBUL

Şirketler Arası İşbirliğinin Püf Noktaları: Ticari İşbirliği ve İş Ortağı Bulmanın Yolları

Avrupa İşletmeler Ağı - İSTANBUL

 **Avrupa Komisyonu**
İşletme ve Sanayi Genel Müdürlüğü



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Avrupa İşletmeler Ağı (AİA) İstanbul, İSO, KOSGEB ve Sabancı Üniversitesi ortaklığında yürütülen ve kısmen Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen bir girişimdir. Bu yayın AİA İstanbul tarafından hazırlanmış olup Avrupa Komisyonu ve diğer Avrupa Birliği kurumlarının resmi görüşlerini yansıtmak amacıyla hazırlanmamıştır.

Haziran 2010, İstanbul

Avrupa İşletmeler Ağı - İSTANBUL
İstanbul Sanayi Odası
Tel: (212) 292 21 57
Faks: (212) 293 55 65
Web: www.aia.istanbul.org

Baskı:

Ömürmatbaacılık a.ş.
Beysan Sanayi Sitesi Birlik Caddesi No. 20
Haramidere 34524 İstanbul
Tel : 0212 422 76 00
Faks : 0212 422 46 00
www.omur.com.tr



Şirketler Arası İşbirliğinin Püf Noktaları:

Ticari İşbirliği ve İş Ortağı Bulmanın Yolları

Mayıs 2010



Önsöz

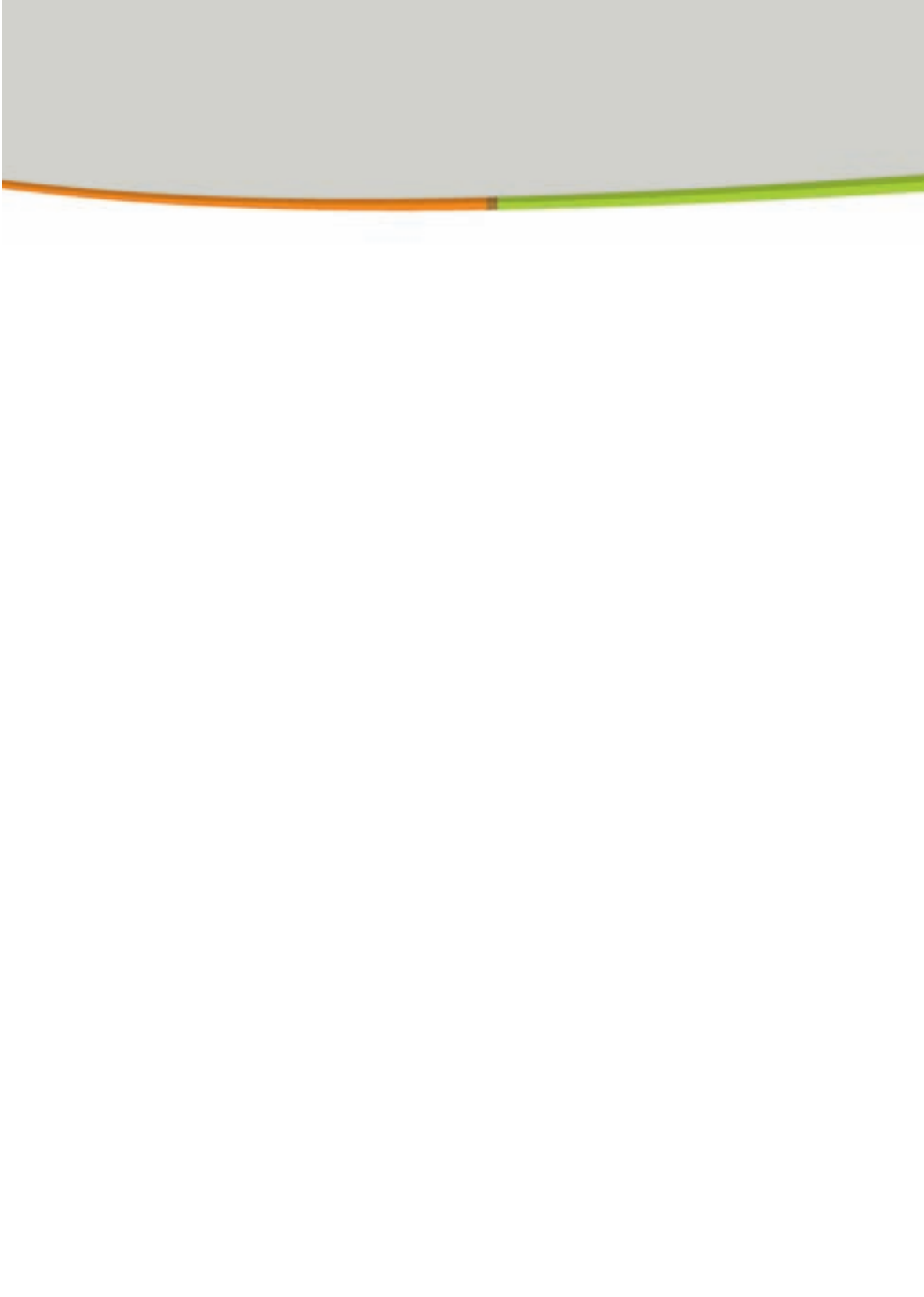
İstanbul Sanayi Odası olarak Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde KOBİ'lerin öncelikli olarak desteklenmesi gerektiğine inanmaktayız. Bu nedenle Odamız bünyesinde 2003-2008 yılları arasında faaliyetlerini tamamlayan ve özellikle KOBİ'lere yönelik hizmet veren Avrupa Bilgi Merkezimiz, 2008 yılı itibariyle KOBİ'lere daha kapsamlı hizmet sağlamak amacıyla kurulan Avrupa İşletmeler Ağı (AİA) üyesi olarak faaliyetlerini sürdürerek KOBİ'lerimize Avrupa Birliği'ne uyum süreci ve uluslararası faaliyetlerine destek vermeye devam etmektedir.

Firmaların faaliyetlerini kendi ülkelerinin sınırları ötesine taşımalarını sağlayan en verimli yöntemlerden biri, hedefledikleri ülkelerdeki firmalarla işbirliği yapmalarıdır. Özellikle ülkemizin Avrupa Birliği ile yapmış olduğu Gümrük Birliği, AB ortak pazarında birçok olanak sunmaya devam etmektedir. Firmaların bu yöndeki arayışlarına destek verilmesi, Avrupa İşletmeler Ağı'nın temel misyonlarından biridir ve AİA bu amaca yönelik birçok araca ve ağına bulunduğu ülkelerde geniş bir irtibat ağına sahiptir.

Ayrıca, bu konulardaki bilgi ihtiyacını karşılamak amacıyla firmalar arası işbirliğini konu alan bir kitapçık yayınlamanın aydınlatıcı olduğuna inanıyoruz. Bu amaçla hazırlanan "Şirketler Arası İşbirliğinin Püf Noktaları" isimli kitapçığımızın çalışmalarınızda faydalı olmasını diliyoruz.



Mete Meleksoy
Genel Sekreter
İstanbul Sanayi Odası



Giriş	3
Şirketler Arası İşbirliği Nedir?.....	5
Şirketler Arası İşbirliği Türleri	6
Firmanız Uluslararası İşbirliğine Hazır Mı?	10
Şirketler Arası İşbirliği Süreci	13
Adım 1 - Hazırlık	13
Adım 2 - İş Ortağı Arama Süreci	17
Adım 3 - Anlaşmanın Hazırlanması ve Hayata Geçirilmesi	22
AİA İşbirliği Talep Teklif Formu.....	24
AİA İstanbul'un Ticari İşbirliğine Yönelik Hizmetleri	29



Giriş

Küçük ve orta ölçekli şirketlerin (KOBİ'lerin) Avrupa ekonomisi içindeki önemi her gün biraz daha iyi anlaşılmaktadır. Günümüzün aşırı rekabetçi ortamında bu tip şirketlerin büyümeleri ve gelişmeleri için ne tür desteklerin verilmesi gerektiği konusu geniş ve tartışmaya açık bir konu olmaya devam etmektedir.

Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğü 1983 yılından bu yana KOBİ'lere verdiği desteği artırmak için Avrupa Bilgi Merkezleri, Yenilikçilik Aktarım Merkezleri, AB İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM) vb. çeşitli destek projelerine imza atmış ve son olarak 'Rekabet ve Yenilikçilik Programı' adı altında 2007-2013 yıllarını kapsayan yeni bir destek programını yürürlüğe sokmuştur.

Bu kapsamda yürütülen bir proje olan Avrupa İşletmeler Ağı, 45 ülkede faaliyet gösteren 570 kurum aracılığıyla 2,5 milyon işletmeye ücretsiz destek hizmeti sunmak üzere kurulmuştur ve temel görevlerinden biri şirketlere dış pazarlara açılma konusunda danışmanlık ve bilgi desteği sağlamaktır.

Birçok uzmanın görüşüne göre şirketler arası işbirliğinin geliştirilmesine destek verilmesi KOBİ'lerin gelişimine olumlu etki yaratacak unsurlar arasında en etkin ve en ilgi çekici olanıdır. KOBİ'lerin hem yerel hem uluslararası alanda olası hedef pazarlarda başarı elde etmek için büyük şirketlere göre daha kısıtlı kaynaklara sahip olması sebebiyle bu alanda desteklenmeleri çok önemlidir.

Avrupa İşletmeler Ağı'nın hazırladığı bu yayının amacı, ticari işbirlikleri kurmak isteyen firmalara uluslararası alanda iş yapmaya hazır olup olmadıklarını daha iyi anlamalarını sağlamak ve 3 adımlık bir süreç önererek bir yandan ticari iş ortağı arayışlarına rehber olmak, diğer yandansa Ağı'nın sunduğu işbirliği destek sürecine yapacakları başvuruları kolaylaştırmak ve daha etkin kılmaktır.

Anılan üç adımlık sürecin adımları olan 'hazırlık aşaması', 'ortak arayışı aşaması' ve 'gerçekleşme aşaması'nın her birinde bilinmesi ve dikkat edilmesi gereken incelikler bulunmaktadır. Amacımız, bunlara dikkat çekerek çözümler önermek ve şirketler arası işbirliğinin sunduğu fırsatlardan faydalanmayı amaçlayan şirketlerimize verilen hizmetlerin etkinliğini artırmaktır.

Çok az sayıda şirket aslında başarıya ulaşmak için idealde ihtiyaç duyduğu tüm özelliklere sahiptir. Kendisini stratejik hedeflerine yaklaştıracak arayışlara

cevap veren özellikleri taşıyan ve yeterli kapasitede uygun bir ortağın mutlaka bir yerlerde mevcut olduğu düşünülduğünde KOBİ'lerin kendileriyle uyumlu hedeflere sahip diğer bir şirket veya şirketlerle güçlerini birleştirdikleri takdirde özellikle yakından tanımadıkları pazarlarda çok daha fazla güç ve imkana sahip olacağı ortadadır.



Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

Şirketler arası işbirliği, stratejik hedeflerine ulaşmak için başka bir şirketin sahip olduğu farklı avantajlardan faydalanarak rekabet gücünü artırmak üzere bazı faaliyetlerin ortak bir şekilde gerçekleştirilmesini kapsar. Şirketler arası işbirliği, işbirliği içinde olan şirketlerin karşılıklı çıkarlarına dayanan ve genellikle bir kontrat veya sözleşmeyi temel alan bir anlaşma olarak da tanımlanmaktadır.

Şirketler Arası İşbirliğinin Amacı

Şirketler arası işbirliğinin temel amacı, firmaların sahip olduğu stratejik avantajlarından en iyi şekilde faydalanmalarına ve stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayan veren bir ortam yaratmaktır.

Firmalar Neden İşbirliği Yapar?

Şirketler arası işbirliği, aşağıda örnekleri bulunan birçok avantajı beraberinde getirme potansiyeline sahiptir:

1. Yeni bir ürün, hizmet vb. faaliyetin başlatılması veya mevcut bir faaliyetin genişletilmesi,
2. Stratejik birlikteliklerin kolaylaştırılması; yatırımların artırılması,
3. Yenilikçi yaklaşımları kolaylaştırarak rekabet gücünün artırılması,
4. Operasyonel maliyetlerin en iyi şekilde yönetilmesi,
5. Coğrafi engellerin ve dönemsel zorlukların aşılması,
6. Yeni teknolojilerin kullanıma alınması,
7. “Bilmek” ile “Yapmak” arasındaki geçişin kolaylaştırılması,
8. Rekabet konumunun değiştirilmesi ve yeni pazarlara giriş amacıyla başka bir şirketin altyapısından faydalanılması,
9. Belli bir alandaki uzmanlığın pekiştirilmesi.

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

Şirketler Arası İşbirliği Türleri

İş dünyasında çok sayıda işbirliği türü uygulanmaktadır. Mümkün olan anlaşma çeşitleri konusunda bir fikir vermek amacıyla aşağıda tanımlanan işbirliği tiplerinin dışında çok farklı işbirliği model ve türevleriyle de karşılaşmak mümkündür.

Bir anlaşma türü veya diğeri arasındaki seçim; dilenen işbirliğinin süresi, arzu edilen ortak faaliyetlerin yoğunluğu ve sıklığı, bir yatırımın söz konusu olup olmayacağı veya işbirliğine taraf olan şirketlerin kendi özgüvenleri ve karşılıklı güven seviyesine göre farklılık göstermektedir.

Ticari Aracılık Anlaşmaları

- Distribütörlük anlaşması

Distribütörlük anlaşması üretici firma ve ürünleri ithal edecek kişi, satıcı veya distribütör arasındaki bir kontrattır.

Distribütörlük anlaşmasında dağıtımçı (distribütör), üreticinin mallarını sadece satan özel bir acente olabildiği gibi çoğu zaman özel acente olarak bir pazarda belli bir üreticinin mallarının tek distribütörü olabilmektedir. Özel distribütörlük anlaşmaları distribütöre alt distribütörlük lisansı verme yetkisi de verebilmektedir. Çapraz distribütörlük anlaşmaları, ürün dağıtımının karşılıklı ülkelerde gerçekleştirilmesini içerir. Bu şekilde iki şirket de karşılıklı olarak daha önce varlık gösteremedikleri pazarlarda ürünlerinin dağıtımını gerçekleştirme olanağını bulur.

- Acentelik

Acentelik kontratlarında bir şirketin, diğer bir şirket (acente) ile kendi adına iş yapması ve bu faaliyetleri sürekli bir düzen dahilinde gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır.

- İmtiyaz anlaşması ('franchise')

Bu tarz anlaşmalarda imtiyazı veren şirket diğer bir şirkete belli bir bedel karşılığında bir ürün veya hizmetini pazarlama ve/veya üretme hakkını verir. Genellikle, imtiyazı alan şirket asıl operasyonun sahibi; imtiyazı veren şirket ise tanınmış bir markanın, satış noktası tasarımının, ticari ve/veya teknik bilgi birikiminin ('know-how') sahibi konumundadır.

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?



Finansal İşbirliği

- Şirket Ortaklığı ('joint venture')

Ortak girişim anlaşmaları belli bir faaliyetin geliştirilmesi amacıyla bağımsız, ayrı bir şirketin kurulmasını beraberinde getirir.

Bu tarz anlaşmalar genellikle iki tarafın, yeni bir ürün/teknoloji ile ilgili bir şirketleşme aktivitesi gerçekleştirmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu anlaşmalar çerçevesinde firmalar yeni bir isim altında tek bir projeye odaklanırlar ya da sürekli olarak şirketleşmeye gider veya ticari sır niteliğindeki bilgileri birbirleri ile paylaşmak için yasal bir platform (yeni şirket) oluştururlar ve yeni ürünler ve/veya teknolojiler geliştirmek için birlikte yatırım yaparlar. Farklı ülkelerde bulunan şirketler tarafından gerçekleştirilen ortak girişimler kapsamında yerel şirket sermaye, bölgeye has bilgi ve deneyimiyle pazara erişim olanağı ile katkıda bulunurlar, yabancı firma sermaye, marka veya teknoloji sağlar. Böylece yerel firma yabancı firmanın finansal kaynaklarından, teknolojisi ve markasının tanınırlığından fayda sağlarken yabancı firma sınırlı bir sermaye katkısı sağlayarak ve daha az riske girerek hiç tanımadığı bir pazara girme şansı yakalamış olur.

- Hisse Değişimi veya Alışverişi

Bu tarz işbirliği anlaşmalarında yeni bir şirket kurulmasa da işbirliği yapan firmaların her ikisi de anlaşma konusu firmanın sahibi konumundadır. Amaç, iki şirket arasındaki ilişki ve işbirliğinin uzun vadede sağlamlaştırılmasıdır.

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

Teknik İşbirliği

- Lisans Anlaşması

Lisans anlaşması bir firmanın elinde bulundurduğu belirli haklarının kullanımını, belirli bir süre boyunca, bir ücret karşılığında bir başka firmaya devretmesi amacıyla yapılan hukuki bir sözleşmedir.

Kullanıcıya devredilen haklar patent, marka gibi sınai mülkiyet hakları, kalite kontrol, yönetim deneyimi, teknik ve mühendislik hizmetleri gibi bilgiler olabilir. Bu anlaşmalar kapsamında bir şirketin belli bir bedel karşılığında, ürettiği mallarının sınai mülkiyet haklarının başka bir şirkete vermesi söz konusudur. Bu kontratlar paten, marka veya fikri mülkiyet haklarını içerir ve özellikle lisansı alan şirketin lisans veren şirkete nazaran kendi pazarını daha iyi tanıdığı görülmektedir.

Bu tip işbirliklerinin dezavantajlı yanı, lisans sahibi için olası kazanımların göreceli olarak daha az olması ve operasyondaki ağırlığın tamamen lisansı alanın eline teslim edilmesidir. Lisansı alan firmanın operasyonlarını kötü bir şekilde yönetmesi durumunda lisans sahibi firmanın prestij kaybına uğraması riski bulunmaktadır.

- Teknolojik İşbirliği , Ar-Ge Aktiviteleri ve Patentler

Bu tip ortaklıklar operasyonel süreçler veya üretim için bir teknoloji tedarikini içerir: iki veya daha fazla taraf arasında yeni teknolojiler geliştirmek ya da teknoloji değişimini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen işbirliği anlaşmalarıdır.

Her iki taraf da uzmanlığını (know-how) birbiriyle paylaşır. Teknoloji adaptasyonu, ürün/prosesin yeni bir uygulamaya veya sektöre konu edilmesi, yeni bir teknolojinin birlikte geliştirilmesi, fizibilite çalışmaları bu işbirliklerine örnek gösterilebilir.

Araştırma-geliştirme veya teknoloji geliştirme sürecine bağlı maliyetleri, belirsizlikleri ve riskleri karşılayamayan KOBİ'lerin çoğunluğu için bu işbirliği yöntemi en ideal teknoloji edinme aracıdır.

- Üretim İşbirliği / İmalat Alanında İşbirliği

Bu tür işbirlikleri salt siparişe/satışa dayanmayan, iki taraf arasında uzmanlık, bilgi birikimi, teknolojik eğitim amaçlı bilgi alışverişinin gerçekleştiği anlaşmalarıdır. Bu kapsamda genellikle bir şirket, diğerine kendi markası ve

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

kendi ürünlerini üretmesi için ödeme yapar. Örneğin, iş gücünün daha ucuz olduğu ülkelerde imal edilen ürünlerin üretimi bu tarz işbirliklerini içerir (spor markaları, ev elektroniği ürünleri, vb.).

Alt işverene bir ürünü üretmek için gerekli bilgilerin transfer edilmesinin ardından yapılan üretim/alt işverenlik anlaşmaları, bilginin hammaddeye aktarılması ile yeni bir ürün ortaya çıkarmayı amaçlayan anlaşmalar, yeni kullanım alanları yaratılması için özelliklerin farklılaştırılmasını konu alan üretim anlaşmaları bu kapsamda değerlendirilebilir.

- Taşeronluk

Bu formülde bir şirket bir başka şirketi yeni bir ürünün geliştirilmesi için görevlendirir. Ürünün içeriğindeki malzemelerin üretimi, üretimin kısmi olarak veya tümünden gerçekleştirilmesi, hatta pazarlama alanındaki bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bu şekilde yapılır.

Firmaların taşeronluk anlaşması arayışlarına girmelerinin temel sebepleri arasında genellikle maliyet yönetimi ve kısa vadeli kapasitenin veya gerekli olan kaynakların kısıtlı olmasıdır.

Taşeronluk, üretim sözleşmelerinin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır ve üretim sürecinde teknoloji katkısı ve kalite yönetiminin de kapsama alınmasıyla türemiştir.

Satış Sonrası İşbirliği

Bu tür işbirliğinin temel avantajlarından biri satış sonrası hizmetlerin sunumunda karşılaşılan, örneğin üretici ve müşteri arasındaki coğrafi mesafeden doğan sorunlar gibi sıkıntıları ortadan kaldırmasıdır. Bu tarz ortaklıklar sayesinde maliyet avantajlarının elde edilmesi de söz konusudur. Böylelikle, kat edilmesi gereken mesafelerden kaynaklanan iş gücü maliyetleri, yol masrafları veya müşteriye yeterince ilgi gösterebilmek ve müşteriye yakın olmak için daha geniş bir satış sonrası ağı kurulmasına yönelik yatırımların yapılması ihtiyacı ortadan kalkmaktadır.

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

Firmanız uluslararası işbirliğine hazır mı?

Firmanızın uluslararası işbirliğinin sunacağı olanaklardan etkin bir şekilde faydalanabilmesi için iyi bir hazırlık yapmanız, şirketinizin uluslararası alanda işbirliği yapmaya hazır hissetmesini sağlamanız ve doğru adımları atmanız çok önemlidir.

İlk olarak firmanızın uluslararası işbirliği yapmaya hazır olup olmadığını daha iyi anlamaya çalışmanız ve karar vermeden önce aşağıdaki soruları firmanızın içinde bulunduğu şartlara uyarlayarak kendinize sormanız gerekir. Bu sorular, firmanızın uluslararası alanda iş yapmanın getireceği ihtiyaç ve gereksinimleri konusunda düşünmenizi, dış pazarlara yönelmeden önce ele alınması gereken unsurları ve yapılması gereken hazırlıkların ne olduğu konusunu netleştirmenizi sağlayacaktır.

1. Firmanızın uluslararası alanda iş tecrübesi veya geçmişte yabancı firmalarla işbirliği deneyimi bulunuyor mu?

Evet Hayır

2. Firmanız, çalışma şekli ve faaliyetlerini yeni pazarlara yönelik şekilde sürdürmesine olanak sağlayacak bir stratejiye sahip mi?

Evet Hayır

Stratejiniz:

.....

.....

.....

3. Firmanızda uluslararası alanda atılım yapılmasına yönelik herhangi bir hazırlık yapıldı mı?

Evet Hayır

4. İlk olarak hangi ülkeleri hedeflemek istediğinizi belirlediniz mi?

Evet Hayır

Ülkeler :

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

5. Firmanız, uluslararası pazarlar hakkında yeterli veri edinilmesini sağlayacak bilgi kaynaklarına sahip mi?

Evet Hayır

Örnekler:

6. Firmanızın uluslararası alanda iş yapmak için yeterli nitelikte ve sayıda insan kaynaklarına sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

7. Firmanız uluslararası pazarlara yönelik çalışmaya başladığında ne tür finansal ihtiyaçların ortaya çıkacağı konusunda araştırma yaptınız mı? Firmanız, bu şartları karşılamaya hazır mı?

Evet Hayır

Gereksinimler:

8. Firmanızın sahip olduğu teknoloji, uluslararası pazarlarda gerekli olan rekabet gücünü sağlayacak nitelikte mi?

Evet Hayır

9. Firmanızın çalışma şekli ve organizasyon yapısı yabancı ortaklarla çalışmanıza olanak tanıyacak özelliklere sahip mi?

Evet Hayır

10. Firmanız geniş bir ürün yelpazesi mi sunuyor, yoksa sınırlı sayıda ürüne mi odaklanmayı tercih ediyorsunuz?

Evet Hayır

11. Ürünleriniz, belli bir uzmanlık ve bilgi birikimi seviyesi mi gerektiriyor?

Evet Hayır

12. Firmanız geniş bir ürün yelpazesi mi sunuyor, yoksa sınırlı sayıda ürüne mi odaklanmayı tercih ediyorsunuz?

Evet Hayır

Şirketler Arası İşbirliği Nedir?

13. Firmanızda yabancı ortaklarla çalışmaya olanak sağlayacak yabancı dil bilgisine sahip personel bulunuyor mu?

Evet Hayır

14. Firmanızdaki yabancı dil yetkinliği hedeflediğiniz ülkelerde konuşulan veya genellikle ikinci dil olarak kullanılan diller ile bağdaşır mı?

Evet Hayır

15. Firma yöneticileriniz ve çalışanlarınız uluslararası düzeyde çalışmak konusunda yeterince istekli mi?

Evet Hayır

16. Uluslararası alanda çalışmaya başladığınız takdirde ne tür olası güçlükler ile karşı karşıya kalacağınızı düşünüyorsunuz mü?

Evet Hayır

Olası Güçlükler:

.....

.....

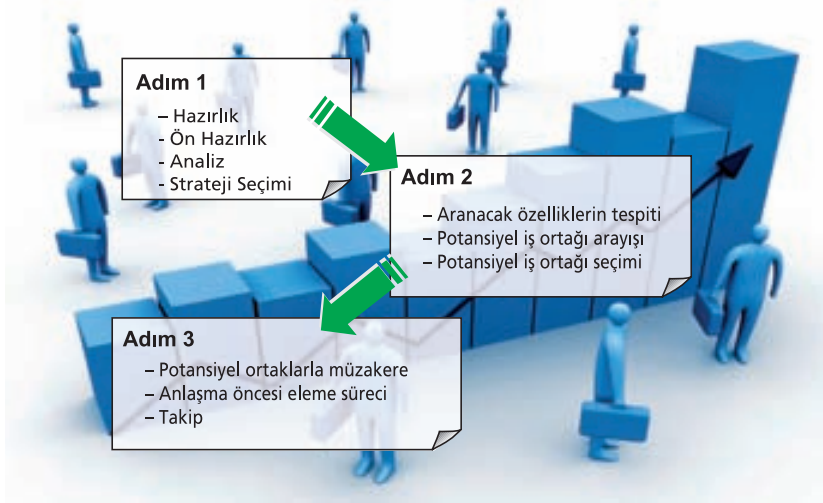
.....

17. Yukarıdaki soruları inceledikten ve cevapladıktan sonra, firmanızın uluslararası alana atılmaya hazır olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

Eğer bu soruların çoğuna - ve özellikle son soruya - "evet" cevabını verebiliyorsanız, firmanız uluslararası işbirliğine adım atmaya büyük ölçüde hazır demektir. Bu durumda firmanız, aşağıdaki adımları atmaya da hazırdır.

Şirketler Arası İşbirliği Süreci



Şirketler Arası İşbirliği Süreci

İşbirliğine giden yoldaki hazırlık süreci kurulacak iş ortaklıklarının başarısını doğrudan etkiler: Dolayısıyla önceden yapılacak hazırlık aşaması büyük önem taşır.

Adım 1 - Hazırlık

a) Ön Hazırlık

- Ön hazırlığın amacı işbirliği sürecinin nasıl gerçekleştirileceğinin, şirketin işbirliğindeki rolü ve beklentilerinin şirket içinde tartışmaya açılmasıdır.
- Tasarlanan işbirliği anlaşması ve ilgili süreç gerçekçi olmalıdır. Hedeflenen anlaşma, şirketin ulaşmak istediği amaçları gözetmeli ve imkanlarına uygun olmalıdır.
- Firma yönetimi bu yönde motive edilmelidir ve kararlılığı sağlanmalıdır. Uluslararası faaliyetlere uzanan bu faaliyet kendi çapında bağımsız ve geçici bir sürecin ötesinde uzun vadeli bir faaliyetin başlangıcı olarak düşünülmelidir.

Şirketler Arası İşbirliği Süreci

b) Analiz

- İşbirliğini yönlendirecek şirket stratejisi; hedeflenen pazarlar ve bu pazarlar hakkındaki bilgiler ışığında kurgulanmalıdır.
- Bu kapsamda şirketin kullanabileceği finansal imkan ve araçlar gözden geçirilmelidir.

Analiz esnasında gözden geçirilecek unsurlar:

- 1- Firmanızın uluslararası işbirliği yaparak ulaşmayı planladığı uzun vadeli hedefleri nelerdir?
- 2- Firmanızın uluslararası alanda gerçekleştirmeyi planladığı hedefler nelerdir?
- 3- Firmanızın uluslararası ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkı sağlaması beklenen yabancı bir iş ortağının rolü ne olmalıdır?
- 4- Firmanızın hedeflerine ulaşmak için kullanabileceği en etkin yöntemler (örn.: uluslararası işbirliği modeli) hangileridir?
- 5- Firmanızın, erişmeye çalıştığı uluslararası hedefleri açısından en belirgin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- 6- Potansiyel yabancı iş ortaklarının dikkatini çekmek için herhangi bir firma neler yapmalıdır?
- 7- Firmanız için 'işbirliği' kavramı ne anlam taşımaktadır? Firma ve yöneticileri uluslararası işbirliği yapmaya hazır mıdır? Şirket çalışanları uluslararası alanda yapılacak işbirliğinin getireceği avantajlar konusunda hemfikir midir?
- 8- İşbirliği yapılacak diğer firmaya, hangi noktaya kadar ve hangi alanlarda kendi zayıf yönlerini kurulacak ortaklık yoluyla karşılamasına ve hangi konularda güçlü yönlerini ortaya koyarak baskın çıkmasına izin verilmelidir?
- 9- Hedeflerinizi tanımlayınız. Hangi ürünler veya hizmetler söz konusu olacaktır? Hangi pazarlar hedeflenmelidir? Ürünler nihai tüketiciye mi yöneliktir? Ne tarz bir distribütör aranmalıdır? Arzu edilen iş ortağının sahip olacağı özellikler bu soruların cevaplarına uygun olacak şekilde tespit edilmeli ve ortaya konmalıdır.
- 10-Şirketin rekabet avantajı sağlayan hangi ürünü, hizmeti veya yenilikçi yaklaşımları en karlı işbirliğinin elde edilmesi için öne sürülmelidir? Arzu edilen iş ortağı hangi rekabet avantajı sağlayan özelliklere sahip olmalıdır?

Şirketler Arası İşbirliği Süreci

- 11- İdeal iş ortağı, hangi teknik uzmanlık, deneyim vb. özelliklere sahip olmalıdır?
- 12- Şirket büyüklüğü, faaliyet alanı, yasal konumu, organizasyon yapısı, kurum kültürü, konuşulan yabancı diller vb. özellikler açısından ideal iş ortağının sahip olması istenen temel özellikler nelerdir?
- 13-Yapılacak anlaşmanın tatmin edici olması için iş ortağından beklenen unsurlar nelerdir? 'İdeal iş ortağınızın" neler yapması gerekir?
- 14-Birden fazla potansiyel iş ortağı tespit edildiği durumda en iyi seçimi yapmak için hangi kıstaslar değerlendirilmelidir?
- 15- Herhangi bir iş ortağı ile yapılacak uluslararası işbirliği en geç hangi tarihte uygulamaya alınmış olmalıdır?

c) Uygun Stratejinin Somutlaştırılması

- Önceki adımda belirlenen strateji çerçevesinde işbirliği faaliyetinde rol alacak bölüm veya kişiler tespit edilmelidir. Süreçte yer almak üzere seçilecek kişi veya kişilerin dinamik ve yabancı dil biliyor olması daha uygun olacaktır.
- Bu aşamada dile getirilen hedefler açık ve anlaşılır olmalı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulacak araçlar önceden tespit edilmelidir.



'SWOT' Analizi.

Analiz ve strateji oluşturma aşamasında kullanılabilir yöntemler arasında SWOT analizi de bulunmaktadır. SWOT analizi, firmanızın sahip olduğu güçlü yönleri (S- Strength), zayıf yönleri (W- Weaknesses), karşı karşıya bulunduğu fırsatları (O-Opportunities) ve tehditleri (T- Threats) birbirinden ayırarak daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu yöntemdeki temel amaç firmanın karşı karşıya bulunduğu iç ve dış etkenlerin tespit edilmesi ve uygun önlemlerin alınmasını sağlayacak stratejinin oluşturulmasını sağlamaktır.

SWOT analizinde mercek altına alınması gereken unsurlar arasında insan kaynakları, mali kaynaklar, yönetim becerisi, pazarlama becerisi, üretim becerisi, makroekonomik ortam, hedeflenmesi planlanan pazarın durum ve özellikleri, rekabet vb. gibi alanlar bulunmaktadır.

Ürün-Pazar Analizi.

İhracata yönelik bir hazırlığın söz konusu olduğu durumlarda ciddi bir pazar araştırmasının yapılması ve firma ürünlerinin hangi pazarlarda daha başarılı olma ihtimalinin bulunduğunu tahmin etmeye çalışmak gerekir.

Her ürün her pazara uygun olmayacaktır ve her pazarın rekabet koşulları farklı olacaktır. Bu kapsamda firma ürünlerinin hangi pazarda hangi müşteri türüne daha çok hitap edeceği tespit edilmeli, strateji de buna göre oluşturulmalıdır.

Pazar araştırması aşamasında hedeflenen ülkelerde bulunan ticaret müşavirlikleri, Türkiye'de veya yurt dışında organize edilen ikili firma görüşmeleri ve internette yapılan masa başı araştırmaları faydalı bilgi kaynakları arasında bulunan unsurlardır.

Ürünlerin GTİP kodu temelinde uluslararası ticaret akışlarını inceleyerek de hangi ülkelerde daha iyi bir performans sergileyebileceği konusunda bir fikir edinmek mümkündür. AİA-İstanbul, Dünya Ticaret Merkezi'nin ücretsiz olarak kullanıma sunduğu Trademap (www.trademap.org) veritabanına dayanan ürün-ülke analizleri konusunda destek vermektedir ve talep üzerine raporlar hazırlamaktadır (daha fazla bilgi için: www.aia-istanbul.org).

Şirketler Arası İşbirliği Süreci



Adım 2 - İş Ortağı Arama Süreci

Önceki aşamalarda yapılan analiz sonucunda şirketin hedeflerine ulaşmak için uluslararası işbirliği yapması gerektiği kararına varıldığı takdirde bu süreçte yer alacak iş ortağının seçimi özel dikkat gerektiren bir konu olacaktır.

Şirketin uygun potansiyel iş ortağı adaylarını tespit etmek için kullanabileceği imkanların bilincinde olması faydalı olacaktır.

Arzu edilen iş ortağında aranacak özelliklerinin belirlenmesi

Bu aşamada aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır:

- Çeşitli kurum ve kuruluşların; örneğin Avrupa Birliği'nin kullanıma sunduğu ilgili araç, veritabanı ve hizmetlerin (örneğin AİA aracılığıyla sunulan destekler) tespiti,
- Potansiyel iş ortağı arayışında gözetilecek kıstasların ve yapılması gerekenlerin listelenmesi,
- Potansiyel iş ortağı arayışına destek verecekler kişi ve kurumlarla yüz yüze görüşülmesi,
- İşbirliği teklifi/talebinin hazırlanması.

Şirketler Arası İşbirliği Süreci

Atılması gereken ilk adımlar

İşbirliği ortağı arayışının başında arzu edilen ortak ve yapılacak işbirliği ile ilgili bütün bilgilerin paylaşıldığı, anlaşılır ve detaylı bir işbirliği teklifi/talebi hazırlanması gerekir.

İşbirliği profilinin hazırlanması

Potansiyel bir iş ortağına ulaşmak için kullanılacak en önemli araç yukarıda adı geçen işbirliği talebi veya teklifidir. İşbirliği talebinin/teklifinin sadece arzu edilen işbirliği türü, aranan iş ortağı ve ortaktan bu kapsamda beklenen katkı konusunda net bir fikre sahip olunduktan sonra oluşturulması gerekir.

İşbirliği talep/teklif formunu doldurmaya başlamadan önce şirketin boyutu, faaliyet alanı, ürünlerinin çeşitliliği ve kalitesi, içerdikleri teknolojik unsurlar, teknik bilgi birikimi vb. bilgilerin dökümü yapılmalıdır. Bu unsurlara ilişkin detaylar önceden öngörülen ve arzulanan işbirliği tipine uygun bilgiler içermelidir. Örneğin, distribütörlük anlaşmalarının teknik anlaşmalar kadar teknik ayrıntı içermesine ihtiyaç duyulmayacaktır.

Firma profilinde sağlanan bilgiler ne kadar kaliteli olursa uygun bir iş ortağının tespit edilmesi şansı o kadar yüksek olacaktır. Aynı şekilde, arzu edilen işbirliği ve arzu edilen iş ortağının özellikleri hakkındaki bilgilerin detaylı olması da süreci doğrudan etkileyecektir. İş teklifi/profilini hazırlamaya adanan zamana, kaliteli ve uygun bir iş ortağına ulaşmak için yapılan önemli bir yatırım olarak bakmak gerekir. Verilen bilgilerin kalitesi, teklifinizle ilgilenen Avrupa İşletmeler Ağı uzmanının firmanızın ihtiyaçları ve durumu konusunda daha etkin bilgilere sahip olmasına ve daha etkin bir yönlendirmeyi yapmasına olanak verecektir.

Faydalanılacak araç ve araçların tespiti

- Hazırlanan işbirliği profilinin yayınlanması için birçok olası araç ve aracı bulunmaktadır. Bunlara örnek teşkil edecek kurum, araçlar ve araçlar arasında Avrupa Birliği'nin sunduğu araçları, ticari birlik ve dernekleri, fuarları ve benzer faaliyetleri, iş ve ticaret derneklerini, ticaret ofislerini, elçilik ve hedef ülkelerde bulunan ticaret müşavirliklerini, kişisel bağlantılarınızı vb. saymak mümkündür.
- Kullanılacak araçların seçimi aranan iş ortağının ve hedeflenen ülkelerin özelliklerinin göz önünde bulundurulmasını gerektiren bir eylemdir. İşbirliği

Şirketler Arası İşbirliği Süreci

profilini yaymanın ve uygun bir ortağa ulaşmanın en etkin ve başarılı yollarından biri kişisel bağlantılardan faydalanılmasıdır.

Çalışmanızın bu kısmında AİA-İstanbul'dan temin edebileceğiniz “İhracata Yönelik Pazar Araştırmalarında İnternet Kullanımı” adını taşıyan ücretsiz yayından faydalanmanız mümkündür.

AİA İş Ortaklığı Veritabanı ('Business Cooperation Database')

Avrupa Komisyonu tarafından tasarlanan ve AİA tarafından kullanılan 'İş Ortaklığı Veritabanı' sistemi, Avrupa İşletmeler Ağı aracılığıyla ücretsiz olarak hizmet veren ve güvenilir iş ortaklarına ulaşmak için geliştirilmiş bir sistemdir.

'AİA İş Ortaklığı Veritabanı'nda yer almak isteyen firmaların bu kitapçıkta anlatılan süreci izleyerek yine burada söz konusu olan “İşbirliği Teklif/Talep Formu”nu doldurduktan sonra kendilerine en yakın AİA kurumuna göndermeleri ve bu suretle tekliflerinin veritabanına işlenmesini sağlamaları gerekmektedir.

AİA'nın faaliyet gösterdiği 45 ülkede bulunan 570 kurumun erişimine açık olan veritabanı, ticari işbirliği ortağı arayan firmaların teklif ve taleplerinin ilgilendikleri veya hedefledikleri ülkelerdeki kurumlar tarafından çeşitli yayın organlarında yayınlanmasına olanak vermektedir. Bu sayede teklif ve taleplerin geniş bir firma kitlesine ulaşması, arayışların hızlanmasına katkıda bulunmaktadır.

İşbirliği teklifi/talebi göndermek için: Firma profilinizi ve işbirliği teklif veya talebinizi AİA aracılığıyla yaymak için www.aia-istanbul.org sitesinden çevrimiçi formu doldurmanız veya AİA ile doğrudan irtibata geçerek gerekli yönlendirmeyi almanız mümkündür.

Mevcut işbirliği talep ve tekliflerini incelemek için: Türkiye'deki firmalarla işbirliği yapmak isteyen firmaların veritabanında mevcut teklif ve taleplerini sitemizin (www.aia-istanbul.org) ilgili kısmını ziyaret ederek tarih sırasıyla veya sektör bazında incelemeniz ve ilginizi çeken taleplere ilgi belirtmeniz mümkündür. Bu konudaki bilgilere <http://bit.ly/aPmDhy> adresinden ulaşmanız mümkündür.

Şirketler Arası İşbirliği Süreci

Potansiyel ortak arayışı ve seçimi

- 1- İşbirliği teklifinin seçilen kanallar yoluyla yayılması ve yapılan araştırmalar sonucunda iş ortaklığı açısından potansiyel arz eden firmalardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi,
- 2- Potansiyel ortakların arzu edilen işbirliğine uygunluk derecesinin, işbirliği profilinde belirtilen kıstaslar ışığında değerlendirilmesi,
- 3- Eleme: İşbirliği talebine cevap veren firmaların, uygunluk kıstasları ışığında uygunluk derecelerine göre sıralanması ve ön elemeye tabi tutulmasıdır. Yabancı dil engeli bulunduğu takdirde, daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğunda veya ilk temas aşamasında AİA uzmanlarından destek talep etmeniz mümkündür.

Bazı pratik tavsiyeler

Potansiyel işbirliği ortağı adayları arasında eleme yaptıktan sonra müzakere aşaması başlayacaktır. Müzakere sürecinin başarılı bir işbirliği anlaşmasına dönüşmesi, dikkatli bir hazırlık gerektirir. Bu kapsamda aşağıdaki noktalar göz ardı edilmemelidir:

- Müzakerelere başlamadan önce şirketin hedeflenen ülkenin kültürü ve getirdiği hassasiyetler ile bölgesel veya ülkenin ulusal adet ve alışkanlıkları konusunda bilgi sahibi olunması yanlış anlaşılma ihtimalini önleyecek ve müzakerelerin olumlu bir şekilde gelişip sonuçlanmasına katkıda bulunacaktır.
- Müzakerelerin öncelikle kişiler arasında gelişen bir süreç olduğunun unutulmaması ve olası işbirliği ortağına saygı, güven ve kararlılık yansıtılması müzakereleri olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Sürece dahil olan tarafların kendilerine özel beklentilere ve amaçlara sahip olduğunu unutmamak gerekir. İşbirliği ortağı adayı konumundaki firmanın olası çıkarları, beklenti ve amaçları müzakerelerin başından itibaren göz önünde bulundurulması gereken unsurlar olacaktır.

Şirketler Arası İşbirliği Süreci

Potansiyel bir ortağın yetkilileriyle yapılacak ilk toplantıyı gerçekleştirmeden önce aşağıdaki adımlardan geçilmelidir:

- Müzakere esnasında gözetilecek hedeflerin tespit edilmesi,
- Şirketin kendi çıkarları ve amaçlarıyla potansiyel ortağın çıkar ve amaçlarının karşılaştırılması,
- Şirketin pazarlık konumunu güçlendirecek unsurların tespit edilmesi ve geliştirilmesi,
- Şirketin savunmayı planladığı konumdan ne kadar feragat edebileceğinin tespit edilmesi,
- Müzakere süreci ve müzakere turları için önceden bir takvimin belirlenmesi.

Görüşmeler esnasında detaylı bir bilgi alışverişi söz konusu olacaktır. Bu kapsamda önceden yapılması gerekenler şöyle olacaktır:

- Potansiyel iş ortağına hangi bilgilerin verileceğinin tespiti,
- İş ortaklığının sağlıklı olması için aday firmadan hangi bilgilerin talep edileceğinin belirlenmesi,
- Olası ortağa verilecek bilgilerin önceden kararlaştırılarak hazır edilmesi.





Adım 3 - Anlaşmanın Hazırlanması ve Hayata Geçirilmesi

Bu aşamada yapılan çalışmaların somut bir işbirliği anlaşmasına dönüşmesi sağlanacaktır. Yapılan hazırlıkların somut işbirliğine (ve işe) dönüşmesi ve olası risklerin en aza indirgenmesi için bir sözleşmenin imzalanması büyük önem taşımaktadır.

Müzakere Aşamasında Destek Alınması

Şirket hakkında yeterli bilgi edinmenin yanı sıra çeşitli anlaşma türleri, şirketin faaliyet gösterdiği ülkedeki mevzuat vb. konular hakkında bilgi sahibi olunması müzakereye uygun bir atmosfer yaratacaktır. Bu tarz bilgileri edinmek için başvurabileceğiniz kaynaklar arasında Avrupa İşletmeler Ağı da bulunmaktadır.

Anlaşmanın belgelenmesi ve anlaşma metninin değerlendirilmesi

Başarılı bir anlaşmanın eksik bir şekilde belgelenmemesine dikkat edilmelidir. Bunun için şirketler arasında gerçekleşen görüşmelerde ve sözleşmede yer alan veya yer alması olası bütün terimlerin metinde açıklanması ve anlaşılır bir biçimde kullanılması uygun olacaktır.

Müzakereler sırasında çıkabilecek olası sorunların önüne geçmek için:

- 1 -Niyet mektubu veya harcamaların paylaşımı anlaşması vb. ön anlaşma niteliğindeki metnin üzerinde ne zaman anlaşılacağıнын potansiyel ortak ile kararlaştırılması,
- 2 -Görüşmelerde önemli konuların netleştirilmesini engelleyecek aceleci tutumlardan kaçınılması,
- 3 -Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve gelinen noktadaki pazarlık konununun yeniden belirlenmesi için müzakerelere yeterli sıklıkta ara verilmesi,
- 4 -Potansiyel ortak ile müzakerelerde ele alınacak konular arasında hangilerinin daha önemli olduğu ve hangilerinin ikincil öneme sahip olduğu konusunda baştan mutabakata varılması faydalı olacaktır.

Çoğu durumda işbirliği anlaşmasının resmiyete dökülmesi bir gerekliliktir. Ancak, her müzakere sürecinin bir anlaşmayla sonuçlanma zorunluluğu bulunmamaktadır.

Müzakere sonucunda elde edilen belgede dikkat edilmesi gerekenler:

- 1 -Anlaşma metninin ne kadar detay içermesi gerektiği konusunda fikir sahibi olunmalıdır.
- 2- Anlaşma metni belirlenecek bütün ayrıntıları kapsayabilmelidir.
- 3 -Bununla birlikte, bir anlaşmada karşılıklı güven ve anlayışın çok önemli olduğu da unutulmamalıdır.
- 4 -Müzakere esnasında anlaşmazlık yaşandığı durumlarda nasıl bir çözüme başvurulacağı mutlaka konuşulmalı ve bu unsur imzalanan işbirliği anlaşmasında mutlaka yer almalıdır.
- 5 -Özellikle yukarıda adı geçen işbirliği tiplerinden farklı veya alışılmadık olmayan bir işbirliği söz konusu olduğu takdirde avukat veya hukuk uzmanlarından mutlaka destek alınmalıdır.

Takip

En baştan çok iyi tasarlanan bir işbirliği anlaşması bile zaman içinde, operasyonel işleyiş esnasında doğan veya fark edilen ihtiyaçlardan ötürü değişiklik gerektirebilir. Dolayısıyla kontratın takipte tutulması ve periyodik olarak gözden geçirilerek yeniden değerlendirilmesi önerilmektedir.

Aynı şekilde, imzalanan anlaşmayı gerekli kılan sebeplerin ortadan kalkması, şirketin işbirliğine ilişkin ihtiyaçlarının başka coğrafi bölgelere kayması gibi durumlar anlaşmanın yeniden değerlendirilmesini gerektirebilecektir ve anlaşma metnine bu durumun da dahil edilmesi düşünülmelidir.

İşbirliği Talep / Teklif Formu

Avrupa İşletmeler Ağının firmalara önerdiği ve kullandığı standart İşbirliği Talep/Teklif Formu aşağıda anlatılan üç ana kısmı temel almaktadır. Avrupa İşletmeler Ağının, dileyen firmalara ticari ortak arama konusunda destek verebilmek için ihtiyacını duyduğu standart bilgiler bu formda bulunmaktadır.

Aşağıda örneği bulunan form bir yandan firmanın işbirliği ihtiyacını netleştirmesine yardımcı olmakta, diğer yandan firma bilgilerini ve teklif veya talep ettiği işbirliği hakkındaki bilgileri açık bir şekilde ifade etmesini ve kağıda dökmesini sağla-maktadır.

Firma Bilgileri

İşbirliği profilinin en başında bulunan bilgiler, Avrupa İşletmeler Ağının işbirliği teklifini yayınlamak, tanıtımını yapmak ve potansiyel iş ortaklarını belirlemek için kullanacağı temel verileri içermektedir. Bu kısım, teklif veya talep sahibi firmaya kendini tanıtmaya şansı sunar. Şirketin boyutu, çalışan sayısı ve NACE faaliyet kodunun yanı sıra şirketin temel ürünleri ve hizmetleri vb. ayrıntılarını bu kısımda anlaşılır, açık ve net bir şekilde anlatılması büyük önem taşır.

Firmanızın NACE faaliyet kodunu üyesi olduğunuz Ticaret ve Sanayi Odasından veya doğrudan aşağıdaki internet adreslerinden öğrenmeniz mümkündür:

- **AİA-İstanbul internet sitesi** (www.aia-istanbul.org):
Ticaret ve Dış Pazarlar > Ticari İşbirliği > NACE Faaliyet Kodları
- **Avrupa Birliği:**
http://europe.eu.int/comm/competition/mergers/cases/index/nace_all.html
- **TÜİK Sınıflama Sunucusu** (<http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/>):
Sınıflamalar > 1. Faaliyet Sınıflamaları > 4. NACE Rev. 2

İşbirliği Talebi

Arzu edilen işbirliğinin tüm özellikleri olabildiğince anlaşılır şekilde bu bölümde açıklanmalıdır. Doğal olarak bu kısım, aranan işbirliğinde ulaşılması hedeflenen amaçlar ışığında doldurulmalıdır. Diğer bir deyişle anlatılan işbirliği talebi veya dile getirilen teklif firmanızın uluslararası alandaki hedefleri ve stratejisiyle tutarlı olmalıdır.

Diğer yandan, arzu edilen işbirliği türünün belirtilmesi, hedeflenen ülke(ler) ve planlanan işbirliği konusunda ayrıntılı bilgiler burada yer almalıdır. Tasarlanan işbirliğinin iş ortağına sunacağı avantajlar ve iş ortaklarından beklenen somut katkılar da bu kısımda dikkatlice ortaya konmalıdır.

Arzu Edilen Ortağın Profili

Teklif/Talep Formunun bu kısmında arzu edilen 'ideal' iş ortağının özellikleri belirtilmelidir. Profili okuyan olası iş ortaklarının bilmesi gereken diğer bilgilerin tümü bu kısımda bulunmalıdır.

AİA İşbirliği Talep/Teklif Formu

İşbirliği Talep/Teklif Formu

Firma Ünvanı:
Şehir: Ülke:
Adres:
Posta Kodu: İnternet: e-Posta:

Firma Sorumlusu
Ad-Soyad: Görevi:
Telefon: Faks: e-Posta:

Firma Bilgileri

Kuruluş Tarihi:

Ciro (Euro):
 < 2 milyon
 2 -10 milyon
 10 - 50 milyon
 > 50 milyon

Çalışan Sayısı:
 1 - 9
 10 - 49
 50 - 249
 > 250

NACE Faaliyet Kodları:

İletişim: İngilizce Diğer:

Firmanın Faaliyet Alanları (özellikle işbirliği talebi/teklifiyle ilgili olan faaliyetler, temel faaliyet, hizmet veya ürünler):

Sertifikalar / Kalite Standartları:

ISO9000 ECOAUDIT Diğer:

Firma uluslararası işbirliği yapmakta mıdır?

Evet Hayır Diğer:

Uluslararası faaliyetlerin cirodaki yaklaşık payı:

%0 - %9 %10 - %49 > %50

AİA İşbirliği Talep/Teklif Formu

Aranan/Teklif Edilen İşbirliği Türü

- | | | |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|
| Ticari Aracı | <input type="checkbox"/> Olarak çalışmak | <input type="checkbox"/> İle çalışmak |
| Franchise | <input type="checkbox"/> Almak | <input type="checkbox"/> Vermek |
| Lojistik İşbirliği | <input type="checkbox"/> Sağlamak | <input type="checkbox"/> Yararlanmak |
| Ortak Girişim (joint Venture) | <input type="checkbox"/> | |
| Birleşme veya hisse değişimi | <input type="checkbox"/> | |
| Firma alımı veya satışı | <input type="checkbox"/> Satmak | <input type="checkbox"/> Almak |
| Karşılıklı Üretim anlaşması | <input type="checkbox"/> | |
| Taşeronluk / altyükkenicilik | <input type="checkbox"/> Yapmak | <input type="checkbox"/> Yaptırmak |

Hedef Ülkeler:

.....

.....

İşbirliği Teklifinin Tarifi (açıklama):

Firmanın Olası İş Ortağına Sunabileceği Avantajlar:

AİA İşbirliği Talep/Teklif Formu

İş Ortağında Arzu Edilen Özellikler:

Ortak Tipi: Şirket Diğer:

Faaliyet alanı: Üretim
 Hizmet
 Ticaret (alım/satım)

Çalışan Sayısı: 1 - 9 10 - 49
 50 - 249 > 250

İş Ortağının Uluslararası İşbirliği Tecrübesi
 Mutlaka Olmalı
 Önemli Değil
 Farketmez

Aranan İş Ortağından Beklenenler:

Bu işbirliği Talep/Teklif Formunda yer alan bilgiler, Avrupa İşletmeler Ağının İş Ortaklığı Veritabanında yer alacaktır ve AİA kapsamında faaliyet gösteren kurumlar tarafından görüntülenecek ve yayınlanacaktır.

Kabul Ediyorum

Kabul Etmiyorum

Avrupa İşletmeler Ağı'nın Ticari İşbirliğine Yönelik Hizmetleri

Avrupa İşletmeler Ağı, Soru-Cevap ve KOBİ'lerarası işbirliği hizmetleriyle KOBİ'lerimizin masa başı araştırmalarına ücretsiz olarak destek vermektedir.

- AİA'nın organize ettiği ve yabancı iş adamları heyetlerinin katıldığı ikili görüşmelere yer alarak ilgilendiğiniz pazarda yer alan firma yetkilileriyle iş bağlantıları oluşturmanız ve pazar hakkında hayati bilgiler edinmeniz mümkündür.
- AİA'nın yurtdışına yönelik düzenlediği işadamları heyetleriyle yurtdışı gezilerine katılabilir, gezi programında yer alan ikili görüşmelere ve fuar/firma ziyaretlerine katılarak hem pazarla ilgili önemli veriler toplayabilir, hem de verimli iş bağlantıları kurabilirsiniz.
- Ürünleriniz için pazarın seçimi ve değerlendirilmesi, pazarın tanımlanması, müşteri bilgileri ve potansiyel müşterileri belirlemek için ihtiyaç duyduğunuz verilere ulaşmak için sunulan hizmetlerden AİA'yı ziyaret ederek veya masanızdan ayrılmaksızın internet sitemiz, e-posta ve telefon gibi iletişim araçları aracılığıyla destek talebinde bulunarak faydalanmanız mümkündür.
- AİA, Avrupa Birliği'ndeki tüm ülkelerin her bölgesini kapsayan bir merkezler topluluğunun parçası olarak ilgilendiğiniz bölgedeki merkezlerle doğrudan iletişim kurarak ihtiyaç duyduğunuz bilgilere (pazar ve mevzuat bilgileri, olası işbirliği partneri firmaların listesi vb.) sizin için kaynağından ulaşabilmektedir.
- Avrupa İşletmeler Ağı'nın sahip olduğu firma veritabanı aracılığıyla ticari arayışlarınızın AİA programına dahil olan ve ilgilendiğiniz ülkelerde yayınlanması mümkündür. Bu sayede işbirliği talebinizin olası iş ortaklarınıza ulaşması kolaylaşacaktır.
- Hedeflediğiniz ülkelerdeki ürün/hizmet alıcısı ve tedarikçisi firmaların iletişim bilgilerine AİA'nın Kompass Veritabanı aboneliği aracılığıyla ulaşarak size iletmesini talep etmeniz mümkündür.
- AİA'nın moderasyonunda faaliyet gösteren Dış Ticaret Forumu e-posta listesine üye olarak (groups.yahoo.com/group/disticaretforumu) forumdaki diğer dış ticaret uzmanı üyelerine danışmanız, bilgi paylaşımını takip etmeniz arayışlarınızı kolaylaştıracaktır.

Kısacası, pazar araştırmalarınız kapsamında ve/veya sonuca ulaşamadığınız noktalarda AİA'dan destek talep ederek aradığınız cevaplara ulaşabilir, bilgi alabileceğiniz adresleri ve faydalanabileceğiniz veri kaynaklarını öğrenebilirsiniz.

AİA-İstanbul'un Ticari İşbirliğine Yönelik Hizmetleri

Avrupa İşletmeler Ağı ile ulaşabileceğiniz ülkeler

Almanya, Avusturya, Fransa, İngiltere, Hollanda, Danimarka, Belçika, İspanya, Portekiz, Macaristan, Slovenya, Slovakya, Çek Cumhuriyeti, Polonya, Lüksemburg, İtalya, İsveç, Estonya, Letonya, Litvanya, Bulgaristan, Romanya, Yunanistan, Malta, İrlanda, Finlandiya, Güney Kıbrıs, Hırvatistan, Sırbistan, Karadağ, Makedonya, Bosna Hersek, İsviçre, Norveç, Şili, Çin, Mısır, İzlanda, İsrail, Rusya, Suriye, Lübnan, Ermenistan, Güney Kore, ABD.

Başarı Örnekleri

Avrupa İşletmeler Ağı, faaliyet gösterdiği ülkelerde ticari işbirliği alanında verdiği ücretsiz hizmetlerle birçok başarı öyküsüne imza atmıştır. AİA, Avrupa Birliği'nin işletmelere AB, iş ve teknoloji alanında destek vermek üzere kurduğu, 570 ortak kuruluş ve 3000'e yakın çalışanı ile hizmet veren dünyanın en büyük **KOBİ destek ağıdır**.

Avrupa İşletmeler Ağı **45 ülkede 2,5 milyon işletmeye** ulaşmakta ve işletmelere:

- AB mevzuatı, politikaları, standartları, hibeleri, kredileri ve ihalelerine ilişkin bilgi sağlamak;
- Yeni pazarlar ve ticari işbirliği fırsatları bulmalarına aracı olmakta ve
- Yeni teknolojilere ulaşmaları ve kendi teknolojilerini geliştirmeleri konusunda destek vermektedir.

Yeni Pazarlara Giriş: “Vergi Sorunları”

Fransa'nın Kuzeydoğusu'nda bulunan Mexy şehrinde 20 yılı aşkın bir süredir tesisat çözümleri sunan ve 11 çalışanlı bir aile şirketi olan Richard firmasının sahipleri Marc ve Richard, coğrafi konumlarından faydalanarak işlerini yakında bulunan Lüksembourg'a da yayma kararını verdiklerinde yerel AİA merkeziyle irtibata geçmiştir.

Metz şehrinde bulunan AİA üyesi kuru ile görüşen Richard firması yetkilileri bir diğer AB ülkesinde iş yapmanın hukuki şart ve koşulları konusunda kapsamlı bilgi almıştır. Richard firması bu alanda çeşitli zorluklarla karşılaştıkça AB'nde vergi uygulamaları konusunda uzman AİA çalışanlarının bilgi desteği sayesinde sorunlarına hızlı bir şekilde çözüm üretebilmişlerdir. Richard firması bugün yaptığı ticaretin dörtte birini Lüksembourg'da gerçekleştirmektedir.

Yeni İş Ortağı Arayışları: “Güneş Enerjisi”

Fransa'da güneş enerjisi alanında faaliyet gösteren bir KOBİ olan Conexia Energie firması, Avrupa çapında birçok önemli işbirliği anlaşmasına AİA tarafından sağlanan irtibatlar sayesinde imza atmıştır.

Bunlar arasında en önemli anlaşmalardan biri, İspanya'da yenilenebilir enerji projelerine finansman sağlayan ve Marseille şehrinde bulunan AİA üyesi kurum tarafından firmaya önerilen 7 olası iş ortağı arasında yer alan Netenergy firmasıyla gerçekleştirilen ortak yatırım anlaşması olmuştur.

AİA tarafından sağlanan bilgi desteği, Conexia Başkanı Thierry Vergnaud tarafından firmanın yeni ürünü olan ve çatı yapı malzemesi olarak kullanılan fotovoltaik (güneş enerjisi) panelleri için ideal bir pazar olarak tespit ettiği İspanya'daki iş hacminin artırılmasına yönelik çalışmalar kapsamında yapılan talep üzerine gerçekleşmiştir.

Vergnaud, AİA'nın daveti üzerine katıldığı 2008 Cenevre Enerji Fuarı'nda Netenergy firması yöneticisi Oriol Vila ile tanışmış ve İspanya'daki iş yapma olanakları konusundaki tamamlayıcı bilgileri Madrid'de bulunan AİA üyesi kurumlardan temin etmiştir.

İlk görüşmeden 5 ay sonra iki firma teknik ve finansal işbirliği anlaşmasını imzalamaya karar vermiştir. Diğer yandan Conexia, AİA aracılığıyla irtibata geçtiği ve Bulgaristan, Almanya, Hollanda ve Portekiz'de bulunan 6 diğer firmayla çeşitli anlaşmalar imzalamıştır.

Thierry Vergnaud, sürecin sonunda varılan durumu şöyle ifade etmiştir: “AİA sayesinde firmamızı başarıya taşıyacak anlaşmalara imza atmaya başardık. Diğer ülkelerdeki yeni iş ortaklarımızın bilgi birikimi ve katkıları sayesinde işimizi büyütmeye ve rekabete göğüs germeye devam edebileceğiz.”

Türkiye'de Avrupa İşletmeler Ağı

Avrupa İşletmeler Ağı Türkiye'nin 7 bölgesinde, KOSGEB, sanayi ve ticaret odaları ve üniversitelerin bir araya gelerek kurdukları merkezler aracılığıyla işletmelere hizmet vermektedir.



Avrupa İşletmeler Ağı - İstanbul

KOSGEB Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi, İstanbul Sanayi Odası, KOSGEB İMES ve Sabancı Üniversitesi'nin ortaklığıyla kurulan Avrupa İşletmeler Ağı - İstanbul, KOBİ'lere İstanbul ve Trakya Bölgesi'nde bulunan 10 farklı noktadan hizmet vermektedir.



6 İrtibat Bürosu:

- Edirne
- Çerkezköy
- Kırklareli
- Çorlu
- Tekirdağ
- İkitelli Sanayi Bölgesi

Avrupa İşletmeler Ağı - İstanbul'un sunduğu hizmetler

Bilgilendirme ve danışmanlık

- Seminerler: Avrupa Birliği mevzuatı ve politikaları ile ilgili seminerler (Örn: Fikri Mülkiyet Hakları, Çevre Mevzuatı, Sosyal Politika, Gümrük Birliği),
- Uygulamalı Atölye Çalışmaları (Örn: Avrupa Birliği'ne Proje Yazma Teknikleri),
- Soru-cevap hizmeti: AB mevzuatı, politikaları, fonları, kredileri ve ihaleleri,
- Dönemsel bültenler: AB mevzuatına uyum çalışmaları, AB'deki son gelişmelere ilişkin güncel haberler,
- E-posta duyuruları (haberler, ihaleler, fonlar, ticari heyetler, alım-satım ve işbirliği teklifleri, vb.),
- "Firmam AB mevzuatı ile ne kadar uyumlu?" çalışması: Firma ve sektör bazında AB, mevzuatına uyum tespit analizi ve danışmanlığı.

Ticari İşbirlikleri & Uluslararasılaşma

- Firmaya özel ticari ortak arayışı,
- Yurtiçi ve yurtdışında firmalar arası ikili görüşmeler, ticari heyet ziyaretleri,
- Ticari İşbirliği Veritabanı: 45 ülkede Avrupa İşletmeler Ağı veritabanına dahil olan binlerce firmaya ulaşma imkanı,
- Dış ticaret eğitim programları,
- Ülke günleri,
- Ülke profilleri & Ürün konumlandırma (ITC Trademap) analizleri,
- Sanal Fuar (www.eenfuvar.com).

Yenilikçilik: Teknoloji Alanında KOBİ'lere Destek

- Firma Ziyaretleri ve Teknoloji Değerlendirme Faaliyetleri,
- Teknolojisini Yenilemek İsteyen Firmalara Destek,
- AB Pazarına Yenilikçi Ürün ve Fikirlerle Giriş Fırsatı,
- Teknolojik İşbirliği Veritabanı: 45 ülkedeki teknoloji arz ve talepleri ile Ar-Ge projelerine ortak arama çağrılarında ulaşma fırsatı,
- Teknoloji Bültenleri,
- Yurtiçi-Yurtdışı Teknoloji Pazarları, Firma Görüşmeleri,
- Teknoloji Transferi,
- Avrupa Birliği Ar-Ge Destekleri, 7. Çerçeve Programı,
- Proje Pazarı: Yenilikçi Ürün ve Fikir Sergileri,
- Fikri Mülkiyet Hakları Bilgilendirme Desteği,
- Sektörel Teknoloji Toplantıları,
- İnovasyon Yönetimi, Proje Hazırlama, AB Fonları Eğitimleri, Seminerler, Bilgilendirme Toplantıları.

BIZE ULAŞIN !

KOSGEB BÜ TEKMER

Boğaziçi Üniversitesi Kuzey Kampüsü
B Kapısı - R. Hisarüstü - 34342 İstanbul
Tel.: +90 212 287 45 86
Faks: +90 212 287 45 93
İnternet sitesi: www.tekmer.boun.edu.tr

KOSGEB İMES

İMES San. Sit. C Blok 308. Sok. N: 46
Y. Dudullu - 34776 İstanbul
Tel.: +90 216 313 10 91
Faks: +90 216 364 81 54
İnternet sitesi: www.imes.kosgeb.gov.tr

İSTANBUL SANAYİ ODASI

Meşrutiyet Cad. No:62
Tepebaşı - 34430 İstanbul
Tel.: +90 212 292 21 57
Faks: +90 212 293 55 65
İnternet sitesi: www.iso.org.tr

SABANCI ÜNİVERSİTESİ

İMES San. Sit. C Blok 308. Sok. No: 46
Orhanlı - Tuzla - 34956 İstanbul
Tel.: +90 216 483 96 48
Faks: +90 216 483 91 18
İnternet sitesi: www.sabanciuniv.edu

İrtibat Ofisleri

Edirne TSO - Tel: 0 284 225 10 14

Kırklareli TSO - Tel: 0 288 214 72 89

Çorlu TSO - Tel: 0 282 651 10 96

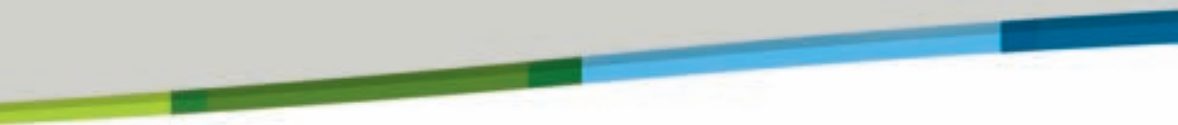
Çerkezköy TSO - Tel: 0 282 726 88 88

Tekirdağ TSO - Tel: 0 282 261 21 71

KOSGEB İkitelli - Tel: 0 212 671 10 22

Avrupa İşletmeler Ağı İSTANBUL Merkezi'nin sunduğu hizmetler ve etkinliklerden haberdar olmak ve Ticari ve Teknolojik İşbirliği Veritabanına kaydolmak için:

www.aia-istanbul.org





Avrupa İşletmeler Ağı İ S T A N B U L

www.aia-istanbul.org

KOSGEB BÜ TEKMER

Boğaziçi Üniversitesi Kuzey Kampüsü
B Kapısı - R. Hisarüstü - 34342 İstanbul
Tel.: +90 212 287 45 86
Faks: +90 212 287 45 93
İnternet sitesi: www.tekmer.boun.edu.tr

KOSGEB İMES

İMES San. Sit. C Blok 308, Sok. N: 46
Y. Dudullu - 34776 İstanbul
Tel.: +90 216 313 10 91
Faks: +90 216 364 81 54
İnternet sitesi: www.imes.kosgeb.gov.tr



İSTANBUL SANAYİ ODASI

Meşrutiyet Cad. No:62
Tepebaşı - 34430 İstanbul
Tel.: +90 212 292 21 57
Faks: +90 212 293 55 65
İnternet sitesi: www.iso.org.tr

SABANCI ÜNİVERSİTESİ

İMES San. Sit. C Blok 308, Sok. No: 46
Orhanlı - Tuzla - 34956 İstanbul
Tel.: +90 216 483 96 48
Faks: +90 216 483 91 18
İnternet sitesi: www.sabanciuniv.edu

