

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASI LAŞMA
SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL KABİLİYETLERİ VE BUNLARIN
İHRACAT PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Hakan ATLI

**Danışman Öğretim Üyesi
Doç.Dr. Burak KARTAL**

Manisa

2017

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 15/06/2017 tarih ve 10/Ek8 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 22. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Hakan ATLI'nın "*Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Peformasına Etkileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*" Konulu tezi incelenmiş ve aday 05/07/2017 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



ile karar verilmiştir.

BAŞKAN

ÜYE

Prof. Dr. Mustafa Tepeli
M. Tepeli

Doc. Dr. Burak KARSAÇ
B. Karsac

ÜYE

Doc. Dr. Gökdemir Soysaloğlu
G. Soysaloğlu

ÜYE

Doc. Dr. Sinan Nardaklı
S. Nardaklı

ÜYE

Yrd. Doc. Dr. Polga Seren
P. Seren

Evet

Havır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.



Tez, mutlaka basılmalıdır.



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



* Bu halde adaya 6 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın tez konusu ve/veya danışmanı değiştirilebilir.

ÖZET

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL KABİLİYETLERİ VE BUNLARIN İHRACAT PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Küresel Doğan İşletmeler (KDİ), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ), sınırlı kaynak ve uluslararası deneyimlerine rağmen, kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebileceklerini anlatmak için kullanılan bir kavram olup, aşamalı/geleneksel uluslararasılaşma modellerine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. KDİ'lerin bu erken ve hızlı uluslararasılaşma süreci, ilgili literatürde, genellikle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerle açıklanmaya çalışılmış, söz konusu faktörleri desteklemeye ve derinleştirmeye yönelik çeşitli teorik yaklaşımlarla değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu çalışmada işletme temelli faktörlerden yola çıkılarak, kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden hareketle, KDİ'lerin dış pazarlara erken ve hızlı açılmalarına etki ettiği düşünülen örgütsel kabiliyetlerin (*uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazar yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti, teknoloji kabiliyeti, örgütsel/yönetmel kabiliyetler, finansman kabiliyeti, bilgi teknolojileri kabiliyeti*), Geleneksel İşletme/İhracatçı (Gİ) (yavaş ve aşamalı bir şekilde uluslararasılaşan işletmeler) olarak sınıflandırılan KOBİ'lerden farklılık gösterip göstermediği, işletmelerin KDİ veya Gİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyicilikleri ile farklı düzeylerde (bütün işletmeler, KDİ'ler ve Gİ'ler) ihracat performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma Ege İhracatçı Birlikleri listesindeki 112 ihracatçı KOBİ (61'i KDİ ve 51'Gİ) ile yapılan bir anket ile yürütülmüştür. Örgütsel kabiliyetlerin öncelikle bir bütün olarak ve daha sonra uluslararası işletmecilik (*uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazar yönelimlilik-müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik, fonksiyonel yönelimlilik-, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti*) ve fonksiyonel kabiliyetler (*teknoloji kabiliyeti, örgütsel/yönetmel kabiliyetler, finansman kabiliyeti, bilgi teknolojileri kabiliyeti*) olarak sınıflandırıldığı ve çeşitli

araştırma modellerinin geliştirildiği çalışmada, literatüre katkı sağlayacak pek çok bulguya ulaşılmıştır.

Yapılan t-testi, KDİ'lerin; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazar yönelimliliğin alt boyutları, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti ve teknoloji kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklı olduğunu göstermiştir.

Lojistik regresyon analizi ile; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları ve teknoloji kabiliyetlerinin KDİ'leri Gİ'lerden ayıran en önemli özellikleri olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel kabiliyetlerin öncelikle bir bütün olarak ele alındığı ve işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakıldığı doğrusal regresyon analizi; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları ve finansman kabiliyetlerinin, işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye, teknoloji kabiliyetinin ise negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. KDİ'lerde uluslararası pazarlama kabiliyeti ve finansman kabiliyeti, ihracat performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken, bilgi teknolojileri kabiliyeti açısından negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Gİ'lerde ise hiçbir örgütsel kabiliyetin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Sadece uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakıldığı modellerde; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu, bu örgütsel kabiliyetlerden hiç birinin KDİ'lerin ihracat performansını açıklamazken, sadece rakip yönelimliliğin, Gİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Sadece fonksiyonel kabiliyetlerin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği modellerde ise, finansman kabiliyetinin her düzeyde incelenen işletmede etkili olduğu, ek olarak KDİ'lerde negatif yönlü olmak üzere bilgi teknolojileri kabiliyetinin, Gİ'lerde ise örgütsel/yönetmel kabiliyetlerin ihracat performansları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Araştırma, erken ve hızlı uluslararasılaşma literatüründe ele alınmış olan farklı örgütsel kabiliyetleri bütünleştirmesi, hem uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler, hem de farklı uluslararasılaşma düzeylerinde bulunan işletmeler bağlamında bütüncül ve karşılaştırmalı bakış açıları sunması

bakımından literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Araştırmanın, ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde; KOBİ'lerin, erken uluslararasılaşma ve yüksek ihracat performansı sağlayabilmeleri adına geliştirmeleri gereken kabiliyetleri ortaya koyma, bu anlamda verilebilecek devlet desteklerinin nitelikleri hakkında yol gösterme ve gelecekteki çalışmalara ışık tutma noktasında katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: 1) Uluslararasılaşma 2) Küresel Doğan İşletmeler 3) Kaynak Temelli Yaklaşım 4) Örgütsel Kabiliyetler 5) İhracat Performansı



ABSTRACT

A COMPARATIVE RESEARCH ON THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES OF THE BORN GLOBAL COMPANIES INTERNATIONALISATION PROCESS AND THE EXPORT PERFORMANCE

Born Global Companies (BGs, hereafter) is a concept used to describe how Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) are able to operate in international markets shortly after their establishment despite limited resources and lack of international experience, and has emerged in order to challenge traditional assumptions about the incremental process of internationalization. Rapid internationalization process of BGs' in early stages has generally been tried to be outlined by entrepreneurial, firm and environmental specific factors, and various theoretical approaches and evaluations have been carried out to support and deepen these factors.

Drawing on the resource based approach and capabilities viewpoint, in this research it has been examined whether BGs' and Traditionally Internationalized Companies/Traditional Companies or Exporters (that is, a company internationalized in a more slow and gradual way, TCs, hereafter) show differences in terms of organizational capabilities (such as international entrepreneurship orientation, international market orientation, international marketing capability, international networking capability, technology capability, managerial/organisational capabilities, financial capability, information technology capability) that are thought to have an impact on the early and rapid internationalization of BGs, and the affect of the organizational capabilities on the probability of a company's being classified as a BG or as a TC, as well as their affects on their export performance at different levels (all SMEs, BGs, TCs).

The study was carried out with a survey of 112 exporter SMEs (61 of them were TCs and 51 BGs) in the Aegean Exporters' Associations list. In this study in which the organizational capabilities are primarily defined as a whole and then classified into two as international business (international entrepreneurship orientation, international market orientation-customer orientation, competitive

orientation, functional orientation, international marketing capability, international networking capability) and functional capabilities (technology capability, organizational/managerial capabilities, financial capability, information technology capability), various research models have been developed and many findings have been reached that will contribute to the literature.

The t-test that was done, showed that BGs are different from TCs in terms of international entrepreneurship orientation, the sub dimensions of the international market orientation (customer orientation, competitor orientation, functional orientation), international marketing capability, international networking capability and technology capability.

By logistic regression analysis; international entrepreneurship orientation, international networking capability and technology capability have been identified as the most important characteristics that distinguish BGs from TCs.

The linear regression analysis, in which organizational capabilities are primarily considered as a whole and the effects on businesses' export performance are examined, demonstrates that the international entrepreneurship orientation, international networking capability and financial capabilities have a positive and significant impact on businesses' export performance, whereas technology capability has negative and significant impact. While BGs international marketing capability and financial capability have a positive and significant impact on export performance, a negative and significant relation has been determined in terms of the information technology capability. In the TCs, no organizational capability have been found to have a significant effect on export performance.

Only in models where the effects of international business capabilities on the export performance of enterprises are considered; international entrepreneurship orientation, competitor orientation and international networking capability have been seen to have an impact on the export performance of the business, and none of these organizational capabilities has been able to explain the export performance of BGs, only competitor orientations have affected the export performance of TCs. In the models where only the functional capabilities are examined on the export performance of the enterprises, it is found that the financial capability is effective at all levels of the business being examined, additionally it is found that information technology capability have a negative

impact on BGs, while TCs' organisational/managerial capabilities have an effect on export performances.

The research has made significant contributions to the literature in integrating the different organizational capabilities discussed in the early and rapid internationalization literature, as well as providing a holistic and comparative perspective in terms of both international business and functional capabilities. This research, in the eyes of related institutions and organisations; is thought to demonstrate the capabilities of SMEs which they need to develop in order to provide early internationalisation and high export performance; to lead the way to guide the features of government support in this context, and to shed light on future work.

Key Words: 1) Internationalization 2) Born Global Companies 3) Resource Based Approach 4) Organizational Capabilities 5) Export Performance

YEMİN METNİ

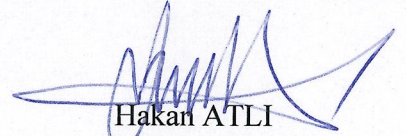
Doktora tezi olarak sunduğum “Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/07/2017

Hakan ATLI

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren, değerli danışmanım Sayın Doç.Dr. Burak KARTAL'a, çalışma süresince, kolaylaştırıcı katkıları ve önemli tavsiyeleri ile bana yardımcı olan Sayın Prof.Dr. Hüseyin AKTAŞ ve Sayın Doç.Dr. Osman GÖK'e, manevi desteklerini her zaman hissettiğim, değerli hocam Prof.Dr. Mustafa TEPECİ ve ağabeyim Yrd.Doç.Dr. İ.Emre KARAA'ya, bugünlere gelmemde en büyük pay sahibi olan kıymetli annem Neriman ATLI'ya ve fedakarlıkları ve sabrıyla en büyük destekçim olan sevgili eşim Gülcan'a canı gönülden teşekkür ederim.



Hakan ATLI
Manisa, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	IV
YEMİN METNİ	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
KISALTMALAR	XII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XVI
GİRİŞ	XVII

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA VE KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER

1.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI VE KAPSAMI	1
1.2. ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ.....	3
1.2.1. Aşamalı Uluslararasılaşma Teorileri	5
1.2.1.1. Uppsala Modeli	6
1.2.1.2. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri.....	9
1.2.1.3. Aşamalı Uluslararasılaşma Teorilerine Getirilen Eleştiriler	10
1.2.2. Ağ Bağlantıları (Network) Teorisi	12
1.2.3. Uluslararası Girişimcilik Teorisi	17
1.2.3.1. Uluslararası Yeni Girişimler.....	20
1.2.3.2. Küresel Doğan İşletmeler	22
1.2.4. Uluslararasılaşmada Kaynak Temelli Yaklaşım ve Kabiliyetler Perspektifi.....	23
1.3. KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER	27
1.3.1. Küresel Doğan İşletmelerin Tanımı	28
1.3.2. KDİ'lerin İçinde Bulundukları Sektörler	29
1.3.3. KDİ'lerin Genel Özellikleri.....	30
1.3.4. Sonradan Küresel Doğan İşletme Kavramı (Born-again global firms) ..	31
1.3.5. Küresel Doğan İşletme Yaklaşımının Aşamalı Uluslararasılaşmaya Kıyasla Farklılıkları.....	31
1.3.6. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştıran Faktörler	35

İKİNCİ BÖLÜM

KDİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL KABİLİYETLER

2.1. KDİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ	38
2.1.1. KDİ'lerin Uluslararasılaşma Sürecinin Tanımlanması	38
2.1.2. KDİ'lerin Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Teorik Açıklamalar	41
2.1.3. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler	42
2.1.3.1. Çevresel Faktörler	43
2.1.3.2. Girişimci Temelli Faktörler	45
2.1.3.3. İşletme Temelli Faktörler	49
2.2. KDİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE KABİLİYETLER PERSPEKTİFİ: İHRACAT PERFORMANSI	50
2.2.1. KDİ'lerin Uluslararasılaşma Süreci ve İhracat Performansını Etkileyen Örgütsel Kabiliyetler ve Bakış Açılarındaki Farklılıklar	52
2.2.2. Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örgütsel Kabiliyetler	60
2.2.2.1. Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik	62
2.2.2.2. Uluslararası Pazar Yönelimlilik	65
2.2.2.3. Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti	67
2.2.2.4. Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti	69
2.2.2.5. Teknoloji Kabiliyeti	71
2.2.2.6. Finansman Kabiliyeti	72
2.2.2.7. Örgütsel/Yönetmel Kabiliyetler	74
2.2.2.8. Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti	74
2.3. İHRACAT PERFORMANSI VE KDİ ARAŞTIRMALARINDA ÖLÇÜMÜ	76
2.4. KDİ'LERİN ÖRGÜTSEL KABİLİYETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL KABİLİYETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İHRACAT PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	85
3.2. ARAŞTIRMANIN SORU VE HİPOTEZLERİ	87
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	88
3.3.1. Örneklem ve Veri Toplama	89
3.3.2. Ölçek Geliştirme ve Ölçekler	90
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri	92
3.4. ANALİZ ve BULGULAR.....	93
3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere Yönelik Genel Bulgular ve Değerlendirilmesi	93
3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	98
3.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	101
3.4.4. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular Değerlendirilmesi	104
3.4.4.1. Örgütsel Kabiliyetlerin KDI ve GI'lere Göre Farklılıkları	105
3.4.4.2. Örgütsel Kabiliyetlere Göre İşletmelerin Sınıflandırılması	109
3.4.4.3. Örgütsel Kabiliyetlerle İhracat Performansı İlişkisi.....	112
3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
3.5.1. Araştırmanın Literatüre Katkısı.....	117
3.5.2. Araştırmanın Sonuçları.....	118
3.5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	125
3.5.4. Uygulamaya Yönelik Öneriler	127
KAYNAKLAR	130
EK 1: ANKET FORMU	154

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
AR-GE	:Araştırma ve Geliştirme
BG	:Born Global Company
BM	:Birleşmiş Milletler
BTK	:Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.
ÇSGB	:Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DPT	:Devlet Planlama Teşkilatı
DYSY	:Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı
EFTA	:Euopen Free Trade Area
EUROSTAT	:Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
FK	:Finansman Kabiliyeti
Gİ	:Geleneksel İşletme
GİB	:Gelir İdaresi Başkanlığı
GTB	:Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
IBC	:International Business Competence
İP	:İhracat Performansı
KDİ	:Küresel Doğan İşletme
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KTY	:Kaynak Temelli Yaklaşım
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
MYK	:Mesleki Yeterlilik Kurumu
NACE	:La nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
NAFTA	:North America Free Trade Area
Ö/YK	:Örgütsel Yönetmel Kabiliyetler,
SGK	:Sosyal Güvenlik Kurumu
SME	:Small and Medium-Sized Enterprise
TC	:Traditional Company
TESK	:Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TK	:Teknoloji Kabiliyeti

TOBB	:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
UABK	:Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti
UFY	:Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik
UGY	:Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik
ÜİY	:Uluslararası İşletmecilik Yeteneği
UMY	:Uluslararası Müşteri Yönelimlilik
UPK	:Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti
URY	:Uluslararası Rakip Yönelimlilik

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1: Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri	10
Tablo 1.2: İşletme ve Endüstriyel Sistemin Uluslararasılaşması	14
Tablo 1.3: Uluslararası Yeni Girişim Türleri	21
Tablo 1.4: Geleneksel İşletmeler ve Küresel Doğan İşletmeler Açısından Uluslararasılaşma Özellikleri	32
Tablo 1.5: Geleneksel İşletmeler ve Küresel Doğan İşletmeler Arasındaki Farklar	34
Tablo 2.1: KDI'lerde Uluslararasılaşma Sürecinin Ölçütleri.....	40
Tablo 2.2: KDI'lerde İhracat Performansının Ölçüm Kriterleri	79
Tablo 2.3: Literatür Tablosu	81
Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri	88
Tablo 3.2: Ülkemizde KOBİ Tanımı	91
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri	94
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İçinde Bulundukları Sektörlerin Teknoloji Yoğunlukları Bakımından Dağılımları	95
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinin Özelliklerine Göre Dağılımları	97
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Açılma Kararının Niteliğine Göre Dağılımları	98
Tablo 3.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri	101
Tablo 3.8: Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu	102
Tablo 3.9: Korelasyon Analizi Tablosu	103
Tablo 3.10: Örgütsel Kabiliyetler ve İhracat Performansına İlişkin T-testi.....	106
Tablo 3.11: Örgütsel Kabiliyetler ve İhracat Performansı Açısından KDI'lerin Gİ'lerden Farklılıkları	1038
Tablo 3.12: Lojistik Regresyon Analizi	106
Tablo 3.13: Örgütsel Kabiliyetlerin İşletmelerin KDI veya Gİ Olarak Sınıflandırılma İhtimali Üzerindeki Rolü	103
Tablo 3.14 : Örgütsel Kabiliyetler ile İhracat Performansı İlişkisi	113
Tablo 3.15 : Uluslararası İşletmecilik ve Fonksiyonel Kabiliyetler ile İhracat Performansı İlişkisi	114

Tablo 3.16 : Örgütsel Kabiliyetlerin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi	115
Tablo 3.17 : Araştırma Sorularına İlişkin Sonuçların Özeti	119



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Uppsala Modeline Göre İşletmelerin Uluslararasılaşması.....	7
Şekil 1.2: Uppsala Modeli.....	8
Şekil 1.3: Uluslararasılaşmayı Hızlandıran Faktörler	19
Şekil 2.1: KDI'ler İçin Bir Araştırma Modeli	42



GİRİŞ

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, uzun yıllardır uluslararası işletmecilik alanında birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmaların gelecek vaat eden alanlarından bir tanesi de Küresel Doğan İşletmelerdir (KDİ).

KDİ kavramının genel olarak, kaynak ve deneyim yetersizliklerine rağmen kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilme kabiliyetlerine sahip, genellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri (KOBİ) ifade ettiği söylenebilir (Knight, 1997:1; Çavuşgil vd., 2011:1-18).

Ticaret ve yatırımda engellerin dünya genelinde azaltılması, serbest pazar ekonomisine geçiş, dünya ülkelerinde sanayileşme, ekonomik gelişme ve modernizasyon, finansal pazarların büyümesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve nitelikli girişimci ve yöneticilerin sayısındaki artışın özellikle sınırlı kaynağa sahip KOBİ niteliğindeki işletmelerin uluslararasılaşmasına katkısı açıktır (Çavuşgil vd., 2011:30).

İşletmelerin faaliyetlerini uluslararası boyuta taşımak istemeleri, her işletmenin doğası gereği mümkün olmakla birlikte, geçirdikleri süreçler çeşitli faktörler altında birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Böylece işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini anlamaya ve açıklamaya yönelik pek çok teori ve model geliştirilmiştir. Bu teorilerin başında; Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne'in (1977) ortaya koydukları "Uppsala Modeli" ile Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980) ve Czinkota'nın (1982) farklı açılardan ele alıp değerlendirdikleri "Yenilikçi" uluslararasılaşma teorileri gelmektedir. Aşamalı ya da geleneksel olarak adlandırılan bu teorilere göre işletmeler; pazar/sektör bilgisi eksiklikleri, belirsizlik ve yöneticilerinin risk almak istememeleri gibi kısıtlayıcı faktörler altında yavaş yavaş uluslararasılaşabilmektedirler (Madsen ve Servais, 1997: 561). Sürecin yavaşlığı, işletmeyi ve çevresel şartları değiştirmek için dikkatlice düşünülmüş bir stratejiden ziyade artarak ilerleyen adaptasyon sürecinden kaynaklanmaktadır. Bu ise belirsizlik ve pazar bilgisi eksikliğinin bir sonucudur. Dolayısıyla geleneksel modellerde, işletmelerin öncelikle, işletme ve pazar arasında bilgi akışının verimliliğini korumayı amaçlayarak, en az psikolojik mesafe ve benzer sanayi gelişmişliği bulunan ülkelerden başlayarak uluslararasılaşabilecekleri görüşünün hâkim olduğu söylenebilir (Knight ve Çavuşgil, 1996:13-14). Bazı yazarlar bu

eğilimi, suyun içindeki halkalara benzetmektedirler (Rasmussen vd., 2001:76). İşletmeler artan seviyelerde elde ettikleri pazar bilgisi ve deneyimi ile belirsizliği ve böylece her ülke için riski azaltırlar. Bununla birlikte söz konusu modeller, çok fazla deterministik olup KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994:60; Moen, 2002:157). Dahası Knight ve Çavuşgil (1996:17) KDİ'lerin, geleneksel modellere meydan okuduklarını ifade etmişlerdir.

İşletmelerin uluslararasılaşmasını farklı bir bakış açısıyla ele alarak açıklamaya çalışan bir diğer önemli teori de Johanson ve Mattson (1988) tarafından ortaya atılan “Ağ Bağlantıları Teorisidir”. Ağ bağlantıları teorisi genel olarak, uluslararasılaşmada formel ve informal ilişkilerin önemini vurgulamakta, bir işletmenin içinde bulunduğu ağdaki diğer aktörlerle kurduğu ve geliştirdiği ilişkiler ve bu sayede eriştikleri, yararlandıkları bilgi ve kaynakların uluslararasılaşmayı kolaylaştırdığını ileri sürmektedir (Johanson ve Mattson, 1988:296). Söz konusu teori, KOBİ niteliğindeki işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan çalışmalara ek olarak (Chetty ve Blankenburg Holm, 2000; Coviello ve Munro, 1995; Ellis, 2000), KDİ'lerin, erken uluslararasılaşmasını açıklamak için yapılan çalışmalarda da önemli bir teorik yaklaşım olarak ele alınmış ve kullanılmıştır (Sharma ve Blomstermo, 2003; Freeman vd., 2006; Zhou vd., 2007).

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan diğer bir yaklaşım ise KDİ'lerin de bir parçası olarak kabul edildiği, girişimcilik ve uluslararası işletmecilik kavramlarını bir araya getiren, “Uluslararası Girişimcilik Teorisidir” (McDougall, 1989; Oviatt ve McDougall, 1994-2005; McDougall ve Oviatt, 2000, Zahra ve George, 2002). Uluslararası girişimcilik “geleceğe yönelik mal ve hizmetlerin yaratılabilmesi için ulusal sınırlar arasında, fırsatların keşfedilmesi, tesis edilmesi, değerlemesi ve yararlanılması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Oviatt ve McDougall, 2005:540). Uluslararasılaşmayı “girişimcilik” olarak gören yaklaşım (Oviatt ve McDougall, 1994), uluslararasılaşma hareketini neyin başlattığı ile ilgilenmektedir (Perks ve Hughes, 2008'den aktaran Beğendik, 2013:86). Diğer bir ifade ile bu yaklaşımda, işletmelerin uluslararasılaşma sürecine etki eden faktörlerin belirlenmesi ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte uluslararası girişimcilik literatürü çerçevesinde, işletmenin yaşı, büyüklüğü ve dış pazara giriş stratejisi dikkate alınmazken, KDİ'ler temelde; genç, KOBİ

niteliğinde ve sınırlı kaynakları nedeniyle genellikle ihracat yoluyla uluslararasılaşmaya başlayan işletmeler olarak karakterize edilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2015:4).

Genç işletmeler oldukları için KDİ'lerin, büyük işletmelerin sahip oldukları; finansal ve fiziksel kaynakları eksiktir. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreçlerinde (dış pazarlara erken ve hızlı açılma), işletmenin sahip olduğu soyut kaynakları ve örgütsel kabiliyetleri ön plana çıkmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2004:127).

Uluslararasılaşma sürecinin, işletmenin sahip olduğu kritik kaynak ve kabiliyetlerle açıklanması stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı teorisi olarak bilinen “Kaynak Temelli Yaklaşımdan (KTY)” hareket etmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). KTY'ye göre, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerinin farklılık göstermesi, işletmenin performansı ile birlikte rekabet avantajının yaratılmasında etkili olacaktır (Koçak vd., 2005:4). Uluslararasılaşma literatüründe oldukça ilgi gören yaklaşımın (Kartal, 2006:17), özellikle KDİ'lerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamada en faydalı bakış açısı olduğu belirtilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004).

Bu çalışmanın amacı, kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden hareketle, KDİ'lerin dış pazarlara erken ve hızlı açılmalarına etki ettiği düşünülen örgütsel kabiliyetlerin: (a) geleneksel işletme/ihracatçı olarak sınıflandırılan KOBİ'lerde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek, (b) işletmelerin KDİ veya Gİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymak, (c) işletmelerin ihracat performansını ne kadar açıkladığını belirlemektir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde; genel olarak uluslararasılaşma kavramı ve kapsamı; uluslararasılaşma teorileri ve KDİ'lerin uluslararasılaşma teorileri içerisindeki yeri ile KDİ'lere yönelik kapsamlı literatür taramasına yer verilmektedir. Bu kısımda KDİ'lerin tanımı, içinde bulundukları sektörler, genel özellikleri, aşamalı uluslararasılaşmaya kıyasla farklılıkları ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran faktörler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci başlığı altında, öncelikle sürecin diğer işletmelerden nasıl farklılaşacağı, başka bir deyişle KDİ'lerin hangi kriterlere göre ele alınıp sınıflandırıldığı konusu açıklanmıştır. Daha sonra KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecine etki eden faktörler, teorik

açıklamalardan yola çıkarak; çevre, girişimci ve işletme düzeylerinde ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bir sonraki kısımda ise, kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden hareketle, araştırmanın amacı gereği, KDI'lerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansında etkili olabilecek spesifik örgütsel kabiliyetler belirlenerek değerlendirilmiştir. Bölümde son olarak KDI araştırmalarında ihracat performansının ölçümüne yönelik daha detaylı bilgiler verilerek, KDI'lerin örgütsel kabiliyetlerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansı üzerindeki etkilerine ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise ele alınan örgütsel kabiliyetlerin, işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansına etkilerine ilişkin ampirik bir araştırma yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA VE KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER

1.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI VE KAPSAMI

Uluslararasılaşma kavramının genel olarak, belirli bir süreç dâhilinde, işletme faaliyetlerindeki dış hareketleri açıklamak için kullanıldığı söylenebilir (Can, 2012:86). Welch ve Loustarinen (1988)'e göre uluslararasılaşma, “*Uluslararası pazarlarda artan biçimde faaliyette bulunma süreci*” dir (Chetty, 1999:124). Benzer şekilde Johanson ve Vahlne (1975:306), bir ülke pazarındaki işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların dışına yayma sürecini uluslararasılaşma olarak tanımlamışlardır. Söz konusu işletme faaliyetleri ise, uluslararası ticaret ve yatırıma ilişkin faaliyetler olmak üzere iki düzeyde incelenmektedir.

Uluslararası ticaret ile mal ve hizmetlerin ulusal sınırlar arasındaki değişimi anlaşılmaktadır. Bu değişim, ihracat ve ithalat olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Uluslararası yatırımlar diğer taraftan, varlıkların diğer ülkeye aktarılması veya o ülkedeki varlıkların devralınmasını ifade etmektedir. Bu varlıklar; sermayeyi, teknolojiyi, girişimciliği ve üretim alt yapısını, diğer bir ifade ile üretim faktörlerini içermektedir. Ülkeler arasında, Uluslararası Portföy Yatırımları ve Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (DYSY) olmak üzere temel iki yatırım çeşidi söz konusudur. Uluslararası Portföy Yatırımları, finansal getiri sağlamak amacıyla, aktif bir yönetim gerektirmeksizin, hisse senetleri ve tahvil gibi dış menkul değerlere sahip olmayı ifade ederken, DYSY ise sermaye, fikri ve sınai haklar da dahil olmak üzere teknoloji, emek, toprak, fabrika ve teçhizat gibi üretim faktörlerine sahip olma yoluyla işletmenin yurtdışında fiziksel olarak varlık göstermesini ifade etmektedir (Çavuşgil vd., 2012:5-6; <http://www.mevzuat.gov.tr>). Diğer bir bakış açısıyla DYSY, Uluslararası Portföy Yatırımları dışında kalan, bir veya birden fazla uluslararası yatırımcının, tamamına sahip olarak ya da bir veya birkaç işletme ile ortaklık şeklinde gerçekleştirdiği yatırımlardır (DPT, 2000:1).

İşletmeler çok çeşitli güdüler sonucu uluslararasılaşmaya ilişkin kararlar verebilmektedirler. Bu güdüler proaktif olabileceği gibi reaktif de olabilmektedir. Proaktif güdüler, işletmelerin pazar olanaklarını kullanmak istemeleriyle ilgili olarak strateji değişikliği girişimini harekete geçiren güdüler, reaktif güdüler ise işletmelerin kendi ülkesindeki ve yabancı pazarlardan gelen baskı ve tehditler karşısında zaman içerisinde faaliyetlerini değiştirmek suretiyle, pasif olarak kendilerini uyarlamasını sağlayan güdüler temsil etmektedir (Hollensen, 2007:42). Proaktif güdüler; pazarları çeşitlendirme yoluyla büyümek, karlı yabancı pazarlarda yüksek karlar elde etmek, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde ölçek ekonomilerinden yararlanmak, üretim, ürün geliştirme ve farklı ülkelerde pazarlama faaliyetleri yürütmekle ortaya çıkan maliyetleri karşılamak, teknolojik yetkinlik ve eşsiz ürüne sahip olmak ve yönetimin uluslararasılaşma hususundaki arzusu gibi güdülerdir (Albaum ve Duerr, 2011:118; Çavuşgil vd., 2011:8). Reaktif güdüler ise riski dağıtmak, mevsimsel ürünlerin satışını genişletmek, üretim fazlası, dışarıdan gelen talepler, küçük yerel pazar, iç pazarda durgun veya azalan satışlar gibi güdüler temsil etmektedir (Albaum ve Duerr, 2011:118).

İşletmelerin uluslararasılaşma eğilimi ve süreci önünde olası engeller de bulunmaktadır. Genel itibarıyla; maddi imkânsızlık (üretim, dağıtım ve finans), pazar ve operasyonlara ilişkin bilgi eksikliği, yönetimin tutumu ve yetersiz bağlantılar işletmelerin uluslararasılaşma eğilimlerini azaltabilecek engellerin başında gelmektedir. Bununla birlikte, uluslararası pazarlarla ilgili olarak; genel pazar riski (mesafe, kültür ve dil farklılıkları, rekabet, dağıtıcı bulma ve ürün uyarlamalarındaki zorluklar, lojistik süreci vb.), ticari risk (sözleşme sonrası döviz kurlarındaki dalgalanmalar, alıcının iflası veya sözleşme şartlarına uymaması, lojistik sürecinde yaşanan zamanlama ve ürün tahribatı gibi aksaklıklar) ve politik riskler (yerel ihracat politikası, ithalat kısıtlamaları, yüksek tarife ve kotalar, döviz kontrolü, ayaklanmalar, savaş vb.) uluslararasılaşma sürecini etkileyen engeller olarak ifade edilebilir (Hollensen, 2007:53-54).

İşletmeler; sahip oldukları varlıklara ve kabiliyetlere göre çeşitli dış pazara girişte çeşitli yöntemleri kullanarak uluslararasılaşmaya gidebilirler. İşletmelerin; ürün, teknoloji, yönetim gibi kaynaklarının yabancı ülkelere girmesini sağlayan kurumsal düzenleme olarak tanımlanan (Root, 1994:24) dış pazara giriş yöntemleri, genel olarak, mülkiyet ve kontrol derecesine göre sınıflandırılmaktadır. Mülkiyet ve kontrol derecesinin riski en düşük olandan

başlayarak riski en yüksek olana doğru ilerleyen dış pazara giriş yöntemleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir: ihracat; dolaylı ve dolaysız, sözleşmeli yöntemler; lisans anlaşmaları, franchising, yönetim sözleşmesi, sözleşmeli üretim, anahtar teslim projeler ve doğrudan yatırımlar; ortak girişimler, tamamıyla sahip olunan bağlı işletme, satın alma ve/veya birleşme, yurt dışında yeni üretim tesisi kurma (Kartal, 2006). Ancak içerikleri aynı olmakla birlikte, farklı sınıflandırmalar da söz konusu olabilmektedir. Örneğin, Kotler vd. (2005:226) sınıflandırmayı, ihracat, sözleşmeli yöntemlerin de içinde bulunduğu ortak girişimler ve yurt dışında üretim ve montajı kapsayan doğrudan yatırımlar olarak yapmıştır. İşletmeler, belirtilen dış pazara giriş yöntemlerinden hangisini veya hangilerini kullanacağına ise; hedefleri, büyüklüğü ve kapasitesi, mal ve hizmetlerinin sayı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef pazarlarının sayı ve büyüklükleri, tahmini satış potansiyelleri ve kar hedefleri, esneklik, teknoloji, siyasi ve yönetsel koşullar gibi pek çok faktörü göz önünde bulundurarak karar vermektedir (Can, 2012:103).

Uluslararasılaşma karmaşık bir kavram olup, yukarıda bahsedilen tüm konuları içinde barındırmakta ve işletmelerin bu uluslararası faaliyetlerini tanımlamaya ve açıklamaya yönelik pek çok teori ile kavramsallaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu teorilerin bir kısmı işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayıp sürdürebileceği sorularına yanıt ararken, bir kısmı ise işletmelerin nasıl ve neden uluslararasılaştıklarını, bunu ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirdikleri, diğer bir ifade ile uluslararasılaşırken nasıl bir süreç izlediklerini araştırma konusu yapmışlardır (Çavuşgil vd., 2012:144).

1.2. ULUSLARARASI LAŞMA TEORİLERİ

Tarihsel sıra ile merkantilizm, mutlak ve karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, faktör donatım teorisi, uluslararası ürün yaşam döngüsü teorisi ile ulusların rekabet avantajı teorileri gibi uluslararası iktisat ve uluslararası işletmecilik kitaplarında açıklanan çok sayıda uluslararası ticaret teorisi, ulusların kendi aralarındaki ticareti, diğer bir ifade ile ülkelerin birbirleriyle nasıl ve neden ticaret yaptıklarını, bu ticaretten nasıl rekabetçi avantaj sağlayabilecekleri gibi konuları açıklamaya çalışmışlardır (Kartal, 2006:4; Kalyoncuoğlu, 2010:17). Makro düzeyde uluslararasılaşmayı inceleyen bu teoriler, teknoloji dâhil olmak üzere, üretim faktörleri miktarının ülke içinde sabit ve devredilemez olması görüşünden

hareket etmektedir. Ancak, 1960'lı yılların başından itibaren çok uluslu işletmelerin sayısındaki artış, uluslararasılaşma kavramının da yeniden gözden geçirilmesini ve uluslararasılaşmanın artık mikro, diğer bir ifade ile işletme düzeyinde incelenmesini gerekli kılmıştır (Barney ve Clark, 2007).

Uluslararasılaşma literatürünün büyük bir bölümü, faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, üretimle ilgili kararlarını bir merkezden alan ve bağlı işletmelerin kararlarını etkileyebilen işletmeler olarak tanımlanan çokuluslu işletmelere ve bunların yurt dışındaki faaliyet, yatırım ve uluslararasılaşma süreçlerine odaklanmıştır (DPT, 2000:2; Seyidoğlu, 2003:718; McAuley, 1999:67). Küçük işletmelerin uluslararasılaşmasıyla ilgili çalışmaların da, aslında bu özellikteki çalışmaların KOBİ'lerin de yararlanabilecekleri bir şekilde dizayn edilmeleriyle artış gösterdiği söylenebilir (Coviello ve Martin, 1999; Coviello ve McAuley, 1999).

Coviello ve McAuley (1999) uluslararasılaşmayı daha iyi anlayıp açıklayabilmek için geliştirilen teorilerin, üç başlık altında incelenmesi gerektiğini önermiştir. Bunlar, ekonomik ekolün doğrudan yabancı yatırım teorileri, davranışsal ekolün aşamalı uluslararasılaşma teorileri ve ilişkisel ekolün ağ bağlantıları teorisi şeklindedir. Girişimcilik alanında artan çalışmalarla birlikte bu üç yaklaşıma, araştırmanın konusu olan KDI'lerin de dâhil olduğu, Uluslararası Girişimcilik Teorisi de eklenmiştir (Çavuşgil vd., 2008:95; Çavuşgil vd., 2011:158).

Küresel Doğan İşletmeler (Born Global Firms), sınırlı kaynak ve uluslararası deneyimlerine karşın, kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyet gösterebilme kabiliyetlerine sahip, Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeleri ifade etmektedir (Knight, 1997:1; Madsen ve Servais, 1997:561; Çavuşgil vd., 2011:1-18). İşletmelerin uluslararasılaşması incelenirken özellikle KOBİ niteliğindeki işletmeler göz önünde bulundurulduğunda, sahip olunan somut ve soyut varlık ve kabiliyetlerinin uluslararasılaşmadaki önemi bakımından kaynak temelli yaklaşım ve etrafında değerlendirilen stratejik yönetim teorileri de tamamlayıcı olarak sınıflandırmaya dâhil edilmektedir (Ruzzier vd., 2006; Wach ve Wehrmann, 2014).

Uluslararasılaşma kavramının pek çok özelliği içinde barındırması, işletmelerin farklı özellik ve dinamiklere sahip olmaları nedeniyle, her teori, her işletmeye uygulanamamaktadır (McAuley ve Coviello, 1996:1). Doğrudan

yabancı yatırım teorileri ile çok uluslu işletmelerin, ekonomik işlem maliyetlerini değerlendirmeleri sonucu; üretimin her aşamasında optimal organizasyon yapısı, hangi ülkede yatırım yapılacağı ve/veya yatırım yapılacak ülkede bir üretim tesisi kurmak, tamamıyla bağlı bir şirkete sahip olmak veya diğer yatırım ortaklıkları seçeneklerinden birine karar verme süreçleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Williamson (1975)'un işlem maliyeti ile Buckley ve Casson (1979)'un İçselleştirme Teorisi'nin birleşimi olan Uluslararasılaşma Teorisi, Pfeffer ve Salancik (1978)'in öncülüğünde geliştirilen Kaynak Bağımlılığı ya da Monopolistik Üstünlükler Teorisi ve Dunning (1988)'in Eklektik ya da diğer adıyla OLI (Ownership-Location-Internalization) Paradigması bu teorilere örnek olarak gösterilebilir (Çavuşgil vd., 2012:159; McAuley ve Coviello, 1996:6). Söz konusu teoriler, bilgi ve hizmet yoğun işletmelerden ziyade üretim işletmelerine, KOBİ niteliğindeki işletmelerden ziyade, doğrudan doğruya büyük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarına odaklanmakta ve dolayısıyla uluslararasılaşmayı bütüncül bir şekilde açıklayamamaktadırlar (McAuley ve Coviello, 1996:8-9).

Çok uluslu işletmelere yönelik yukarıda belirtilmiş olan durumdan hareketle araştırmamızda, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de yararlanabilecekleri diğer uluslararasılaşma teorileri önem kazanmaktadır. Söz konusu teoriler; aşamalı uluslararasılaşma teorileri, ağ bağlantıları teorisi, uluslararası girişimcilik teorisi ve uluslararasılaşmada kaynak temelli yaklaşım olmak üzere aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.1. Aşamalı Uluslararasılaşma Teorileri

Aşamalı modeller; uluslararasılaşmanın, belirli bir dönem içerisinde kademeli olarak gerçekleşebileceği görüşüne dayanan modeller olup, bu özellikleri nedeniyle süreç ve/veya geleneksel uluslararasılaşma modelleri olarak da anılmaktadırlar. Wach ve Wehrmann (2014:14)'a göre uluslararasılaşmanın farklı bir araştırma alanı olarak ortaya çıkması, 1970'lerde Aşamalı Uluslararasılaşma Modelleri ile gerçekleşmiştir. Düşüncenin temelini, İskandinav akademisyenler tarafından ortaya atılan "Uppsala Modeli" (Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977) ile araştırmacıların farklı açılardan ele alınıp değerlendirdikleri "Yenilikçi" uluslararasılaşma modelleri (Bilkey ve Tesar, 1977;

Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) oluşturmaktadır. Söz konusu modeller aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1.1. Uppsala Modeli

Uppsala Modeli, Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977)'nin oluşturup geliştirdikleri bir yaklaşımdır.

Modelin temelini, 1975 yılında Johanson ve Wiedersheim-Paul'un yaptıkları ve dört İsveç işletmesinin uluslararasılaşma sürecinin (pazar seçimi ve dış pazara giriş şekli) açıklanıp analiz edildiği çalışma oluşturmaktadır. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975)'un uluslararasılaşmaya ilişkin temel varsayımları, işletmelerin öncelikle yurt içi pazarda gelişmeleri ve bir dizi artan kararlar sonucu uluslararasılaşmaya yönelmeleridir. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975:306)'a göre uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engeller, işletmenin sahip olduğu kaynak ve bilgi (pazar ve operasyonlara ilişkin) eksikliğidir. Bu nedenle işletmeler, psikolojik mesafenin düşük olduğu bir ülkeden başlayarak tecrübeye dayalı bir öğrenme süreci ile yavaş ve aşamalı bir süreci izleyerek uluslararasılaşabilmektedirler.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975:306-309)'un “Gerçekleşme Zinciri” adını verdikleri sürecin dört aşaması bulunmaktadır:

- Aşama 1: Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri,
- Aşama 2: Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat,
- Aşama 3: Dışarıda bağlı bir ortaklık kurulması,
- Aşama 4: Dışarıda doğrudan bir üretim biriminin kurulması.

Sürecin her aşamasında, pazara aktarılan kaynakların miktarı ve bilgi artmaktadır. Artan pazar bilgisiyle birlikte azalan belirsizlik durumu, işletmelerin hem bir sonraki aşamaya geçmesi, hem de psikolojik mesafenin daha yüksek olduğu ülkelerde faaliyette bulunmasını sağlayabilmektedir. Bu anlamda modelin, deneyimsel bilginin kazanılması, bütünleştirilmesi ve kullanımıyla, işletmenin dış pazarlarda giderek artan bir biçimde varlık göstermesi temeline dayandığı söylenebilir (Kartal, 2006:10).

Modelde, “bilgi” ve “psikolojik mesafe” olmak üzere iki kavramın öne çıktığı görülmektedir. Bilgi ile spesifik pazar bilgisi (diğer pazarlara aktarılamayan/deneyimsel) ve uluslararası işlemlerle ilgili (operasyonel) işletmenin sahip olduğu bilgiler kastedilmektedir. Psikolojik mesafe kavramı ile de; dil, kültür, politik sistem, endüstriyel gelişmişlik düzeyi vb., işletme ve pazar arasındaki bilgi akışını bozan özellikler ifade edilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977). Şekil 1.1’de, Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975)’un işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıkladığı model verilmektedir (Forsgeren ve Johanson, 1975’den aktaran Hollensen, 2007:64). Modelde mavi renk, pazara katılım düzeyini, siyah renk coğrafi farklılaşmayı, kırmızı renk ise uluslararasılaşma düzeyini göstermektedir.

Şekil 1.1: Uppsala Modeline Göre İşletmelerin Uluslararasılaşması

Dış pazara giriş şekli Pazar (ülke)	Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri	Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat	Dışarıda bağlı bir ortaklık kurulması	Dışarıda doğrudan bir üretim biriminin kurulması.
A Pazarı				
B Pazarı				
C Pazarı				
D Pazarı				
.....				
N Pazarı				

Kaynak: Hollensen (2007:64)’den uyarlanmıştır.

Johanson ve Vahlne (1977) ise sürecin bu şekilde artan seyir izlemesini “Uppsala Modeli” adını verdikleri dinamik bir model ile açıklamaya çalışmışlardır (Andersen, 1993:216).

Şekil 1.2: Uppsala Modeli



Kaynak: Johanson ve Vahlne (1977:26)'den uyarlanmıştır.

Johanson ve Vahlne (1977:26-31) uluslararasılaşma değişkenlerini, durumsal ve değişimsel olarak ikiye ayırmaktadır. Modelde pazara katılım, yani pazara aktarılan kaynakların miktarı (pazarlama, organizasyon, personel vb.) ve pazar bilgisi, durumsal değişkenleri ifade ederken, katılım kararları ve mevcut aktiviteler ise değişim kısmını ifade etmektedir. Burada pazara aktarılan kaynaklarının miktarı arttıkça, pazar bilgisi de doğru orantılı olarak artmaktadır. Artan bilgi ve elde edilen deneyime bağlı olarak, fırsat ve tehditler de değerlendirilerek, mevcut aktiviteler daha üst seviyelere artırılabilir. Diğer bir ifade ile pazara katılım ve pazar bilgisi, pazara katılım kararlarını ve mevcut aktivitelerin uygulanışını etkilerken, bu etkileşim de döngüsel olarak pazar bilgisini ve pazara odaklanmayı etkilemektedir.

Johanson ve Vahlne (1977:30-31; 1990:12) aşağıda belirtilen üç istisna dışında, hemen her zaman aynı uluslararasılaşma sürecinin geçerli olacağını söylemişlerdir;

- İşletmelerin büyük işletme olması; küçüklere göre daha fazla kaynağa sahip olan büyük işletmeler, daha büyük adımlar atabilme şansına da sahip olabilirler,
- Pazara ait özelliklerin sabit ve homojenlik göstermesi; ilgili pazar bilgilerine deneyim dışında başka yollarla da ulaşılabilir,

- İşletmenin benzer durumlardan dolayı pazarda deneyim elde etmiş olması; böyle bir deneyim, benzerlik gösteren diğer pazarlarda da kullanılabilir.

Johanson ve Vahlne (1975-1977), İsveç'te faaliyette bulunan işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, ele aldıkları işletmelerin, belirsizliğin az ve pazar bilgisinin nispeten daha kolay elde edilebileceği İskandinav Ülkeleri'ndeki pazarlardan başlayarak, deneyimsel öğrenme yolu ile yavaş ve aşamalı bir şekilde uluslararasılaştıklarını bulmuşlardır.

1.2.1.2. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri

Yenilikçi modeller de Uppsala Modeli gibi uluslararasılaşmanın belirli aşamalar dâhilinde gerçekleşebileceği düşüncesinde olan modeller olmakla birlikte, aşamaların tanımlanması ve uluslararasılaşma sürecinin kaç aşamada gerçekleşeceğinin belirtilmesi açısından çeşitli farklılıklar göstermektedirler (Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982).

Yenilikçi modeller, işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını, Rogers (1964)'ün yeniliği benimsemekle ilgili, “Yeniliği Benimseme Süreci” çerçevesinde incelemişlerdir (Andersen, 1993:212). Öğrenme süreçleri içinde incelenen, “Benimseme Süreci” aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Rogers, 1964'den aktaran Kalyoncuoğlu, 2010:55-56);

- Yeniliğin farkında olmak; kişi yeniliğin etkisine açık ancak yeterli bilgi ve motivasyona sahip değildir,
- Yeniliğe ilgi duymak; yenilik amaçlı olarak bilgi arayışını ifade eder,
- Yeniliği değerlendirmek; yeniliğin avantajlarının, dezavantajlarından daha ağır basması ile yeniliğin denenmesi üzerine karar verme,
- Yeniliği denemek; yeniliğin yararını belirleyebilmek için küçük ölçekli kullanım (test aşaması), ve
- Yeniliği kullanmak; yeniliği kullanmaya devam etme yönünde verilen karar.

Benimseme sürecini, ihracatı geliştirme sürecine uygulayan yenilikçi modellere göre uluslararasılaşma, işletme içinde yönetsel bir yenilikle başlamakta ve her bir aşama işletme için bir yenilik olarak kabul edilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996:14; Andersen, 1993:212). Söz konusu modeller Tablo 1.1’de özetlenmektedir.

Tablo 1.1: Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri

Modeller	Çalışmalar	I.Aşama	II. Aşama	III. Aşama	IV. Aşama	V.Aşama	VI. Aşama
Yenilikçi Modeller	Bilkey ve Tesar (1977)	Yönetim ihracatla ilgilenmez	Yönetim rastgele gelen ihracat taleplerini karşılar	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 kaynakları iç ve dış pazar arasında paylaştırır	
	Reid (1981)	İhracat Farkındalığı	İhracat Eğilimi	İhracat Denemesi: Sınırlı ihracattan elde edilen kişisel tecrübe	İhracatı Değerlendirme	İhracat yapıp yapmama kararı	
	Czinkota (1982)	Yönetim ihracatla ilgilenmez	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

Kaynak: Andersen (1993:213)’den uyarlanmıştır.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi, yenilikçi modeller de tıpkı Uppsala Modeli gibi, işletmenin aşamalı bir biçimde uluslararasılaşabileceği görüşüne dayanmaktadır. Sürecin bu şekilde yavaş işleminin, işletmelerin bilgi ve kaynak eksikliklerinden dolayı yönetimin risk almak istememesine bağlı olduğu söylenebilir (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Sevais, 1997).

1.2.1.3. Aşamalı Uluslararasılaşma Teorilerine Getirilen Eleştiriler

Aşamalı uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin uluslararasılaşmasıyla ilgili akademik çalışmalara önemli katkılar sağlamış ve dönemin ihtiyaçlarını da

büyük ölçüde karşılaşmıştır (Chetty, 1999:122; Persinger vd., 2007:74). Ancak bu modeller, işletmelerin uluslararasılaşma eğilimlerini açıklamakta yetersiz kalmışlardır (Moen, 2002:157). Zira, literatür bu modellerin çok deterministik olduğunu; dış pazarlara girişin belirli bir sırayla olduğunu ve sadece belirli dış pazara giriş şekillerini ele aldığını söylemektedir (Reid, 1983; Turnbull, 1987'den aktaran Madsen ve Servais, 1997:562). Dolayısıyla, dikkatli ve iyi planlanmış bir yaklaşımın uluslararasılaşma sürecindeki yerini düşünmezler. Örneğin yurtdışı pazarlara açılma sürecinde her zaman ihracat, sürecin ilk aşaması olmayabilir veya uluslararası ağda yurt dışındaki işletmelerle yapılan ortaklık, dış satışlar için daha düşük bir risk kanalı oluşturabilir (Knight ve Çavuşgil, 1996:16). Ayrıca, süreçte ele alınmayan sözleşmeli yöntemler de, dış pazar ve operasyonel bilginin elde edilmesi açısından kullanılabilir (Andersen, 1993).

Aşamalı modeller, zaman içinde gelişen dış faktörlerin etkisi nedeniyle işlevlerini yitirmeye başlamışlardır. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren artan küreselleşme eğilimi ve teknolojik gelişmelerin bu faktörlerin başında geldiği söylenebilir (Çavuşgil vd., 2011:27). Nitekim küreselleşmeyle birlikte, psikolojik mesafe kavramı önemini yitirirken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ise; hızlı, etkin ve ucuz bir şekilde pazar bilgisine erişimi kolaylaştırmıştır (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010:8-9).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra, işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısı, ilişki ağı, faaliyet gösterdiği çevre ve uluslararasılaşma davranışlarında girişimci ve/veya yöneticilerin bilgisi, o işletmenin geleneksel modellerin belirlediği aşamaları takip etmeden kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyette bulunabilmesini sağlayabilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997). Mesela aşamalı modellerin temel argümanı olan bilgi ve bunun sonucunda gerçekleşecek deneyim, hâlihazırda bir işletmenin girişimci ve/veya yöneticisinde bulunabilir. Sonuç olarak her işletmede şekillenmiş farklı parametreler yüzünden genel bir uluslararasılaşma modeline sahip olmak çok zordur (Knight ve Çavuşgil, 1996:16).

Aşamalı modellerin pek çok akademisyen tarafından eleştirildiği görülmektedir. Bu eleştirilerin haklılık payları yüksektir. Nitekim uluslararasılaşma sürecinde aşamalı modellerin, özellikle de, yeteri kadar kaynak ve deneyime sahip büyük işletmeler dışındaki tüm işletmelerin, ancak belirli bir

sırayı izleyerek uluslararasılaşabilecekleri tezini çürüterek, kurulduktan hemen sonra uluslararasılaşmayı amaçlayan ve sayıca artan işletmelere rastlanmıştır (Rasmussen vd., 2001:76). Diğer bir ifade ile küçük işletmeler, yalnız belirli aşamalar dâhilinde değil, kurulur kurulmaz ve/veya kurulduktan kısa süre içerisinde de uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilecektir. Örneğin Bell (1995), Finlandiya, Norveç ve İrlanda'da toplam 98 küçük yazılım işletmesinin uluslararasılaşma davranışlarını incelemiş ve bu işletmelerin yaklaşık %10'unun iç pazarda satış yapmadan doğrudan ihracata başladıkları, İrlanda'daki işletmelerin %20'sinin (38) ise tüm satış gelirlerini dışarıdan elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu gelirlerin büyük bir bölümünün, Amerika, İngiltere, Almanya, İspanya ve Japonya gibi ülkelerden elde edilmesi psikolojik ve coğrafi yakınlık kavramının görmezden gelindiğini göstermektedir. Diğer bir çalışmada Knight vd. (2002), Yeni Zelanda'da deniz ürünleri üreten ve satan 24 işletme üzerinde durmuştur. Yapılan çalışma da bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunun ihracata hem psikolojik hem de coğrafi olarak yakın ülkelerden (Avustralya gibi) ziyade kendi ürünleri için en iyi fırsat olduğunu düşündükleri Japonya, Honk Kong, Tayvan ve Fransa gibi ülkelerden başladıklarını göstermektedir.

1.2.2. Ağ Bağlantıları (Network) Teorisi

Ağ bağlantıları teorisi, uluslararasılaşmada formel ve informal ilişkilerin rolünün önemini vurgulayan bir yaklaşım olarak görülebilir. İlk olarak Johanson ve Mattson (1988) tarafından ortaya atılan Ağ Bağlantıları (Network) Teorisi'ne göre bir işletmenin içinde bulunduğu ağdaki diğer aktörlerle kurduğu ve geliştirdiği ilişkiler ve bu sayede eriştikleri, yararlandıkları bilgi ve kaynaklar işletmenin uluslararasılaşmasında önemli rol oynamaktadır (Johanson ve Mattson, 1988:296).

Ağ, bir işletmenin uzun dönemde ekonomik olarak ihtiyaç duyduğu tüm varlıklarla ilgili olarak; diğer üreticilerden, dağıtıcılardan, tedarikçilerden, toptancı ve perakendecilerden, müşterilerden, rakiplerden, hükümet kaynaklarından, danışmanlık işletmelerinden, finansal kurumlardan, aile, arkadaş gibi sosyal ilişkilerden ve ihtiyaç duyulacak kaynakları sağlayabilecek diğer çeşitli kişi, kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Endüstriyel sistemde işletmeler;

hammadde, ürün, hizmet, finans, teknoloji ve know-how gibi kaynaklar açısından sürekli bir değişim ve bağımlılık içerisindedirler. Devam eden ilişkiler, işletmeye değer katacak ve diğer rakipler arasında rekabetçi avantaj sağlayacaktır (Çavuşgil vd., 2012:165). Ayrıca Karlsen (2007), ilişkilerin kullanıldıkça tükenmediği veya değerlerinin azalmadığı, bunun aksine aşırı kullanıldıklarında çoğu kez değerlerinin arttığı sonucuna varmıştır (Atlı ve Kartal, 2012:148).

Ağ bağlantıları teorisinde, bir işletmenin uluslararası pazarlara açılması üç yol ile gerçekleşebilmektedir. Bunlar; işletmenin yerel ağ içinde ve kendisi için yeni olan bir aktörle ilişki kurarak yabancı pazarlara genişlemesi, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlarda kaynak aktarımını artırarak uluslararası ağ içinde kendine bir yer edinmesi (pozisyon alması) ve farklı ulusal ağlar içinde bulunduğu pozisyonlar arasındaki koordinasyonu artırmak suretiyle pek çok ülkede faaliyet gösterebilmesidir. İşletmenin uluslararasılaşma düzeyi bu ağlardaki pozisyonunu güçlendirmesi ve o pozisyonda önem arz etmesine bağlıdır (Johanson ve Mattson, 1988:296).

Uluslararasılaşmada formel ilişkiler yanında informal (sosyal) ilişkilerin vurgulandığı çalışmalar da mevcuttur (Ellis, 2000; Chetty ve Patterson, 2002). Bu çalışmalarda işletmede çalışanların kurmuş oldukları sosyal ilişkilerin (aile, arkadaş, etnik grup, iş hayatı boyunca kurulan ilişkiler), özellikle dış pazar bilgisi ve fırsatlarının elde edilmesi açısından pozitif etkileri bulunmuştur (Chetty ve Agndal, 2007:4). Dahası Ellis (2000:443) dış pazar fırsatları hakkında bilginin, sistematik pazar araştırmalarından ziyade kişiler arası ilişkiler sayesinde elde edildiğini ifade etmiştir.

Johanson ve Mattson (1988:292) uluslararasılaşmayı, işletmenin yabancı ortakları ile ilişkilerin sürekli bir şekilde kurulduğu, geliştirildiği ve muhafaza edildiği birikimli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Söz konusu süreç çerçevesinde sürekli öğrenme ve bilgi gelişimi büyük önem taşımaktadır. Bir işletmenin kendi ağı içerisindeki pozisyonu, **formel** ve **informel** olarak geliştirilen ilişkilerin birikmiş sonucu olarak görülebilir. Johanson ve Mattson (1988:296) her iki perspektiften ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin ağ içerisinde kurdukları ve geliştirdikleri pozisyona bağlı olduğu dört farklı durum tanımlamışlardır (Bkz. Tablo-). Bu durumlar, “erken başlayanlar”, “geç başlayanlar”, “yalnız uluslararasılaşanlar” ve “diğerleri arasında uluslararasılaşanlar” olmak üzere dört

grupta toplanmaktadır (Johanson ve Mattson, 1988:298-306; Törnross, 2002:12-13).

Tablo 1.2: İşletme ve Endüstriyel Sistemin Uluslararasılaşması

		Pazarın Uluslararasılaşma Düzeyi	
		<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>
İşletmenin Uluslararasılaşma Düzeyi	<i>Düşük</i>	Erken Başlayanlar	Geç Başlayanlar
	<i>Yüksek</i>	Yalnız Uluslararasılaşanlar	Diğerleri Arasında Uluslararasılaşanlar

Kaynak: Johanson ve Mattson (1988:335)'dan uyarlanmıştır.

- *Erken başlayanlar*; uluslararası pazarlarda göreceli olarak, düşük ve önemsiz ağ bağlantılarına sahiptirler. Daha çok yerel pazarlarda faaliyet gösterirler ve uluslararası işletmecilik bilgileri sınırlıdır. Dolayısıyla uluslararası faaliyetlere başlamak ve faaliyetleri öğrenmek için bu konuda deneyimli yerel acenteler, dış ticaret şirketleri vb. işletmeleri kullanırlar. Böylece uluslararasılaşma adına pazardaki diğer işletmelerin konumlarını kullanmış olurlar. Uluslararasılaşma adına küçük yatırımlar yapmaya gönüllüdürler ve bu kaynak aktarımının miktarı arttıkça bir sonraki durumda, yani yalnız uluslararasılaşanlar grubuna dâhil olabilirler.

- *Yalnız uluslararasılaşanlar*; uluslararası pazarlarda yoğun bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Bu konumdaki işletmeler uluslararası faaliyetler ve pazarlar hakkında deneyim ve bilgiye sahip, diğer işletmelerden daha önce uluslararasılaşmış işletmelerdir. Uluslararası pazarlarda farklılıkları kontrol etme, deneyimleri sayesinde yeni ağlara girme ve faaliyetlerini genişletme imkânlarına sahiptir. Yeni pazarlara genişleme konusunda ağdaki diğer aktörlerden daha bağımsız olup, ağdaki diğer işletmelerin uluslararasılaşmasını tetikleyici bir rol oynamaları daha muhtemeldir.

- *Geç başlayanlar*; uluslararası faaliyetlere başlamak için içinde bulunduğu sektörlerden büyük ölçüde yararlanırlar. Yerel pazardaki ilişkiler, işletmenin uluslararasılaşması için itici bir güç olabilir. Müşteri veya tedarikçileri tarafından uluslararasılaşmaya itilebilir veya büyük projelerde tamamlayıcı bir tedarikçi olabilirler. Böylece yerel pazarda yapılan yatırımlar, itici güçler olabilir ve yurtdışında açılmada kullanılabilir varlıklar olarak görülebilir.

- *Diğerleri arasında uluslararasılaşanlar*; işletmenin ve çevresinin yüksek düzeyde uluslararasılaştıkları durumu ifade eder. Bu durumda işletme için uluslararası genişleme ve bütünleşmenin anlamı, işletmenin uluslararasılaşmasıyla ilgili olarak bulunduğu pozisyonun tedrici olarak kayması anlamına gelir. İşletme eğer ihtiyaç duyuyor veya istiyorsa, sahip olduğu uluslararası ağları diğer ağlara ulaşmak için bir köprü olarak kullanabilir. İşletmenin uluslararası faaliyetlerinin koordinasyon ihtiyacı kritik bir konu haline gelir. İşletmeler faaliyet gösterdiği pazarlar kadar rakiplerinin hamle ve karşı hamle yaptıkları pazarlar arasında üretim maliyetlerinin koordinasyonunu dikkate almak zorundadırlar. İşletmenin bu anlamda alacağı pozisyon, dış kaynaklara erişimi ve etkisi bakımından önemlidir. Üretici işletmeler böylece kendileri üretim yapmak yerine farklı ülkeler/bölgeler arasında farklı tedarikçiler kullanabilirler. İş çevresindeki değişimden dolayı faaliyetlerin koordinasyonu bu durum için de geçerlidir. İşletme uluslararası iş ilişkilerine sahip olduğunda çevresel değişiklikler ve avantajları hakkında bilgi almak için bu bağlantıları kullanabilir. Bu aynı zamanda ağ bağlantılarının nasıl büyüyen uluslararası fırsatlar yarattığını ve küçük işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamaktadır.

Chetty ve Blankenburg Holm (2000)'un, Johanson ve Mattson'un (1988) modelini kullanarak, Yeni Zelanda'da yüksek ve düşük teknoloji olmak üzere iki sektörden 12 işletme ile yaptığı örnek olay çalışmasında, işletmeleri yukarıdaki kategorilere göre sınıflandırarak, işletmenin ve pazarın uluslararasılaşma özelliklerinin, işletmenin uluslararasılaşmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma sonuçları, uluslararasılaşmanın; tedarikçilerin, müşterilerin, rakiplerin ve hükümet kanallarının uluslararasılaşmasından etkilendiğini göstermektedir. İşletmeler yeni pazarlara girmek ve mevcut pazarlarda genişlemek için mevcut bağlantılarını kullanabilir, iş ağı içerisinde; finans, bilgi ve diğer aktörlerin deneyimlerinden yararlanabilirler. İş ağları uluslararası pazar fırsatlarıyla ilgili bilgiyi yaydığı için, uluslararasılaşma hızlanabilir. Yazarların bu anlamda buldukları en önemli sonucun, bağlantıların eksik olmasının işletmelerin yeni pazarlara girmesini ve/veya mevcut pazarda genişlemesini engelleyebildiği söylenebilir (Chetty ve Blankenburg Holm, 2000:352).

Ağ bağlantıları yaklaşımı, aşamalı uluslararasılaşma modelleri için hem tamamlayıcı hem de alternatif bir teori olarak görülebilir. Aşamalı modeller, uluslararasılaşmada kademeli öğrenme ve kaynak aktarımını benimserken

(Johanson ve Vahlne, 1990), ağ bağlantıları modeli, dış pazarlara değil iş ilişkilerine kaynak aktarımını önemsemektedir. Ağ bağlantıları, yeni dış pazarlara girmede yardımcı olurken, ülke sınırları önemini yitirmekte; diğer yandan bağlantılar sayesinde yeni sınırlar ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile işletme, bağlantıları sayesinde sınırlarını da değiştirebilmektedir (Forsgren, Holm ve Johanson, 2005). Bununla birlikte ağ bağlantılarının aynı zamanda aşamalı bir süreci ifade ettiği söylenebilir. Diğer bir deyişle işletmelerin mevcut ağları, geçmiş aktivite ve ilişkilerine bağlıdır ve gelecek bağlantılarda mevcut davranıştan etkilenecek, yeni ilişkiler yeni pazarlara girmede yardımcı olacaktır (Johanson ve Mattson, 1988). Aşamalı modellerde işletme dış çevreden bağımsız ve deneysel bilgi ön planda iken, ağ bağlantıları modeline göre bu bilgi, ağdaki diğer aktörlerden de elde edilebilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1990; Naude ve Rossouw, 2009: 4).

Ağ bağlantıları yaklaşımında küçük işletmelerin uluslararasılaşması, baskın olan işletmenin davranışlarına bağlıdır. Diğer taraftan yaklaşım, küçük işletmelere yönlendirildiğinde formel ve informal ilişkilerin uluslararasılaşmadaki önemini açıklamakta yararlı olacaktır (McAuley ve Coviello, 1996:11).

Coviello ve Munro (1995), KOBİ'lerde ağ bağlantılarının uluslararası pazar geliştirme ve pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yeni Zelanda'da 4 işletmeyi (yazılım sektörü) ele alarak yaptıkları örnek olay incelemesini 25 işletmeye uygulanan doğrulayıcı bir anket izlemiştir. Araştırma sonuçları ağ bağlantılarının (formel ve informal) dış pazar fırsatlarını belirleme ve pazarlama faaliyetlerinin (yeni ürün geliştirme, promosyon, teknik hizmet, fiyatlandırma, müşteri hizmetleri, satış, pazarlama araştırmaları vb.) yürütülmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Yazarlar 1997 yılında aynı dört işletmeyi ele alarak formel ve informal bağlantıların; dış pazar seçimi, pazara giriş stratejisi, ürün geliştirme ve pazar farklılaştırma stratejileri üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Ellis (2000) dış pazarlara girişte sosyal ağların önemini ortaya koymaya çalışmıştır. Hong Kong'da 42 işletme (oyuncak sektörü) ile yaptığı çalışma sonuçlarına göre uluslararasılaşmada (doğrudan ve dolaylı ihracat), pazar fırsatlarını belirleme ve partner bulma; yurt dışındaki alıcı, satıcı ve aracılarda olan informal ilişkilere ek olarak fuarlarda kurulmuş olan sosyal ilişkilerden etkilenebilmektedir.

Sonuç olarak ağ bağlantıları, pek çok işletme için, faaliyetlerini yurt dışına genişletmeleri, yeni pazarlar bulmaları ve yeni ürünler geliştirebilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Diğerleriyle ilişkide olmak, elde edilen pazar bilgisi sayesinde dış pazarlarla ilgili belirsizliği azaltırken, uluslararasılaşmayı hızlandırmakta ve ihtiyaç duyulan kaynak ve kabiliyetlerin elde edilebilmesi ise işlem maliyetlerini düşürmektedir (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2012:165).

1.2.3. Uluslararası Girişimcilik Teorisi

Girişimcilik oldukça geniş bir alandır (Andersson ve Victor, 2003:255). Kimi çalışmalarda girişimcinin bireysel özellikleri (Gartner, 1989), kimi çalışmalarda ise işletmenin girişimcilik davranışı, diğer bir ifade ile girişimcilik yönelimi (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996) ön plana çıkmaktadır.

Uluslararasılaşmada girişimcilik yaklaşımı, uluslararasılaşmayı “girişimcilik” olarak görmekte (Oviatt ve McDougall, 1994) ve uluslararasılaşma hareketini neyin başlattığı ile ilgilenmektedir (Perks ve Hughes, 2008’den aktaran Beğendik, 2013:86). Diğer bir ifade ile girişimci özellikleri, işletmenin girişimcilik davranışı (girişimcilik yönelimi), sahip olunan kaynak ve kabiliyetler ile genel ve işletme çevresi uluslararasılaşmaya katkı sağlayabilecektir. Yaklaşımın, uluslararası işletmecilik ve girişimcilik teorilerinin kesişim noktası olduğu söylenebilir (Zahra ve George, 2002:5).

Uluslararası girişimcilik kavramının, ilk olarak Morrow (1988) tarafından yeni kurulan işletmelerin, teknolojik gelişmeler ve kültürel farkındalık sayesinde yabancı pazarlardaki fırsatları keşfedebileceğini açıklamak için kullanıldığı; McDougall (1989)’un, yerel ve uluslararası yeni girişimlerin (toplam satışlarının %5’inden fazlasını yurt dışından elde eden işletmeler), stratejileri ve sektörel özelliklerinin karşılaştırdığı araştırması ile temellerinin atıldığı ve Oviatt ve McDougall (1994)’un, “uluslararası yeni girişimler” olarak adlandırdıkları girişim türlerinin açıklanmasıyla kapsamının genişlediği belirtilmektedir (Oviatt ve McDougall, 2005:537; McDougall, 1989:387).

McDougall (1989:389) uluslararası girişimciliği, kuruluşlarıyla birlikte uluslararası işletmecilik faaliyetleriyle meşgul olan işletmelerin kurulması/geliştirilmesi olarak kavramsallaştırmıştır.

McDougall ve Oviatt (2000:903), uluslararası girişimciliği, “ulusal sınırları aşarak işletme için değer yaratma amaçlı, yenilikçi, proaktif ve risk üstlenen davranışların bir bileşimi” olarak tanımlamıştır. Tanımın, stratejik yönetim literatüründe, girişimciliği işletme düzeyinde inceleyen ve “Girişimcilik Yönelimlilik” veya “Kurumsal Girişimcilik” (Covin ve Slevin, 1989:77) olarak tanımlanan kavramın uluslararası boyuta taşınmış halini ifade ettiği söylenebilir. Bu tanım, sadece girişimcinin uluslararası faaliyetlere odaklanan yeni bir işletme kurma niyetini değil, hali hazırda işletmelerin de uluslararası faaliyetlerle meşgul olabileceğini açıklamaktadır.

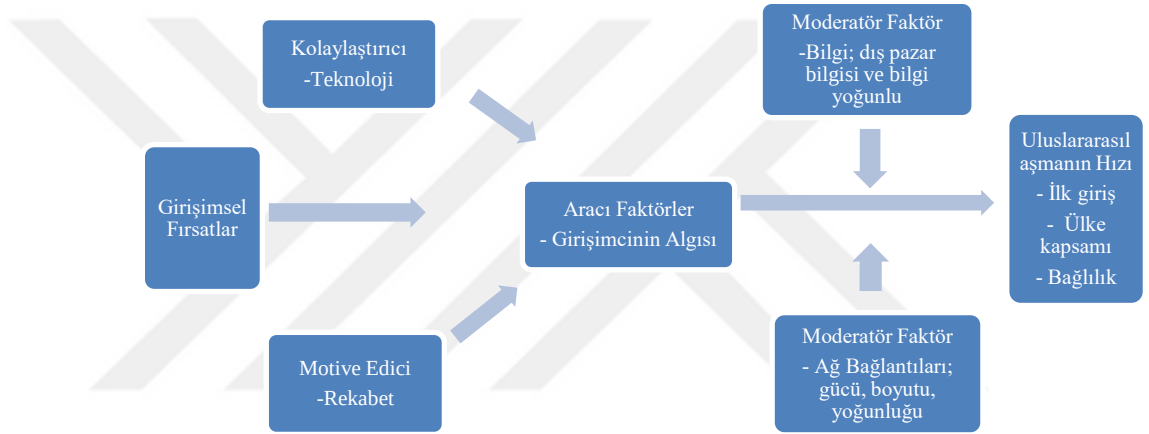
Shane ve Venkataraman (2000:218), uluslararası girişimciliği, “geleceğe yönelik mal ve hizmetlerin yaratılması için, fırsatların keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve kullanılması sürecinde; kimin, nelerin ve nasıl etkili olduğunun incelenmesi” olarak tanımlamıştır. Yazarlar tanımlarında, uluslararası fırsatlara ve bu fırsatları tanımlayan ve kullanan girişimciye odaklanmışlardır.

Uluslararası girişimciliği, “rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için, dış pazarlardaki fırsatları yaratıcı bir şekilde keşfetme ve kullanma süreci” olarak tanımlayan Zahra ve George (2002:11), uluslararası girişimciliği etkileyen faktörleri; örgütsel (üst yönetimin özellikleri, örgütsel kaynaklar, yaş, ölçek, konum, finansal güç, bağımsızlık vb.), çevresel (yerel rekabet, büyüme fırsatları, kültür, sektör, kurumsal çevre, ölçek ekonomileri) ve stratejik faktörler (örgütsel yetenekler, farklılaştırma, maliyet liderliği, fonksiyonel stratejiler, dış pazara giriş şekli) olarak belirlemişlerdir.

Oviatt ve McDougall, 2005 yılında, daha önce vermiş oldukları uluslararası girişimcilik tanımlarını, “geleceğe yönelik mal ve hizmetlerin yaratılabilmesi için ulusal sınırlar arasında, fırsatların keşfedilmesi, tesis edilmesi, değerlemesi ve yararlanılması” olarak yenilemişler (Oviatt ve McDougall, 2005:540). Yazarlar bu yeni tanımlarında, uluslararası girişimciliğin; fırsatların keşfedilmesi ve yararlanılmasına yönelik bir süreci ifade ettiği, yeni bir işletmenin kurulmasına izin verdiği ancak kurulmasını gerekli görmediği (uygun örgütsel kültür, duruş ve stratejilerle uzun süreler önce kurulmuş işletmeler de hızlı bir şekilde uluslararasılaşabilirler), yalnız girişimcinin bireysel özellikleri değil, işletmenin bir bütün olarak girişimcilik yöneliminin ön plana çıktığı ve girişimin ulusal sınırların ötesinde gerçekleşmesini ifade ettiğini belirtmişlerdir (Oviatt ve McDougall, 2005:540; Çavuşgil vd., 2011:96).

Oviatt ve McDougall (2005) gözden geçirilmiş tanımları çerçevesinde, işletmelerin uluslararasılaşma hızını etkileyebilecek olan faktörleri açıkladıkları bir model geliştirmişlerdir. Yazarlar işletmelerin hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına etki edebilecek faktörleri; kolaylaştırıcı faktörler (enabling factors), motive edici faktörler (motivating factors), aracı faktörler (mediating factors) ve moderatör faktörler (moderating factors) olmak üzere aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi dört grupta toplamışlardır.

Şekil 1.1: Uluslararasılaşmayı Hızlandıran Faktörler



Kaynak: Oviatt ve McDougall (2005:541)'dan uyarlanmıştır.

Kolaylaştırıcı faktörler, uluslararasılaşmayı kolaylaştıran faktörler olup; bilgi, iletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeleri; motive edici faktörler, mevcut ve potansiyel rakiplerin varlığını (rekabet düzeyini); aracı faktörler, girişimci ve/veya yöneticileri; moderatör faktörler ise; bilgi (dış pazar) ve ilişkileri (ağ bağlantıları) ifade etmektedir. Girişimci ve/veya yöneticiler, kişisel (uluslararası deneyimleri gibi) ve psikolojik özellikleri aracılığıyla (risk alma eğilimi vb.) uluslararası fırsatları keşfederler, kolaylaştırıcı ve motive edici faktörlerle birlikte yorumlarlar. Fırsatı kullanabilmeleri, diğer bir ifade ile hızlı uluslararasılaşma ise bilgi ve ilişkilerin düzeyine bağlı olarak gerçekleşebilir (Oviatt ve McDougall, 2005: 542-543).

Uluslararası girişimcilik yaklaşımı çerçevesinde genel olarak üç temel konunun ön plana çıktığı söylenebilir. Bunlardan ilki uluslararası fırsatlara, bu

fırsatları keşfeden ve tanımlayan girişimcinin ve yöneticilerin özellik ve tutumları (uluslararası girişimcilik yönelimi) ve bu anlamda uluslararasılaşmaya katkıları, ikincisi uluslararası fırsatlara proaktif bir şekilde ulaşabilmek için gerekli olan örgütsel kaynak, kabiliyet ve stratejiler ve üçüncüsü ise uluslararasılaşmayı kolaylaştıran faktörler ile işletmenin çevresinin bu anlamdaki katkısıdır (Zahra ve George, 2002; Oviatt ve McDougall, 2005). Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde bu konuya ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

Uluslararası girişimcilik literatürü çerçevesinde özellikle iki şekilde kavramsallaştırılmış işletme türlerinin ele alındığı görülmektedir. Bunlardan biri “Uluslararası Yeni Girişimler” (International New Ventures-INV) (Oviatt ve McDougall, 1994), bir diğeri ise Küresel Doğan İşletmelerdir (KDİ). Yapılan çalışmalarda her iki kavramın da birbiri yerine kullanılabildiği görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin erken uluslararasılaşma süreci anlatılırken Uluslararası Yeni Girişimler için tanımlayıcı özellik olarak çoğu zaman işletmenin yaşı veya ölçeği dikkate alınmamaktadır. Buna karşın KDİ’ler ise, belirli süre ve satış oranları dâhilinde uluslararasılaşan ve genellikle KOBİ’leri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Diğer bir ifade ile uluslararası girişimcilik yaklaşımının aslında KDİ’lere odaklanmadığı ve fakat KDİ’lerin nispeten yeni bir akademik alan olan uluslararası girişimciliği canlandırdığı ve teorik anlamda da uluslararası girişimcilik yaklaşımının bir parçası olduğu söylenebilir (Çavuşgil vd., 2011:94). Konunun daha fazla aydınlatılabilmesi için aşağıda Uluslararası Yeni Girişimler (International New Ventures-INV) ve Küresel Doğan İşletmelere yönelik temel çalışmalara yer verilmektedir.

1.2.3.1. Uluslararası Yeni Girişimler

İşletmelerin erken uluslararasılaşma eğilimlerini teorik temellere dayandırarak kavramsallaştırma çabasına giren ilk akademik çalışma, “Toward a Theory of International New Ventures” başlıklı makalesi ile Oviatt ve McDougall (1994)’a aittir. İşletme büyüklüğünden ziyade, uluslararasılaşma davranışlarına odaklanan yazarlar, “Uluslararası Yeni Girişimler” (International New Ventures) adını verdikleri bu yeni girişim türlerini, *“Kuruluşlarıyla birlikte kaynaklarını kullanmak ve çıktılarını birçok ülkeye satmak suretiyle önemli düzeyde rekabet*

üstünlüğü sağlayabilme arayışında olan işletmeler” olarak tanımlamışlardır (Oviatt ve McDougall, 1994:46).

Oviatt ve McDougall (1994) uluslararası yeni girişim türlerini açıklarken, işletmelerin faaliyette bulundukları ülke sayıları ile Porter (1985)’in Değer Zinciri Modeli’ndeki faaliyet sayılarının birleşimini göz önünde bulundurmuşlardır. Değer zinciri, bir mal veya hizmetin, kavramsal gelişim noktasından başlayarak, üretim süreci ve nihai tüketiciye erişim ve kullanım sonrasına dek geçirdiği tüm operasyonları kapsayan ve aynı zamanda işletmede katma değer nasıl ortaya çıktığını gösteren bir modeldir (Kaplinsky ve Morris, 2000:4). İki temel kısımdan oluşan Değer Zinciri Modeli’nin ilk kısmını; iç lojistik, üretim, dış lojistik, pazarlama ve satış ile satış sonrası hizmetleri ifade eden temel faaliyetler, ikinci kısmını ise işletme altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik (satınalma) olmak üzere destekleyici faaliyetler oluşturmaktadır (Porter, 1985:4).

Oviatt ve McDougall (1994)’ün Uluslararası Yeni Girişim Türleri Tablo 1.2.’de özetlenmektedir.

Tablo 1.3: Uluslararası Yeni Girişim Türleri

Değer Zinciri Aktivitelerin Koordinasyonu	Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısı	
	Az	Çok
Ülkeler arasında koordine edilmiş az sayıda faaliyet	İhracat-İthalat ile Başlayanlar (1)	Çokuluslu Ticaret Yapanlar (2)
Ülkeler arasında koordine edilmiş çok sayıda faaliyet	Bölgesel Odaklı Başlayanlar (3)	Küresel Başlayanlar (4)

Kaynak: Oviatt ve McDougall (1994:59)’dan uyarlanmıştır.

Tablonun birinci ve ikinci kısmında yer alan işletmeler uzun yıllardır uluslararası piyasalarda faaliyette bulunan ve “Uluslararası Pazar Yapıcılar” olarak nitelendirilen işletmelerdir. Yazarlara göre, en önemli rekabet avantajları, sahip oldukları lojistik bilgileri olup, kurucu ve yöneticilerinin bireysel bağlantı ve ilişkilerine dayalı güçlü bir ilişki ağı ve ülkeler arasındaki üretim maliyetleri ile pazardaki fiyatlar arasındaki uyumsuzluğu kullanarak uluslararasılaşmaktadırlar.

Üçüncü kısımdaki işletmeler, küçük bir bölgede ve spesifik ihtiyaçları olan az sayıda müşteriye hitap etmektedirler. Lojistik bilgilerinin yanı sıra değer zincirindeki; teknoloji, insan kaynakları ve üretim gibi faaliyetlerin düzenlenmesi ve koordinasyonu ile rekabet avantajı elde ederler. Bu koordinasyon, karmaşık yada zımni bilgiyi içerdiğinden taklit edilmesi de güçtür.

Tablonun dördüncü kısmındaki işletmeler ise (*Küresel Başlayanlar*) aktivitelerini dünya çapında koordine eden, küresel anlamda kaynak ve pazarlara ulaşmada son derece aktiftirler ve özellikle güçlü ilişki ağları sayesinde hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaktadırlar (Oviatt ve McDougall, 1994, 58-60). Oviatt ve McDougall (1994:46-49), söz konusu eğilim doğrultusunda; bilgi, iletişim, ulaşım-ulaştırma teknolojileri ile uluslararası deneyime sahip girişimci ve yöneticilerin artmasına dikkat çekerek, hızlı uluslararasılaşmanın yalnız büyük işletmeler için değil, daha az kaynak ve uluslararası deneyime sahip küçük işletmeler için de mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak bu yeni girişim türlerinde, işletme büyüklüğüne odaklanılmadığı, genel olarak, işletmelerin farklı düzeylerde sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlerinin, kendilerine önemli derecede rekabet avantajı sağlamak suretiyle dış pazarlara hızlı bir şekilde girebilmelerindeki önemin vurgulandığı söylenebilir.

1.2.3.2. Küresel Doğan İşletmeler

KDİ kavramı ilk olarak Rennie'nin 1993 yılında McKinsey&Company Danışmanlık işletmesi için, Avustralya'da üretim sektöründe faaliyette bulunan ihracatçı işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını incelediği çalışması ile literatüre kazandırılmıştır (Knight ve Çavuşgil, 1996:18). 310 işletmenin ele alındığı çalışma sonuçlarına göre iki çeşit ihracatçı işletme belirlenmiştir. Çalışmada, kurulduktan ortalama 27 yıl sonra ilk defa ihracat yapmaya başlayan ve satışlarının yaklaşık %20'sini ihraç eden işletmeleri tanımlamak için "yurtiçi tabanlı işletmeler" ifadesi kullanılırken (örnek kütlenin %75'i), kurulduktan sonra 2 yıl içerisinde satışlarının ortalama olarak %76'sını ihraç eden işletmeler için ise "Küresel Doğan İşletme" ifadesi kullanılmıştır.

Rennie (1993:9-11)'e göre KDİ'lerin büyük bir çoğunluğu; teknolojik bir yenilik sonucu kurulmuş, genelde endüstriyel kullanım için icat edilen yüksek

katma değerli ürünler üreten, yıllık ortalama cirosu 16 Milyon Amerikan Dolar'ını geçmeyen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) niteliğindeki işletmeler olup, dünyayı kendilerine ait geniş bir pazar yeri olarak düşünen ve kendi ülkesindeki faaliyetlerini, ancak uluslararası işleri için destekleyici bir mekanizma olarak gören girişimciler tarafından yönetilmektedirler.

Rennie'nin (1993) çalışmasından esinlenen Tamer Çavuşgil (1994), *“Avustralya’da ülkesinin ihracat getirisine önemli katkılarda bulunabilecek yeni bir tür ihracat işletmesinin varlığını belirlemektedir. Bu işletmelerin ortaya çıkması sadece Avustralya ekonomisine özgü olmayıp doksanlı yıllara ait iki önemli olguyu da yansıtmaktadır; küçük olan güzeldir ve aşamalı uluslararasılaşma ölmüştür”* ifadesini kullandığı, doğrudan KDİ'lere dikkat çeken ilk akademik makaleyi yayınlamıştır (Rasmussen ve Madsen, 2002:6).

Literatürde, kurulduktan sonra kısa bir süre içinde uluslararasılaşan işletmeleri tanımlamak için, Uluslararası Yeni Girişimler ve Küresel Doğan İşletmeler dışında farklı isimlerin de kullanıldığı görülmüştür. Örneğin; “Doğuştan İhracatçılar” (Innate Exporters) (Ganitsky, 1989), “İleri Teknoloji Odaklı Başlangıçlar” (High Technology Start-Ups) (Jolly vd., 1992) ve “Anında Uluslararasılaşanlar” (Instant Internationals) (Fillis, 2001) bunlardan bazılarıdır (Madsen ve Servais, 1997:562; Moen, 2002:156; Çavuşgil vd., 2011:19). Bu çalışmada söz konusu süreç, kavram kargaşasına yol açmamak ve literatürün de genelinde olduğu gibi “Küresel Doğan İşletme” kavramıyla ele alınmaktadır.

1.2.4. Uluslararasılaşmada Kaynak Temelli Yaklaşım ve Kabiliyetler Perspektifi

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı teorisi olarak bilinen KTY'ye göre işletmelerin sahip olduğu kaynaklarının farklılık göstermesi, işletmenin performansı ile birlikte rekabet avantajının yaratılmasında etkili olacaktır (Koçak vd., 2005:4; Barney ve Clark, 2007:17). Diğer bir ifade ile kaynakların rekabet avantajı yaratması, rakip işletmelerin aynı rekabet araçlarına sahip olmamalarından kaynaklanacak ve bu da daha yüksek işletme performansı ile sonuçlanacaktır (Koçak vd., 2005:1). Kaynaklar ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını oluşturan, belirli bir süre dâhilinde sahip olduğu somut ve soyut tüm kaynakları anlaşılmaktadır (Wernerfelt, 1984: 173). Somut kaynaklar, işletmenin

sahip olduğu; finansal (nakit, menkul kıymetler, borç alma kapasitesi) ve fiziksel kaynakları (üretim alanı, ekipman, konum vb.) ifade etmektedir. Soyut kaynaklar; teknoloji (patent, telif hakkı, ticari sır), itibar (marka, ilişkiler) ve örgüt kültüründen oluşmaktadır. İnsan kaynakları ise; bilgi ve beceri, iletişim ve ortaklık kurma kapasitesi ile motivasyonu kapsamaktadır (Grant, 2010:127).

Bir işletmenin rekabetçi bir pozisyon almasında kaynaklarının önemini vurgulayan ilk yazar Penrose (1959) olmuştur (Newbert, 2007:122). Amacı, işletmelerin büyümesini ve büyümesinin limitlerini anlamak olan Penrose (1959), işletmenin büyümesinin, işletmenin kaynaklarını kullanması sonucu ortaya çıkan üretim fırsatları ve bu kaynakları kullanan yönetim ekibinin bilgi ve becerileri ile sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Üretim kaynaklarının işletmeler arasında heterojen olduğu, aynı sektörde olsa bile temel olarak farklılık göstereceği ve işletmenin rekabetçi pozisyon almasında sadece belirli kaynaklara (emek, doğa, sermaye vb.) işaret eden klasik ekonomistlerden ziyade, girişimci ve yöneticilerin bilgi ve becerileri gibi daha spesifik kaynaklara değinmesi bakımından yaklaşıma önemli katkılar sağladığı ifade edilmektedir (Barney ve Clark, 2007:11-12).

“Firmanın Kaynak Temelli Yaklaşımı” makalesi ile konuyu kavramsallaştırma çabasına giren ilk yazar ise Wernerfelt (1984) olmuştur. Wernerfelt (1984:171)’e göre, işletmenin ürünleri ve kaynakları bir madalyonun iki yüzü gibidir ve ürünler işletmenin performansına doğrudan etki ederken, üretimde kullanılan kaynaklar da bu başarıyı dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla eğer bir işletme normalin üstünde kar sağlamak istiyorsa bu kaynakları tespit etmeli ve elde edebilmek için çaba harcamalıdır (Newbert, 2007:122). Wernerfelt (1984), kaynak yoksunluğunu, kaynak pozisyon engelleri olarak ifade etmiş ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı ve kar sağlayabilmesini kaynakların geliştirilmesine bağlamıştır. Wernerfelt (1984:172), işletme kaynaklarını, işletmenin belirli bir dönemde sahip olduğu somut ve soyut tüm kaynaklar (marka isimleri, teknoloji, becerikli personel, ticari anlaşmalar, makineler, verimli süreçler, sermaye vb.) olarak kavramsallaştırmıştır.

Kaynak Temelli Yaklaşımla ilgili olarak diğ er önemli bir çalışma ise, “İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajlar” başlıklı makalesi ile Barney (1991)’e aittir. Barney (1991)’e göre, işletme kaynakları; işletmenin bütün varlıklarını, kabiliyetlerini, örgütsel süreçlerini, tutumlarını, bilgisini, tecrübesini ve teknolojisini kapsamaktadır (Barney, 1991:101). Çalışmasında konuyla ilgili

daha önceki araştırmaları ele alarak teorik bir altyapı oluşturma çabasına giren yazar, kaynakların işletmeler arasında heterojen ve hareketsiz olduğu varsayımından hareket etmiş ve eğer işletmenin kaynakları; değerli, az bulunur, taklit edilemez ve ikame edilmez ise işletme için sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlayabileceklerini söylemiştir (Barney, 1991:101-105).

Wernerfelt (1984) ve Barney (1991)'in çalışmalarında, işletmenin sahip olduğu bütün varlıklar “kaynak” olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte ilgili literatürde, kaynak ve kabiliyetlerin birbirinden ayrılabilmesi görüşünün hâkim olduğu söylenebilir (Grant, 1991; Makadok, 2001; Amit ve Shoemaker, 1993). Örneğin, Lu vd., (2010:421), Grant (1991) ve Makadok (2001)'un tanımlarını ele alarak kaynak ve kabiliyetler arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmışlardır. Kaynaklar, girdinin çıktıya (mal ve hizmet) dönüşme sürecinde, işletmenin sahip olduğu; fiziksel kaynakları, finansal kaynakları, teknolojiyi, markayı, bilgiyi ve insan kaynaklarını açıklarken (Grant, 1991), kabiliyetler ise işletmenin sahip olduğu diğer kaynakların verimliliğini artırmak için, işletmeye özgü kaynakların özel bir türünü ifade etmektedir (Makadok, 2001). Diğer bir ifade ile kabiliyetler, işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma/bir araya getirme kapasitesidir (Amit ve Shoemaker, 1993'den aktaran Makadok, 2001:388).

Kaynak ve kabiliyet arasında ayrım yapılma çabaları, kaynak temelli yaklaşımın statik bir yapıda olmasından ileri gelmektedir. Örneğin (Mahoney ve Pandain, 1992'den aktaran Newbert, 2007:123), işletmelerin daha iyi kaynaklara sahip olabilecekleri, ancak, verimi ve finansal getiriye maksimize edebilecek kaynakları belirleyebilir, bunları kullanabilir, artırabilir ve yönetebilirse rekabetçi avantaj sağlayabileceklerini ifade etmişlerdir. Teece vd., (1997:510) kaynak temelli yaklaşımın, istikrarlı ortamlarda işletme performansına etki edebilecek ve böylece rekabet avantajı sağlayabilecek kaynaklara ilişkin yararlı açıklamalar sunduğunu, ancak rekabetçi avantajın nasıl sürdürülebileceğine cevap veremediğini belirtmişlerdir.

Kabiliyetler, kaynaklar ile etkileşimi yöneten bir dizi iş sürecinden oluşmakta (Javidan, 1998:62) ve genel olarak işletmenin fonksiyonel alanlarına (genel yönetim, işletme operasyonları yönetimi, Ar-Ge, insan kaynakları, finansman, yönetim bilgi sistemleri, pazarlama, satış ve dağıtım vb.) ve/veya benzer bir yaklaşım sunan Porter (1990)'ın değer zincirindeki faaliyetlere göre

sınıflandırılmaktadır (Hitt vd., 2009:80; Grant, 2010:132). Bununla birlikte örgütsel kabiliyetler, fonksiyonel kabiliyetlerin koordinasyonu sonucu ortaya çıkan daha üst seviyelerdeki kabiliyetler (yeni ürün geliştirme, iş geliştirme, müşteri çözümleri sağlama/müşteri memnuniyeti ve kalite yönetimi kabiliyetleri) açısından ele alınabileceği gibi fonksiyonel bir kabiliyet daha spesifik düzeylerde de incelenebilmektedir. Örneğin insan kaynakları yönetimi kabiliyeti; işe alma kabiliyeti, değerlendirme kabiliyeti, kariyer geliştirme kabiliyeti vb. alt kabiliyetlerden oluşabilmektedir (Grant, 2010:134). Diğer taraftan ilgili literatürde, bir işletmenin örgütsel kabiliyetlerinin rakiplere kıyasla daha iyi olanları için “ayrıt edici yetenekler” (Selznick, 1957) veya işletme strateji ve performansının temeli olan kabiliyetler için “temel yetenekler” (Prahalad ve Hamel,1990) gibi bir sınıflandırmaya da gidilmiştir (Grant, 2010:131). Bu bakış açısında, örgütsel kabiliyetlerin aslında fonksiyonel düzeyde ele alındığı ve fonksiyonel kabiliyetlerin koordinasyonu ile oluşan yeni kabiliyetin ise “yetenek” olarak adlandırıldığı söylenebilir.

Kabiliyetler perspektifi, bilgi temelli teori (Grant 1996b; Spender ve Grant 1996) ve dinamik kabiliyetler (Teece, 1997) yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir. Bilgi temelli yaklaşım, işletmenin en önemli kaynağının bilgi olduğu ve örgüt üyelerinin sahip oldukları bilginin (zımni ve açık), örgütsel kabiliyetlerin temelini oluşturduğu görüşünden (Grant, 1996b:375) hareketle, örgütsel kabiliyetlerin nasıl değerlendirilip geliştirileceğine dinamik bir şekilde bakmaktadır. Bu yönüyle evrimci işletme teorisi/evrimci ekonomi (Nelson ve Winter, 1982) ile de ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Kuivalainen vd., 2010:137). Evrimci ekonomiye göre, işletmelerin yenilikçiliği devam ettirmesi sonucu elde ettikleri yeni bilgi, yetenek ve rutinlerden oluşan örgütsel kabiliyetlerin geliştirilmesine öncülük etmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004:126). Diğer bir deyişle kabiliyetler, spesifik bir alanındaki, yetenek ve rutinlerden oluşmakta ve temelde bilgi yönetimi ile geliştirilebilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009). İşletmelerin sahip oldukları bu kritik kaynaklar (örgütsel kabiliyetler), özellikle rekabetçi ve zorlu çevrelerde işletmenin yüksek bir performans göstermesini sağlamaktadır. Nitekim eşsiz, taklit edilmesi güç ve dolayısıyla işletmelerin farklı davranmasını sağlayan kabiliyetlerdir (Knight ve Çavuşgil, 2004:126). Dinamik kabiliyetler ise işletmenin, hızla değişen çevreye (pazar, rekabet, teknoloji) uyum sağlayabilmek için, iç ve dış örgütsel yeteneklerini, kaynaklarını ve fonksiyonel

kabiliyetlerini; entegre etme, yeniden oluşturma ve yeniden yapılandırmasıdır (Teece vd., 1997:515). Birbirinin yerine kullanımının mümkün olduğu her iki bakış açısı da, dinamik çevrelerde sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olarak bilgi temelli kaynaklara (bireysel bilgi, kolektif grup bilgisi, kolektif fonksiyonel bilgi) odaklanmaktadırlar (Kuivalainen vd., 2010:138; Tarique, 2014:37). Bununla birlikte bilgi ve öğrenme i ie geçmiş kavramlardır ve temelde öğrenme yeteneği, uzun dönemli rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir (Kuivalainen, 2004:37).

Kaynak temelli yaklaşıma göre uluslararasılaşma kararı, işletmenin sahip olduğu kritik kaynak ve kabiliyetlere bağlıdır (Saeedi vd., 2012:4). Uluslararasılaşma literatüründe oldukça ilgi gören yaklaşımın, özellikle KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamada faydalı olduğu belirtilmektedir (Kartal, 2006:17). Liesch ve Knight (1999), KOBİ'lerin büyük rakiplerine kıyasla sahip olduğu ve bu yüzden pazara giriş engelini aşmak ve rekabet avantajı elde etmek için, diğer işletmelerden daha değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez bilgi ve beceriler edinmiş olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Kuivalainen, 2004'den aktaran Kartal, 2006:17). Diğer taraftan işletmelerin belli alanlarda sahip oldukları bu bilgi ve becerilerin yani yeteneklerin koordine edilerek, zamanla örgütsel rutin ve uygulamalar haline getirilmesi, işletme performansını belirleyici dinamik kabiliyetleri oluşturmaktadır (Teece vd. 1997'den aktaran Altuntaş vd., 2015:67). Bu bakış açısıyla, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansını etkilemesi de doğal gözükmektedir.

1.3. KÜRESEL DOğAN İşLETMELER

Araştırmanın bu bölümünde uluslararası girişimcilik literatürünün bir parçası olarak değerlendirilen küresel doğan işletmeler ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Bölümde ncelikle KDİ'lerin tanımı, içinde bulundukları sektörler, genel özellikleri ve aşamalı uluslararasılaşma modellerine kıyasla farklı yönleri ele alınmaktadır. Daha sonra KOBİ niteliğindeki işletmelerin erken uluslararasılaşmasını ve böylece KDİ'lerin ortaya çıkışını kolaylaştıran çevresel faktörler açıklanmaktadır. Bu bölümde ayrıca “sonradan küresel doğan işletme” kavramına da değinilmektedir.

1.3.1. Küresel Doğan İşletmelerin Tanımı

Küresel Doğan İşletme kavramı (Born Global Firms), aşamalı uluslararasılaşma modellerinin aksine, KOBİ'lerin de, sınırlı kaynak ve deneyimlerine karşın, kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebileceklerini anlatmak için kullanılmaktadır (Knight, 1997:1; Madsen ve Servais, 1997:561; Çavuşgil vd., 2011:1-18). Konuyla ilgili literatür kapsamında KDI'ler için yapılan bazı tanımlar aşağıda verilmektedir:

“Kuruluşlarıyla birlikte kaynaklarını kullanmak ve çıktılarını birçok ülkeye satmak suretiyle önemli düzeyde rekabet üstünlüğü sağlayabilme arayışında olan işletmelerdir” (Oviatt ve McDougall, 1994:46).

“Kurulduktan kısa bir süre sonra uluslar arası pazarlarda faaliyette bulunan, küçük ve genellikle teknoloji odaklı işletmelerdir”(Knight ve Çavuşgil, 1996:11),

“Uluslararası ve hatta küresel bir yaklaşıma kuruluşlarından hemen sonra veya çok kısa bir sürede adapte olan işletmelerdir” (Madsen ve Servais, 1997:561),

“Kuruluşuyla birlikte veya kurulduktan kısa süreler içinde, gelirlerinin büyük bir bölümünü uluslararası pazarlara sattıkları ürünlerden elde etme çabasında olan işletmelerdir” (Knight, 1997:1),

“Kurulduktan kısa bir süre sonra, önemli uluslararası faaliyetlerle meşgul olan işletmelerdir” (Moen, 2002, 156),

“Kuruluşlarıyla birlikte veya kurulduktan kısa bir süre sonra, bilgi temelli kaynakları sayesinde elde ettikleri ürün ve hizmetleri, birden fazla ülkeye satma yoluyla üstün uluslararası iş performansı sağlama çabasında olan işletmelerdir” (Knight ve Çavuşgil, 2004:124).

Yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, KDİ kavramının, işletmelerin erken uluslararasılaşma eğilimini açıklamak için kullanılan bir kavram olduğu açıktır. Bununla birlikte KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin diğer işletmelerden nasıl farklılaşacağı, başka bir deyişle KDİ'lerin hangi kriterlere göre ele alınıp sınıflandırılacağı tartışmalıdır. Bu çalışmada KDİ'ler, kurulduktan sonraki üç yıl içinde, satışlarının en az %25'ini ihraç eden KOBİ'lerin (Knight ve Çavuşgil, 1996) uluslararasılaşma sürecini temsil etmektedir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde bu konu ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.3.2. KDİ'lerin İçinde Bulundukları Sektörler

KDİ'lerin içinde bulundukları sektörlerle ilişkin literatürdeki hâkim görüş, bilgi yoğun ve/veya ileri teknoloji kullanan sektörlerde yaygın oldukları yönündedir (Rennie, 1993; Bell, 1995; Knight ve Çavuşgil, 1996). Bu sektörler, talebi küresel nitelikte olan ve yerel pazarlara daha az bağımlı sektörler olarak karakterize edilirler (McNaughton, 2003:301). Ancak bazı çalışmalar, KDİ'lerin geleneksel ihracat sektörlerinde de ortaya çıkabileceklerini göstermektedir. Örneğin Knight vd. (2002), Yeni Zelanda'da deniz ürünleri üreten 24 işletme, Rasmussen ve Madsen (2002) ise, Danimarka ve Avustralya'da faaliyetle bulunan; mobilya, ev araç gereçleri ve kimyevi ürünler üreten 5 imalatçı işletme üzerine yaptıkları çalışmada bu işletmelerin KDİ tanımına uyduğunu ifade etmişlerdir. Kalyoncuoğlu (2010)'nun, geleneksel modeller ile KDİ modeline göre uluslararasılaşan işletmelerin kurucu/üst düzey yönetici özellikleri arasındaki farklılıkları incelediği doktora tez çalışmasında da; su ürünleri, kesme çiçek, organik gıda ve dericilik gibi geleneksel sektörlerde de KDİ'lerin varlık gösterdikleri anlaşılmıştır. Çavuşgil vd. (2011:10)'ne göre küresel doğan işletmeler pek çok endüstri dalında gözlenmekte ve tanımlanabilmektedirler.

1.3.3. KDİ'lerin Genel Özellikleri

KDİ eğilimi gösteren işletmelere atfedilen pek çok özellik bulunmaktadır. KDİ'ler için belirlenmiş en temel özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Rennie, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Bell vd., 1995; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Knight, 1997; Rialp vd., 2002; Rialp vd., 2005; Çavuşgil vd., 2011):

- KDİ'lerin yöneticileri dünyanın bütününe bir pazar yeri olarak gören güçlü bir küresel vizyona, uluslararası tecrübeye ve uluslararasılaşma adına proaktif bir tutum sergileme eğilimine sahiptirler,
- KDİ'ler özellikle teknolojik bir sürecin sonunda kurulma ve/veya yeni bir fikri geliştirmek için teknolojiye başvurma eğiliminde olup, sattıkları ürüne önemli düzeyde katma değer getirirler,
- Genellikle farklılaştırılmış ürün stratejisi ile göreceli olarak büyük işletmeler tarafından yeterli ilgi göremeyecek olan küçük niş pazarları hedefleyerek belirli bir ihtiyaca özel olarak cevap verme eğilimindedirler,
- Sektörel ve sosyal ilişki ağlarından (network) etkin bir şekilde yararlanırlar,
- Gelişmiş iletişim ve bilişim teknolojilerinden yararlanma, teknolojik ürünlere ve yeniliklere öncülük etme eğilimindedirler,
- Değişen dışsal durumlara ve dalgalanmalara adapte olma esnekliğine sahiptirler,
- Dış pazarlara giriş yöntemi olarak genellikle ihracat gibi daha az kaynak gerektiren yöntemleri tercih etmekle birlikte uluslararasılaşma aşamalarından geçerek en gelişmiş konuma ulaşabilmek için, yabancı ortaklarla işbirliği ve hatta doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını tercih edebilirler.

1.3.4. Sonradan Küresel Doğan İşletme Kavramı (Born-again global firms)

Bell vd. (2001), KDİ'leri farklı bir bakış açısıyla ele alıp değerlendirerek, literatüre “sonradan küresel doğan işletme” kavramını kazandırmışlardır. Sonradan küresel doğan işletmeler, iç piyasada uzun yıllar faaliyet gösterdikten sonra, aniden kendilerini uluslararasılaşmaya adan ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşan işletmeleri temsil etmektedir (Bell vd., 2001:174). Bu işletmelerin kritik bir olay meydana gelmeden önce uluslararası faaliyetlere özel bir ilgisi bulunmamaktadır. Ancak söz konusu işletmeler; işletmeye ek insan, bilgi, finansal kaynak ve/veya yeni uluslararası bağlantılar sağlayan kritik olaylar meydana geldiğinde hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaktadırlar (Bell vd., 2003:339). Bu kritik olaylar; sahipliğin ve/veya yönetim takımının değişmesi, üretim maliyetlerini düşüren yeni teknolojilere yatırım yapılması, uluslararası bağlantıları olan bir işletmenin devralınması, bir işletmenin dağıtım haklarının yerel ülke için devralındıktan sonra farklı bölge ve ülkelere genişletilmesi, yerel müşterinin uluslararasılaşması, birçok ülkede faaliyet gösteren yabancı bir işletmenin yerel pazara girmesi ile bu işletmenin tedarikçisi konumuna gelmesi gibi çeşitli olayları içermektedir (Bell vd., 2001:181).

İngiltere, Kuzey İrlanda, İskoçya, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki 16 küçük ve orta ölçekli işletmenin 50 yöneticisi ile yarı yapılandırılmış sorular üzerinden derinlemesine mülakat yoluyla örnek olay çalışması yapan araştırma (Bell vd., 2001:179); sonradan küresel doğan işletmelerin ilk uluslararası bağlantılarından sonra 2 ila 5 yıl içerisinde uluslararasılaştıklarını, ele alınan işletmelerin 2/3'ünde ihracatın toplam satışlar içindeki oranının %50'yi bulduğunu, 1/3'ünde ise %20 ile %49 arasında değiştiğini bulmuşlardır.

1.3.5. Küresel Doğan İşletme Yaklaşımının Aşamalı Uluslararasılaşmaya Kıyasla Farklılıkları

İlgili literatürde KDİ'ler, bazı farklılık kriterleri göz önünde bulundurularak, aşamalı uluslararasılaşma teorilerine göre uluslararasılaşan işletmelerle (geleneksel teoriler) karşılaştırılmış ve süreç daha belirgin bir biçimde ortaya konmaya çalışılmıştır. Aşamalı uluslararasılaşma modellerini takip eden

işletmeler ile KDİ'lerin uluslararasılaşması arasındaki temel farklılıklar; uluslararasılaşmaya yönelim, uluslararasılaşma amaçları, uluslararası genişleme biçimi, uluslararasılaşma hızı, uluslararası pazarlara giriş biçimi ve uluslararasılaşma stratejisi açılarından Tablo 1.4'te gösterilmektedir.

Tablo 1.4: Geleneksel İşletmeler ve Küresel Doğan İşletmeler Açıısından Uluslararasılaşma Özellikleri

Farklılık Kriterleri	Geleneksel İşletmeler	Küresel Doğan İşletmeler
Uluslararasılaşmaya Yönelim	Reaktif Elverişsiz iç pazar Dışarıdan gelen talepler İsteksiz yönetim Yeni ürünün maliyeti İhracata zorlanma	Proaktif Küresel niş pazarlar Gönüllü yönetim Kuruluşuyla uluslararası Aktif araştırma
Uluslararasılaşma Amaçları	İşletmeyi ayakta tutabilmek Satış hacmini artırmak Pazar payı elde etmek Ürün yaşam dönemini uzatmak	Rekabet avantajı elde etmek Pazarda ilk olmak Müşteriye odaklanma Küresel niş pazar veya segmentlerle hızlı bütünleşme Özel bilgiyi korumak ve kullanmak
Uluslararası Genişleme Biçimi	Aşamalar halinde Yerel pazardan başlayarak Bilindik pazarlardan başlayarak Sınırlı ilişki ağları	Birden bire Aynı anda yerel ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstererek Pazarda öncü olmaya odaklanmak Müşteri takipçiliğinden bazı kanıtlar Güçlü ilişki ağları
Uluslararasılaşma Hızı	Aşamalı Yavaş uluslararasılaşma (az sayıda pazar) İlk etapta tek pazar Mevcut ürünlerin adaptasyonu	Hızlı Hızlı uluslararasılaşma (çok sayıda pazar) İlk etapta birden çok pazar Küresel ürün geliştirme
Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimi	Geleneksel Acente, dağıtıcı veya toptancıları kullanarak Doğrudan müşteriye	Esnek ve ağlar (kanal üyelerinden yararlanma) Müşteri kanallarıyla bütünleşme kanıtları olmakla birlikte, acente ve dağıtıcıları kullanarak Lisans verme ve şirket birleşmeleri, yurt dışında üretim
Uluslararasılaşma Stratejisi	Fırsatçı İhracat fırsatlarına reaktif tepki İlgisiz yeni müşteri ve/veya pazarlara genişleme	Biçimlendirici (yapılandırılmış) Uluslararasılaşmayı planlamak Küresel ağların genişlemesi

Kaynak: Bell ve McNaughton (2000:179) ve Bell vd. (2003:346)'den uyarlanmıştır.

Tablo 1.4'te görüldüğü gibi geleneksel işletmeler; KDİ'lere oranla çok daha fazla reaktiftirler, yönetimi uluslararasılaşmaya gönülsüzdür, elverişsiz iç pazar koşulları, dışarıdan gelen talepler ve üretimi finanse etmek gibi nedenlerle ihracat yapmaya zorlanırlar. Uluslararasılaşma amaçları, ürün döngüsünü sağlamak, satış hacmini ve pazar payını artırmaktır. Yerel pazar odaklı kuruluşlar.

Sınırlı ilişki ağları vardır, uluslararasılaşmaya acente veya dağıtıcıları kullanarak, yakın pazarlardan başlar, yavaş ve aşamalı bir şekilde uluslararasılaşırlar.

KDİ'ler; proaktiftir, yönetim kendini uluslararasılaşmaya adanmıştır, aktif araştırmalar yapmaktadır ve hitap edebilecek hedef pazar, küresel niş pazarlardır. Pazarlama, üretim, finans ve Ar-Ge departmanları birbirleriyle planlı ve koordineli olarak çalışmaktadır. Ürettikleri ürünlerin arkasında genellikle yenilik vardır. Sürekli gelişen teknoloji, yeni ürünlerin ürün döngüsünü kısalttığından ve rakipler tarafından taklit edilmesini kolaylaştırdığından, hızla uluslararasılaşmaya yönelip pazarda ilk olma avantajını elde etmek isterler. Bu anlamda sahip oldukları ürün bilgisini kullanma, koruma ve geliştirme eğilimindedirler. Yeniliğe açık ve katılımcı kurum kültürleri, devamlı olarak iş metotlarını ve ürünlerini geliştirmelerini sağlar. Aynı anda yerel ve uluslararası pazar odaklı kurulumlar. Güçlü ilişki ağlarına sahiptirler ve böylece ihracat yanında, lisans verme ve şirket birleşmeleri gibi uluslararası pazarlara giriş biçimlerini kullanarak süreci hızlandırırlar.

Bell vd. 2001 yılında sonradan küresel doğan işletmeleri tanıttıkları çalışmayı, 2003 yılında genişleterek, yukarıdaki tabloda belirtilen farklılıkları sonradan küresel doğan işletmeler için de ele almıştır. Özetle, geleneksel işletmeler ile sonradan küresel doğan işletmeler arasındaki temel benzerlik, ikisinin de uluslararası faaliyetlere geç başlamaları, temel farklılık ise sonradan küresel doğanların ilk uluslararası faaliyetinden sonra hızlı bir uluslararasılaşmayı benimsemeleridir. Diğer taraftan KDİ'ler ve sonradan küresel doğan işletmeler arasındaki temel benzerliğin, her ikisinin de psikolojik mesafeyi görmezden gelmeleri, temel farklılığın ise sonradan küresel doğan işletmelerin kritik bir olay sonrasında elde edilen yeni ağları ve kaynakları kullanmak suretiyle hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarının olduğu söylenebilir.

Bir başka çalışmada Rialp vd. (2005), KDİ'ler ve geleneksel işletmeler arasındaki farklılıkları; kurucusunun özellikleri, örgütün yetenekleri ve strateji odağı başlıkları altında ele alarak incelemişlerdir.

Tablo 1.5: Geleneksel İşletmeler ve Küresel Doğan İşletmeler Arasındaki Farklar

Boyutlar	Özellikler	KDİ'ler	Geleneksel İşletmeler
Kurucuların Özellikleri	Yönetsel Vizyon	Kurulmalarından itibaren küresel	Önemli iç pazar hâkimiyetinden sonra aşamalı olarak uluslararası pazarlara genişleme
	Uluslararası Tecrübe	Girişimci ve/veya yöneticiler yüksek düzeyde uluslararası tecrübeye sahip	İlgisiz veya düşük düzeyde uluslararası tecrübe
	Yönetsel Bağlılık	Erken uluslararasılaşma çabalarına ve zorluklarına ilişkin yüksek ve özel bir bağlılık	Doğrudan uluslararasılaşma ile ilişkili olmayan, amaç ve görevler doğrultusunda genel bir bağlılık söz konusu
	Network (Ağ)	Yerel ve uluslararası düzeyde ve hem kişisel hem de ticari ilişkilerin etkin kullanımı	Sıkı olmayan kişisel ve ticari ilişkiler, uluslararasılaşmada sadece yabancı distribütörler etkili
Örgütsel Yetenekler	Pazar Bilgisi ve Pazara Bağlılık	Kuruluşla birlikte yüksek uluslararasılaşma bilgisinden dolayı başlangıçtan itibaren çok yüksek	Önceden toplanmış iç ve dış pazar bilgisi ile yavaş büyüme
	Soyut Varlıklar	Erken uluslararasılaşma amacını gerçekleştirmek için, benzersiz soyut varlıklar (genelde bilgi yönetim süreçleri tabanlı) kritik öneme sahip	Soyut varlıkların kullanımı ve rolü aşamalı uluslararasılaşmanın başarısı için daha az öneme sahip.
	Değer Yaratma Kaynakları	Ürün farklılaştırma, teknoloji lideri ürünler, teknolojik yenilikler ve kalite liderliği aracılığı ile yüksek değer yaratmak	Sınırlı değer yaratma kabiliyeti sonucunda daha az yenilikçi ve teknolojik ürün
Stratejik Odak	Uluslararası Stratejinin Genişliği ve Kapsamı	Kuruluşundan itibaren coğrafi olarak bir sınır gözetmeksizin geliştirilmiş niş odaklı, yüksek derecede proaktif uluslararası strateji	Daha reaktif ve daha az niş odaklı uluslararası strateji. Uluslararası pazarlar, psikolojik mesafeden dolayı aşamalı olarak geliştirilmekte
	Yabancı Müşterileri Seçme, Uyum ve İlişki	Güçlü müşteri uyumu ve kapalı yada direkt müşteri ilişkileri ile dar biçimde tanımlanan müşteri grupları	Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında arabulucuların kontrolü altında
	Stratejik Esneklik	Hızla değişen dış koşullara ve durumlara adapte olmada son derece esnek	Hızla değişen dış koşullara, durumlara adapte olmada sınırlı esneklik

Kaynak: Rialp vd. (2005:140-141)'den uyarlanmıştır.

İspanya'da faaliyette bulunan, küresel doğan ve geleneksel olmak üzere ikişer işletmeyi ele alan Rialp vd. (2005)'ne göre, KDİ yöneticileri, küresel bir vizyona ve daha fazla uluslararası tecrübeye sahiptir, uluslararasılaşma adına daha proaktiftir ve gerek bireysel gerekse de iş ilişkilerini daha etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Ağlarını ve bilgi temellerini genişletmek için ise; akademik bağlantılara, ihracatı destekleme merkezlerine, yabancı ortaklıklara, tedarikçi, perakendeci ve distribütörlere başvurumaktadırlar. Diğer taraftan yenilikçi ve farklılaştırılmış ürün ve süreçlerle birlikte pek çok ülkede aynı anda varlık gösterebilmekte, diğerlerine göre stratejik olarak daha esnek ve değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabilmektedirler.

1.3.6. Küresel Doğan İşletmelerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştıran Faktörler

KOBİ niteliğindeki işletmelerin erken uluslararasılaşmasını sağlayan ve böylece KDI'lerin ortaya çıkmasını kolaylaştırarak, sayılarının hızla artmasının arkasında dış çevredeki spesifik faktörlerin önemli rolü olmuştur (Çavuşgil vd., 2011:27). İlgili literatür kapsamında özellikle; pazarın küreselleşmesi ve niş pazarların artan önemi, teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşen ağ bağlantıları ile uluslararası tecrübeye sahip girişimci ve yönetici sayısındaki artış olmak üzere dört faktörün ön plana çıktığı görülmektedir.

- *Pazarın Küreselleşmesi ve Niş Pazarların Artan Önemi*

Ticaret ve yatırımda engellerin dünya genelinde azaltılması, pazar ekonomisine geçiş, dünya ülkelerinde sanayileşme, ekonomik gelişme ve modernizasyon, finansal pazarların büyümesi ve entegrasyonu ile bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucu hız kazanan küreselleşme eğiliminin, KOBİ' niteliğindeki işletmelerin erken uluslararasılaşmasını kolaylaştıran en önemli faktör olduğu söylenebilir (Çavuşgil vd., 2011:30). Nitekim küreselleşme sonucu insan istek ve ihtiyaçları birbirine yakınlaşmaya, aynı ürün farklı ülkelerde de kullanılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte günümüzde, müşteri tercihlerinin değişmesi, diğer bir ifade ile kitlesel pazarların parçalanıp farklı istek ve ihtiyaçlara sahip daha dar pazar segmentlerine dönüşmeye başlamasıyla, niş pazarların sayı ve derinliği, dolayısıyla önemi de artmıştır. Her iki durum da sınırlı kaynak ve imkânlar sahip olan KOBİ'ler için büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile dünya genelindeki bu homojen talep, küçük işletmeler için hedeflenecek daha büyük pazarlar anlamına gelirken, eşzamanlı olarak birçok ülkede bulunan dar pazar nişleri ise KOBİ'lerin kişiye özel hizmet sunarak veya ürün arzında uzmanlaşmaya giderek büyük ölçekli işletmeler karşısında bir çıkış yakalayabilmelerine imkân verebilmektedir (Madsen ve Servais, 1997:565).

- *Teknolojideki Gelişmeler*

İşletmelerin erken uluslararasılaşmasını kolaylaştıran bir diğer önemli faktör ise; üretim, ulaştırma, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler olmuştur. Daha küçük ölçekte üretim yapmayı sağlayan üretim teknolojilerindeki gelişmeler, büyük işletmelere nazaran sahip oldukları esnek yapıları ile KOBİ'lerin, değişen pazar koşullarında varlık gösterebilmelerini sağlayan önemli bir gelişme olmuştur. Birçok sektörde, parti halinde ve düşük ölçekte üretim yapmayı daha ekonomik hale getiren bu teknolojiler, her parti grubundan az miktarda üretebilme, pazardaki segmentleri daraltarak neredeyse kişiye özel üretim yapma imkânı sağlamıştır. Diğer taraftan ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler, seyahat ve ürün taşımacılığındaki maliyetleri düşürürken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ise, kaynak sınırlılığıyla özdeşleşen KOBİ'lerin bilgiye daha hızlı, etkin ve ucuz bir şekilde erişmesini sağlamıştır (Oviatt ve McDougall,1994:46-49; Knight ve Çavuşgil, 1996:21; Madsen ve Servais, 1997:565). Özellikle internetin, KOBİ'lerin farklı uluslararası pazarlara girebilmeleri açısından önemi yadsınamaz. Bununla birlikte internet temelli işletmeler ile KDİ'leri birbirine karıştırmamak gerekir. Nitekim internet temelli işletmeler zaten doğaları gereği KDİ olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bir web sitesi vasıtasıyla pek çok pazara girebilmektedirler. Ancak pek çoğunun mal ve hizmetleri bilgi temelli olduğundan; lojistik, dağıtım, kültürel ve yasal zorunluluklar gibi uluslararası ticaret ve yatırımlara ilişkin gerekliliklere yani yabancı olmanın zorluklarına pek az maruz kaldıkları söylenebilir (Kotha vd., 2014:771).

- *Küreselleşen Şebeke İlişkileri*

İşletmelerin erken uluslararasılaşmalarında bir diğer faktör de önemli küresel şebeke ilişkilerinin varlığı ve/veya içinde bulunulan ilişki ağının küreselleşmesi olduğu söylenebilir (Çavuşgil, 2011:23, Madsen ve Servais, 1997:565). Endüstriyel bir şebeke; nihai kullanıcıların tüketimi için kaynakların nihai mallara, yarı mamullere ve hizmetlere dönüştürüldükleri, üretim ve pazarlama gibi ekonomik faaliyetlerin içerisinde yer alan birbirleriyle ilişkili çok sayıda işletme, hükümet ve kişi gibi aktörlerden meydana gelen örgütsel bir

yapıdır. Günümüzde, yabancı tedarikçi ve distribütörler, dış ticaret şirketleri, stratejik iş birliği ortaklıkları ve hükümet kanallarının yanı sıra yurt dışında yerleşik diğer kişi ve birimlerle kurulacak şebeke bağlantıları ile işletme tecrübesiz bile olsa yabancı pazarlarda faaliyette bulunmak daha kolay bir hale gelmiştir (Çavuşgil, 2011:23). Bununla birlikte, küreselleşen ilişki ağı, ihracatı uyarıcı bir etmen olup, işletmeleri uluslararasılaşmaya teşvik edebilmektedir. Diğer bir ifade ile bir ağdaki ilk üye uluslararasılaşmaya başladığında ağdaki diğer tüm üyelerin durumu da bundan etkilenebilecektir.

- Uluslararası Tecrübeye Sahip Girişimci ve Yönetici Sayılarındaki Artış

Küreselleşmeyle birlikte artan milletlerarası dil ve kültür etkileşimi, kişilerin farklı ülkeleri anlayabilme ve iş yapabilme becerilerini artırırken, dışarıda çalışabilme ve eğitim alma olanakları, uluslararası tecrübeye sahip girişimci ve yöneticilerin artmasını da beraberinde getirmiştir (Madsen ve Servais, 1997:565). Böylece, farklı teknolojileri kullanabilme becerisine, dış pazar bilgisine ve küresel bir vizyona sahip girişimci ve yöneticilerin sayısında yaşanan artışın bu anlamda bir diğer faktör olduğu söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KDİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İHRACAT PERFORMANSINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL KABİLİYETLER

2.1. KDİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecine ilişkin literatürde iki model bulunmaktadır. Bunlardan ilki araştırmanın ilk bölümünde ayrıntı bir şekilde açıklanan aşamalı veya geleneksel modeller, diğeri ise KDİ modelidir. Geleneksel modeller, işletmelerin; pazar/sektör bilgisi eksiklikleri, belirsizlik ve yöneticilerinin risk almak istememeleri gibi kısıtlayıcı faktörler altında yavaş yavaş uluslararasılaşabileceklerini savunmaktadır (Madsen ve Servais, 1997:561). Bunun aksine KDİ modeli, kaynak ve deneyim yetersizliklerine rağmen kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmek kabiliyetlerine sahip işletmelerin uluslararasılaşma sürecini temsil etmektedir (Knight, 1997:1; Çavuşgil vd., 2011:1-18). İlgili literatürde bu eğilim, belirli teorik yaklaşımlardan hareketle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerin etkileriyle açıklanmaya çalışılmıştır (Madsen ve Servais, 1997). Bu bölümde öncelikle KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin diğer işletmelerden nasıl farklılaşacağı konusu açıklanmaktadır. Ardından erken uluslararasılaşma sürecine ilişkin teorik açıklamalara değinilerek, süreçte etkili olan faktörler ayrıntı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1.1. KDİ'lerin Uluslararasılaşma Sürecinin Tanımlanması

KDİ'ler, doğaları gereği KOBİ niteliğindeki işletmeleri temsil etmektedir. Bu genel ölçüt dışında iki temel boyutun öne çıktığı ve farklı şekillerde değerlendirildikleri görülmektedir. Bunlardan ilki işletmenin kuruluşundan sonra uluslararasılaşmasına kadar geçen zaman (ihracata başlamadaki gecikme süresi) ve diğeri ise bu zaman dilimindeki uluslararası satış oranıdır (uluslararasılaşma hızı).

McKinsey ve Co. (1993), kurulduktan sonraki 2 yıl içerisinde satışlarının %76'sını yurt dışına yapan işletmeleri tanımlamak için KDİ kavramını kullanırken, Knight ve Çavuşgil (1996) kurulduktan sonraki 3 yıl içerisinde satışlarının en az %25'ini yurt dışına yapan işletmelerin KDİ olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Loustarinen ve Gabrielsson (2006:782)'ye göre, Avrupa Birliği (AB) üyelerindeki işletmeler için bu oran üç yıl için en az %50 olmalıdır. Benzer şekilde Gabrielsson vd. (2008a:45-46)'ya göre, örneğin Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi büyük yerel pazara sahip ülkelerdeki işletmelerden ziyade, AB'ye üye ülkelerdeki işletmeler için %25'lik oran, 3 yıllık bir süre için çok düşük olacak, diğer taraftan Amerikalı işletmeler için uluslararasılaşma süreci 3 yıldan daha uzun sürebilecektir. Fan ve Phan (2007), KDİ'leri, kuruluşundan hemen sonra satışlarının en az %20'sini, Crick (2009), kurulduktan sonraki 3 yıl içerisinde satışlarının en az %10'unu, Gassmann ve Keupp (2007) ise herhangi bir satış oranı vermeden kurulduktan sonraki 10 yıl içinde de bir işletmenin KDİ olarak tanımlanabileceğini belirtmişlerdir (Gerschewski, 2011:19-20). Bu şekilde ortak bir tanımın yapılamamasının; ülkenin büyüklüğü, içinde yer aldığı serbest ticaret bölgeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve/veya girişimcinin kendisi ile ilişkili olabileceği ifade edilmektedir (Gabrielsson vd., 2008b:387).

İlgili literatürde, belirlenmiş olan bu iki temel boyut dışında, KDİ'lerin belirli süre ve satış oranları dahilinde, kaç farklı pazarda ve/veya coğrafi bölgede faaliyet göstermeleri gerektiğinden de söz edilmektedir. Örneğin, Wakke ve Harveston (2003:23-24)'ye göre EFTA (European Free Trade Area-Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi) üyesi olan İsviçre'deki bir işletmenin, tüm komşu ülkelerde aktif olsa bile, o işletmeyi KDİ olarak tanımlamak çok zordur ve bu işletmenin KDİ olarak tanımlanabilmesi için, 3 yıl içerisinde ve satışlarının en az %25'i olmak üzere; NAFTA (North America Free Trade Area-Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi), AB, Asya, Orta Doğu, Latin Amerika vb. farklı en az iki bölgede faaliyette bulunması gerekmektedir. KDİ'ler ve Uluslararası Yeni Girişimlerin (INV) ihracat performansları arasındaki farklılıkları inceleyen Crick (2009), KDİ'leri kurulduktan sonraki üç yıl içinde, en az üç farklı bölgede ve her bir bölge için en az %10 satış hacmi olan işletmeler olarak tanımlamışlardır. KDİ tanımları göz önünde bulundurulduğunda bu anlamda bir açıklama yapılmadığı

görülmektedir. Literatürün genelinde de faaliyette bulunulacak bölge sayısı ve/veya coğrafi uzaklığın üzerinde durulmadığı söylenebilir.

KDİ'lerin tanımlanmasında uluslararasılaşma için geçen süre ve satış oranı önemlidir. Ancak, yeni kurulmuş olan işletmelerin bazılarının mevcut işletmelerin bölünmesiyle ortaya çıkması ve yine ana işletmeye ait şebekeler ve marka isimleri gibi önemli kaynaklardan yararlanmış olabileceğinden dolayı sorunlu olabilmektedir. Bununla birlikte tutarlı olamayan tanımların kullanılması, meta analizleri ve çalışma sonuçları arasında karşılaştırma yapabilmesini sağlayacak olan diğer çabaları engelleyebilmektedir (Çavuşgil vd., 2011:137).

Zaman ve satış oranı, diğer taraftan araştırmalara katılacak işletmelerin seçim kriterleri açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda, konuyla ilgili birçok araştırmada (Knight, 1997; Moen, 2002; Moen ve Servais; 2002; Knight ve Çavuşgil; 2004; Mort ve Weerawardena; 2006, Kalyoncuoğlu, 2010; Gerschewski, 2011) benimsenmiş olan Knight ve Çavuşgil (1996)'in yorumu, bu çalışma kapsamında da belirleyici olmuştur; KDİ'ler, kurulduktan sonraki üç yıl içerisinde satışlarının en az %25'ini yurt dışına yaparlar (Knight ve Çavuşgil, 1996:18).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, KDİ olabilmenin temel ölçütleri; büyüklük, zaman ve yurtdışı satış oranı olmak üzere aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Araştırmada bu ölçütler dışında kalan işletmeler, geleneksel işletmeler grubunda sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.1: KDİ'lerde Uluslararasılaşma Sürecinin Ölçütleri

Boyutlar	Tanımlar
Büyüklük	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerdir (KOBİ); 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 40.000.000 TL'yi (Kırk Milyon Türk Lirası'nı) aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler (KOSGEB, 2016/1:1).
Zaman	Kurulduktan en geç 3 yıl içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlarlar.
Yurtdışı Satış Oranı	Toplam satışlar içindeki yurt dışı satışlarının payı en az %25 olmalıdır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir

2.1.2. KDİ'lerin Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Teorik Açıklamalar

KDİ literatürünün oluşmaya başladığı ilk yıllarda, özellikle aşamalı modellerin (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977) erken uluslararasılaşma sürecini açıklamak için teorik bir alt yapı oluşturduğunu söylemek mümkündür (Andersen, 1993; Oviatt ve McDougall, 1994; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Bell ve McNaughton, 2000, Bell vd., 2003). Literatürün genişlemesiyle birlikte süreç, genellikle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerle (Madsen ve Servais, 1997) açıklanmaya çalışılmış ve bu anlamda söz konusu faktörleri desteklemeye ve derinleştirmeye yönelik, aşamalı uluslararasılaşma teorileri dışında alternatif teorik yaklaşımlarla değerlendirilmiştir.

KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci açıklanmaya çalışılırken özellikle üç temel teori ve bunların kombinasyonlarının kullanıldığı söylenebilir. Bunlar; girişimcilik, ağ bağlantıları ve bir stratejik yönetim teorisi olan kaynak temelli yaklaşımlardır.

Bazı yazarlar, “*Girişimcilik Teorisinin*” temaları üzerine (Gartner, 1989; Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996), özellikle girişimcinin bireysel özellik ve kabiliyetleri ile uluslararası girişimcilik yöneliminin, spesifik pazar ve operasyonlara ilişkin bilginin elde edilmesi, böylece psikolojik mesafeyi azalttığı görüşünden hareketle erken uluslararasılaşmaya katkılarını araştırmışlardır (Karra ve Phillips, 2004; Nummela, 2004; Andersson ve Evangelista, 2006; Karra vd., 2008; Kalyoncuoğlu, 2010; Konaklıoğlu, 2011; Stoian, 2006; Wictor ve Andersson, 2012).

Bazı yazarlar “*Ağ Bağlantıları Teorisi*” (Johanson ve Mattson, 1988) yardımıyla, KDİ'lerin sahip olduğu formel ve informel/ulusal ve uluslararası bağlantılarının; kaynak yetersizliği, ülke, sektör ve pazar fırsatları bilgisi eksikliği gibi kısıtların üstesinden gelebilmeleri ve böylece uluslararası pazarlara daha hızlı girebilmeleri açısından önemini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Sharma ve Blomstermo, 2003; Loane ve Bell, 2006; Mort ve Weerawardena, 2006; Freeman vd., 2006; Zhou vd., 2007).

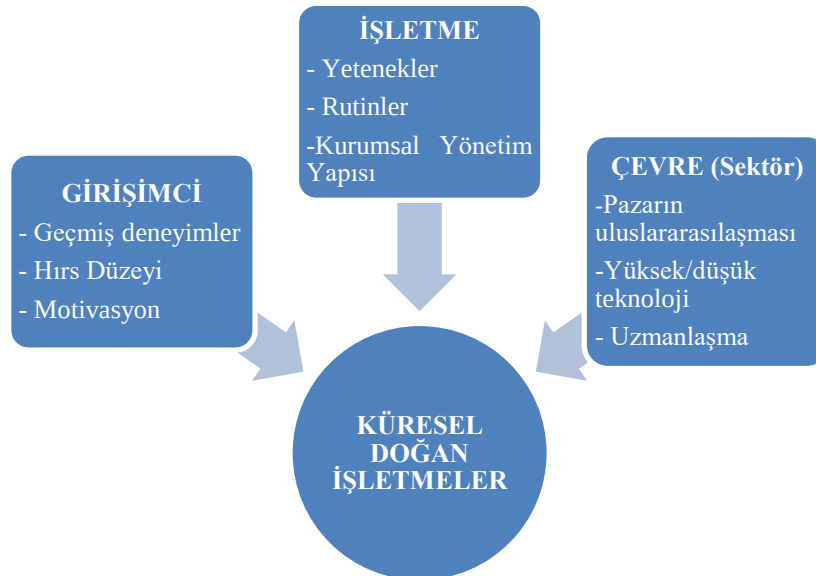
Kaynak sınırlılığıyla öne çıkan KDİ'leri açıklamada kullanılan bir başka önemli teori ise işletmenin maddi/somut ve soyut kaynaklarının

uluslararasılaşmadaki etkisi bakımından, “*Kaynak Temelli Yaklaşım*” olmuştur (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Araştırmacılar kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler görüşünden hareketle (Grant, 1996a; Teece vd., 1997), KDİ’lerin hızlı bir şekilde yurt dışı pazarlara açılmaları ve rekabetçi avantaj sağlamalarında, farklı kaynak ve kabiliyetlerin rolünü araştırılmışlardır (Knight ve Çavuşgil, 2004; Zhang vd., 2009; Knight ve Kim, 2009; Weerawardena vd., 2007; Kuivalainen vd., 2010).

2.1.3. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

KDİ’lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörlerin açıklanmasına yönelik, kavramsal bir çerçevenin geliştirilmiş olduğu belki de ilk çalışma Madsen ve Servais (1997)’e aittir. KDİ’lerle ilgili yapılan önceki çalışmaların bulgularını değerlendirerek neden bazı işletmelerin küresel doğduğunu açıklamaya çalışan Madsen ve Servais (1997), yaptıkları çalışmanın sonucu olarak KDİ’lerin erken uluslararasılaşmasına etki edebilecek faktörlerin; girişimci, işletme ve çevre (sektör) düzeylerinde incelenmesi gerektiğini belirlemişlerdir. Yazarların bu anlamda belirledikleri araştırma modeli Şekil 2.1.’de gösterilmektedir.

Şekil 2.1: KDİ’ler İçin Bir Araştırma Modeli



Kaynak: Madsen ve Servais (1997:581)’den uyarlanmıştır.

Modelin ilgili teorik yaklaşımlarla (girişimcilik, ağ bağlantıları, evrimci işletme teorisi/rutin ve beceriler) doldurulması gerektiğini belirten Madsen ve Servis (1997)'e göre, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini anlamak için girişimci düzeyinde; girişimcinin geçmiş deneyimleri, hırsı ve genel motivasyonunu, işletme düzeyinde; işletmenin yetenek, rutinleri ve kurumsal yapısını (yönetim kurulu üyelerinin kompozisyonu, geçmiş deneyimleri ve bağlantılarını) ve çevre/sektör düzeyinde ise pazarın uluslararasılaşma, teknoloji ve uzmanlaşma düzeyinin araştırılması bu anlamda faydalı olabilecektir.

KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörlere yönelik Madsen ve Servais (1997)'in önerdiği yukarıdaki araştırma modelinin, konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarında temel dayanak noktası olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci, derinleştirilmek suretiyle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerin etkisi altında ele alınmış, ilgili literatürde farklı araştırma modelleri olsa da büyük ölçüde benzerlik göstermişlerdir. Örneğin, Andersen ve Wictor (2003) KDİ'leri; girişimci, ağ bağlantıları, sektör ve küreselleşme olmak üzere dört düzeyde incelerken, Zuchella vd. (2007); girişimci, ağ bağlantıları, işletme stratejisi (odaklanma-niş strateji) ve konum (endüstriyel kümelenme) olmak üzere geliştirdikleri bir araştırma modeli ile analiz etmişlerdir. Nowinski ve Bakinowska (2012), söz konusu faktörleri farklı bir bakış açısı geliştirerek uluslararasılaşmada itici (girişimci/yönetici ve işletme temelli faktörler) ve çekici (doğrudan kontrol edilemeyen dış çevre ile ilgili faktörler) güçler yaklaşımıyla (Etemad, 2004) incelemişlerdir. Bu çalışmada, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecine etki eden faktörler, Madsen ve Servais (1997)'in önerdiği araştırma modeli kapsamında ele alınmış ve çevresel faktörlerden başlamak üzere aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.3.1. Çevresel Faktörler

KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen çevresel faktörler incelendiğinde, araştırmacıların özellikle; küreselleşen pazar, sektörün içinde bulunduğu koşullar, küçük ve doymuş iç pazarlar, yoğun yerel rekabet, bir ticaret bölgesi içinde yer almak (AB gibi), konum (sanayi bölgeleri veya endüstriyel kümelenmeler içinde bulunmak) ve devlet yardımları gibi faktörlere dikkat çektikleri anlaşılmaktadır (Andersson ve Wictor, 2003; Oviatt ve McDougall,

2005; Zuchella vd., 2007; Kudina vd., 2008; Naude ve Rossouw, 2009; Nowinski ve Bakinowska, 2012; Kaur ve Sandhu, 2014).

Küreselleşme trendi, niş pazarların artan sayı ve derinliği, iletişimin daha hızlı ve ucuz bir şekilde yapılmasını sağlayan iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, KDI'lerin uluslararası bir strateji geliştirmelerine katkıda bulunarak erken uluslararasılaşmalarını sağlayan kolaylaştırıcı faktörlerdir. Bazı sektörlerin (özellikle bilgi yoğun ve ileri teknoloji kullanan), çok uluslu müşterileri hedefleme ihtiyacı, diğer bir ifade ile uluslararasılaşma düzeyinin yüksek olma potansiyeli bulunmaktadır (Andersson ve Wictor, 2003; Kudina vd., 2008; Kaur ve Sandhu, 2014).

Kudina vd. (2008), İngiltere'de ileri teknoloji sektöründe (bilgisayar yazılım ve donanımları, elektronik ofis ekipmanlar, iletişim vb.) faaliyet gösteren bir düzine KDI'yi incelemişler ve erken uluslararasılaşmalarındaki temel faktörün, İngiltere'nin en büyük ekonomilerinden biri olmasına rağmen küçük iç pazarları olduğunu belirlemişlerdir. Yazarlar ayrıca devletin ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri destekleyici politikalarının da erken uluslararasılaşmaya katkı sağladığını tespit etmişlerdir (Kudina vd., 2008:40).

Zuchella vd. (2007)'nin, İtalya'da Küresel Doğan İşletme niteliğindeki toplam 144 işletme ile yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, işletmenin bulunduğu konum (bölge veya endüstriyel kümelenmeler), kısmen de olsa erken uluslararasılaşmaya katkı sağlamaktadır. Yazarlara göre bu durumun, imitasyon olgusu veya söz konusu bölgelerdeki işletmelerin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran hizmet sağlayıcılarının varlığından kaynaklanması muhtemeldir (Zuchella vd., 2007: 274).

KDI'lerin uluslararası pazarlara açılmalarını kolaylaştıran çevresel faktörleri; pazarın küreselleşmesi, küçük yerel pazarlar, yerel pazardaki yoğun rekabet, AB'nin kolaylaştırıcı rolü, iletişim teknolojileri ve dış pazarlardaki satış karı farklılıkları bakımından ele alan Nowinski ve Bakinowska (2012)'nin, Polonya'da yerleşik 50 işletmeyle (KDI) yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, bu anlamda sadece marjinal farklılıklarının etkisi tespit edilmiştir. Çalışmada buldukları en önemli sonucun, ülkeler arasındaki fiyat farklılıklarının (arbitraj) bir fırsat olarak görülmesi olduğu söylenebilir.

Rassmussen vd., (2001:79), KDI'lerin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran çevresel faktörlerin, aynı sektördeki bir işletmenin neden KDI tanımına uyup da

bir başka işletmenin neden uymadığını açıklamakta yetersiz kaldığını söylemişlerdir. Çevresel faktörler, genellikle yönetimin kontrolü dışındaki faktörleri ifade etmektedir (Knight, 2001:157). Andersson ve Wictor (2003:268)'a göre, çevresel koşullar tüm işletmeler için aynı olduğuna göre, KDİ'lerin yurt dışı pazarlara erken açılmalarını sağlayan içsel faktörler (işletme kaynak ve kabiliyetleri) önemli olacaktır ve girişimci de işletmenin en önemli kaynağıdır.

2.1.3.2. Girişimci Temelli Faktörler

Girişimcinin, uluslararası fırsatları keşfeden ve kullanılmasına ilişkin işletme faaliyetleriyle ilgili kararları veren kişi olması nedeniyle, KDİ'lerin kuruluş ve gelişimini anlamak için girişimci özelliklerinin incelenmesi önemli görülmüştür (Andersson ve Wictor, 2003:255). Girişimcinin farklı bir boyut olarak ele alınmasının verilen bu önemin açık bir ifadesi olduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda KDİ girişimcileri, işletmelerin dış pazarlara erken açılmalarına katkı sağlayabileceği düşünülen pek çok özellik açısından incelenmiştir (Kalyoncuoğlu, 2010:77-89). Bununla birlikte araştırmacıların özellikle; girişimcinin sahip olduğu küresel vizyonun ve bu vizyonu oluşturan; uluslararası ve sektör deneyimlerinin, eğitim düzeyi ile yabancı dil bilgileri ve yerel ve uluslararası ağ bağlantılarının üzerinde durdukları anlaşılmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Chetty, 1999; Moen, 2002; Andersson ve Wictor, 2003; Nummela, 2004; Karra ve Phillips, 2004; Andersson ve Evangelista, 2006; Karra vd., 2008; Kalyoncuoğlu, 2010, Konaklıoğlu, 2011; Çavuşgil vd., 2011; Stoian, 2006; Weerawardena vd., 2012; Wictor ve Andersson, 2012).

Küresel vizyon, girişimcinin işletmeyi kurduğu günden itibaren küresel bir bakış açısı geliştirerek; küresel, bölgesel veya yerel tüketiciler açısından herhangi bir fark gözetmeksizin, dünyayı bir bütün pazar yeri olarak yorumlamasını ifade etmektedir (Madsen ve Servais, 1997:567; Karra ve Phillips, 2004:4; Çavuşgil vd., 2011:13). Girişimcinin sahip olduğu bu özellik, KDİ'lerin en önemli ayırt edici özelliği (Knight ve Çavuşgil, 1996:12) ve hatta KDİ olabilmenin ön koşulu olarak kabul edilmektedir (Nummela vd., 2004:51).

Moen (2002)'in, Norveç ve Fransa'da, işletmeleri geleneksel ve KDİ'ler olarak sınıflandırdığı ve karşılaştırdığı çalışmasında, bunların aralarındaki en

önemli farkın, KDİ girişimcilerinin sahip oldukları küresel vizyonları olduğu tespit edilmiştir. Weerawardena vd. (2012), ABD ve Avustralya’da bir dizi vak’a analizleri ve doğrulayıcı bir anket sonrasında, KDİ’lerin erken uluslararasılaşmalarında, girişimcilerinin sahip olduğu küresel vizyonun, yenilikçi mal/hizmet ve süreçler yaratmalarını sağlayan; pazarlama kabiliyeti ve öğrenme temelli üç dinamik kabiliyetin (içsel öğrenme kabiliyeti, ağ bağlantıları yoluyla öğrenme kabiliyeti ve pazar odaklı öğrenme kabiliyeti) oluşmasında etkili olduğunu bulmuşlardır.

Wictor ve Andersson (2012) yaptıkları çalışmada KDİ’lerin uluslararası pazarlara erken açılmalarında girişimcilerin, uluslararası vizyonları ve liderlik ve iletişimle bunu işletme içerisinde nasıl kullandıklarını araştırma konusu yapmışlardır. Yapılan çalışmada üç işletme vak’a analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ele alınan işletmelerin kurucuları uluslararası bir vizyona sahip ve dünyayı bir bütün pazar yeri olarak görmektedirler. İşletmeler girişimcilerinin vizyonları doğrultusunda bir organizasyon kültürü oluşturma eğilimindedirler. Bu anlamda yurt dışında yaşamış veya tecrübesi olan, iyi dil bilen ve uluslararasılaşmanın önemini kavrayan, işletmeye yeni bir kan getirebilecek, kaliteli ve eğitilmiş kişilerden seçim yapma çabasıdadırlar. Ele alınan işletme girişimcilerinin, katılımcı bir liderlik stratejisini benimsedikleri, çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri, iletişimin açık ve deneyimlerin paylaşılabilirdiği pozitif bir atmosferin oluşmasına, motivasyon ve personel eğitime büyük önem verdikleri tespit edilmiştir.

KDİ girişimcileri; uzun yıllar yurt dışında yaşama, çalışma, eğitim görme, seyahat etme veya yurt içinde çalıştığı bir işletmenin yurt dışı ile iş yapması gibi farklı yollardan elde ettikleri, uluslararasılaşmayı kolaylaştıran geniş bir uluslararası deneyime sahip oldukları ifade edilmektedir (Kalyoncuoğlu, 2010:17). Örneğin KDİ’lerde girişimcinin başarı faktörlerinin neler olabileceğini araştırma konusu yapan Karra ve Phillips (2004), bir Türk işletmesinden çıkarımlar yapmıştır. Bu işletme, İtalya’dan, kaliteli deri, fermuar ve toka gibi aksesuarları alarak, cüzdan, cep telefonu kılıfı vb. deri ürünlerini İstanbul’da üretip yurt içinde hiç satış yapmadan ürünlerini Rusya ve Eski Sovyet Cumhuriyetleri’ne satan bir işletmedir. Kurulduktan bir kaç yıl sonra çok başarılı olmuş ve her yıl milyon dolar değerinde deri ürünler satarak, pazarda küresel bir deri markası haline gelmiştir. Yapılan çalışmada girişimcinin Rusya’da yaşamış

olmasından kaynaklı uluslararası tecrübesinin ve bu anlamda, Rus kültürü ve dilini iyi bilmesinin; moda ürünleri daha derin bir anlayışla görebilmesi, potansiyel fırsatları belirleyebilmesi ve doğrudan pazarı değerlendirerek tamamlayıcı ürünleri pazara sokabilmesi açısından önemli olduğu tespit edilmiştir.

KDİ girişimcilerin sahip oldukları uluslararası deneyime ek olarak işle ilgili sektör deneyimi ve teknik bilginin de erken uluslararasılaşmada önemli rol oynayan bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir (Chetty, 1999; Andersson ve Evangelista, 2006; Kalyoncuoğlu, 2010; Konaklıoğlu, 2011). Sektör deneyimi özellikle bir ağ içerisinde diğer aktörlerle bağlantı kurmayı kolaylaştırmakta, böylece ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmaya katkı sağlayarak, hata oranını azaltmaktadır (Spence vd., 2006). KDİ'leri örgütsel öğrenme teorisine göre ele alan bazı çalışmalarda, bu deneyimlerin yöneticilerden de elde edilebileceğine vurgu yapılmaktadır (Bengtsson (2004). Diğer taraftan tüm KDİ'lerin kurucuları uluslararası deneyime veya sanayi deneyimine sahip olmayabilir. Bazı girişimciler, sektör deneyimi olmamasına rağmen işlerini büyütmeye yönünde güçlü hislere sahip olabilmektedir. KDİ'leri girişimci özellikleri ve davranışları kapsamında inceleyen Andersson ve Evangelista (2006) bu tarz girişimcileri pazarlama girişimcisi olarak tanımlamış ve bunların uluslararasılaşma stratejisinde daha aktif olduklarını tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda KDİ girişimcilerinin genellikle; lisansüstü eğitim gören ve yabancı dil bilen kişiler olduğu görülmektedir (Kalyoncuoğlu, 2010; Stoian, 2006; Chetty, 1999). Örneğin, Kalyoncuoğlu (2010:119-120)'nun, geleneksel modeller ile KDİ modeline göre uluslararasılaşan işletmelerin kurucu/üst düzey yönetici özellikleri arasındaki farklılıkları incelediği doktora tez çalışmasında, ele alınan 72 KDİ girişimcisinin 15'i dışında, lisans/lisansüstü ve/veya ön lisans eğitimi aldıkları, Konaklıoğlu (2011:116-117)'nin, KDİ'lerin erken uluslararasılaşmasını tetikleyen, kurucu/yönetici özelliklerini incelediği tez çalışmasında ise ele alınan 6 KDİ girişimcisinden 5'inin lisansüstü diğerinin lisans eğitime, 3 girişimcinin ise iyi derecede yabancı dil bilgisine sahip oldukları tespit edilmiştir.

İlgili literatürde, KDİ girişimcilerinin sahip oldukları yerel ve uluslararası ağ bağlantılarının (formel ve imformel) erken uluslararasılaşmada önemli bir kaynak olduğu vurgulanmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Andersson ve Wictor, 2003; Andersson ve Evangelista, 2006;

Kalyoncuoğlu, 2010, Konaklıoğlu, 2011 vb.). Örneğin, Andersson ve Wictor (2003:268)'un, dört teknoloji odaklı işletme (iki medikal, bir cep telefonları için yazılım yapan, bir de kablo giriş ve mührü yapan işletme) ile yapılan örnek olay çalışmalarında, KDI'lerin erken uluslararasılaşmasına etki eden temel faktörün girişimcileri olduğu, vizyon ve uluslararası deneyimleri gibi özellikleriyle küresel fırsatları belirleyebildikleri, ancak küresel bir strateji oluşturmak için sahip oldukları ağ bağlantılarını (yerel ve uluslararası) kullandıklarını tespit etmişlerdir. Ağ bağlantıları ve bu bağlantıları kullanabilme kabiliyeti daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

KDI'leri, girişimci özellikleri kapsamında inceleyen pek çok çalışma olmasına rağmen, Karra vd, (2008) farklı bir bakış açısı geliştirerek, KDI girişimcilerini, kabiliyetler perspektifiyle ele almıştır. Yazarlar çalışmalarında, KDI'lerin başarısında, girişimcinin sahip olabilecekleri kabiliyetlerin neler olduğu, nereden geldiklerini ve nasıl geliştirildiklerini araştırmışlardır. Ele aldıkları örnek olaylardan çıkarımlar yapan Karra vd, (2008), KDI'lerin kuruluş ve başarısında temel faktörlerin ürünün doğası veya içinde bulunduğu sektörden ziyade girişimcinin kabiliyetleri olduğunu belirtmişlerdir. Girişimcilik kabiliyetlerini, girişimcinin pazar fırsatlarını belirleme ve/veya yeni pazar fırsatları yaratma anlamında gerekli olan kaynakları tanımlama ve elde etme yeteneği olarak tanımlayan yazarlar, KDI'lerin başarısında özellikle üç önemli girişimcilik kabiliyetine vurgu yapmışlardır. Bunlar; uluslararası pazar fırsatlarını belirleyebilme, kurumsal köprüleme ve kültürler arası işbirliği tercihi ve kapasitesidir (Karra vd., 2008:443-450).

Girişimci uluslararası pazar fırsatlarını belirlerken, çevreyi tarama suretiyle pazar boşluklarını yakalayabilmek için aktif araştırma yapabileceği gibi, hali hazırda uluslararası deneyim ve pazar bilgilerini kullanabilir veya diğer etkinlikler sırasında tesadüfen de belirleyebilir. Ayrıca girişimcinin, yeni ürün ve hizmet geliştirme yaratıcılığına sahip olması da bu anlamda bir diğer yaklaşımdır (Karra vd., 2008:446).

Kurumsal köprüleme, kurumsal mesafe olarak tanımlanan ve işletmenin kendi ülkesinden bir diğer ülkeye faaliyetlerini götürdüğünde karşılaştığı işletme çevresinden kaynaklanan farklılıkların üstesinden gelebilme kapasitesidir (Çavuşgil vd., 2011:60). Bu farklılıklar; potansiyel müşteri ve satın alma davranışları hakkındaki bilgiler (böylece ürün ve hizmetler yerel ihtiyaçlara göre

düzenlenebilir), ticari işlemleri destekleme bakımından kültürel normlar ve uygulamalar ve yasal ve düzenleyici çevre (formel ve informel) hakkındaki bilgilerden oluşur. Bir işletmenin, bir ülkedeki fırsatları, diğer ülkelerin koşullarına açık ve berrak bir şekilde çevirebilmesi ve farklı ülkelerdeki kişilerle bu anlamda uygun ilişkiler geliştirilebilmesinin kurumsal köprüleme kabiliyetine sahip olduğu anlamına geldiği söylenebilir (Çavuşgil vd., 2011:60). Yazarlar başarılı bir kurumsal köprüleme için kritik faktörün, hedef pazarlarda uygun aktörlerle geliştirilen ağ bağlantıları olduğunu ifade etmektedirler (Karra vd., 2008: 448).

Son olarak kültürler arası işbirliği tercihi ve kapasitesi ise tedarik zincirinin farklı parçalarıyla sosyal ilişkilerin geliştirilebilmesi kabiliyetini ifade etmektedir. Güven temelli bu ilişkilerin işletmeye; satış, finansman ve pazar bilgisi açısından katkı sağlayacağı söylenebilir (Karra vd., 2008:449). Sonuç olarak; girişimcinin deneyimi, uluslararası fırsatları belirleme, ağ bağlantılarını kullanma ve geliştirme kabiliyetleri ile kanal üyelerinin doğru tercihi ve güven dolu ilişkiler geliştirebilme kabiliyetleri, KDI'ler için yeni bir işletme olmaktan ve uluslararası pazar çevresindeki belirsizlikten kaynaklanan zorlukları azaltacak, yeni ticari fırsatlar için tetikte olmayı sağlayacak ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlaması bakımından kaynaklarını geliştirmesine de yardımcı olabilecektir.

2.1.3.3. İşletme Temelli Faktörler

KDI'lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen işletme temelli faktörler, kavramlar arasında sınırlar net olmamakla birlikte; örgütsel kaynak, kabiliyet ve bir takım stratejileri içermektedir. Bunlar; niş pazar odaklı proaktif bir uluslararasılaşma eğilimi, dar biçimde tanımlanmış müşteri gruplarıyla sıkı ilişkiler geliştirme, dış pazara giriş şekli, hızla değişen çevresel durum ve koşullara adapte olabilen esnek bir örgütsel yapıya sahip olma ile; ürün farklılaştırma, eşsiz ürün geliştirme, teknolojik yenilikler yapma ve kalite liderliği aracılığıyla yüksek değer yaratma gibi stratejilerdir (Knight ve Çavuşgil, 2004:129; Rialp vd., 2005:140-141; Nessel, 2013:76-77; Cannone ve Ughetto, 2014:275). Bu stratejiler, KDI'lerin, bir taraftan erken uluslararasılaşmalarına, diğer taraftan da kaynakları nispeten fazla olan büyük işletmelerin varlık

gösterdiği yoğun rekabet ortamında kendilerine bir yer edinebilmelerine katkı sağlayabilecektir.

Örgütsel kaynaklar, araştırmanın daha önceki bölümlerinde belirtildiği gibi işletmenin sahip olduğu somut ve soyut tüm kaynakları ifade ederken (Barney, 1991:101; Grant, 2010:127) kabiliyetler ise söz konusu bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılma kapasitesine yorulan, kaynakların özel bir türüne işaret etmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993'den aktaran Makadok, 2001:388). Sınırlı somut kaynaklara sahip KOBİ niteliğindeki işletmelerin bir parçası olan KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci, genellikle sahip olunan soyut kaynaklar (teknoloji, ağ bağlantıları, insan kaynakları, örgütsel süreçler vb.) ile kaynakları etkin bir şekilde kullanmaya yönelik, bilgi temelli ve stratejik kaynaklar olarak da nitelendirilebilecek bir takım örgütsel kabiliyetler ile açıklanmaktadır.

2.2. KDİ'LERİN ULUSLARARASILASHMA SÜRECİNDE KABİLİYETLER PERSPEKTİFİ: İHRACAT PERFORMANSI

Erken uluslararasılaşma sürecinde içsel faktörler (girişimci ve işletme temelli) genellikle; girişimcilik, ağ bağlantıları ve kaynak temelli teori çerçevesinde değerlendirilmiştir. Diğer taraftan KDİ'lerin geçirdikleri süreçler karmaşık olabilmekte ve farklı bakış açılarıyla açıklanması, dahası bu bakış açılarının bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır (Moen ve Servais, 2002; Knight ve Çavuşgil, 2004; Rialp vd., 2005). Nitekim hiç bir teori tek başına erken uluslararasılaşma dinamiklerini açıklayamamaktadır (Rialp vd., 2005:155). Kaynak temelli yaklaşım, sözü geçen yaklaşımların önemli yanlarını ele alarak uluslararasılaşmanın bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlamaktadır (Lin, 2010:13). Çavuşgil vd. (2011), kaynak temelli yaklaşımın, özü itibarıyla küresel doğan işletme olgusunu açıklamaya çalışan en yararlı yaklaşımlardan biri olduğunu ifade etmiştir.

KDİ'ler, KOBİ niteliğindeki işletmeler olduklarından somut kaynaklarının sınırlı olması ile karakterize edilmekte ve bu nedenle uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde büyük işletmelere nazaran daha fazla zorluk çekebilmektedirler (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009). Dolayısıyla KDİ'lerin böyle bir eğilimi göstermelerinde hangi spesifik kaynakların ve/veya örgütsel kabiliyetlerinin etkili olduğu önemli bir konu olacaktır.

Rialp vd. (2005:162) kaynak temelli teori çerçevesinde değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerin, erken uluslararasılaşan işletmelerin sadece ortaya çıkışını açıklayan veya yorumlayan değil, aynı zamanda hızlı ve kalıcı uluslararası büyümesini de açıklayan en umut verici çerçevelerden birini teşkil edebileceğini çalışmalarında ifade etmiştir. Knight ve Çavuşgil (2004:125-126)’e göre erken ve başarılı uluslararasılaşma esasen işletmenin içsel kabiliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısıyla örgütsel kabiliyetler, KDI’lerin sadece uluslararasılaşma sürecini değil, aynı zamanda uluslararası/ihracat performansını da etkileyebilecektir. Nitekim Autio vd. (2000), bir işletmenin uluslararasılaşma yaşının ve bilgi yoğunluğunun sonraki uluslararası büyüme hızını etkilediğini bulmuşlardır. Öğrenme ile elde edilen bilgi (dış pazar ve operasyonlara ilişkin) uluslararasılaşma için önemlidir. Bununla birlikte bir işletmenin uluslararası büyüme hızı, sadece öğrenme ile elde edilen yabancı bilgi birikimine göre değil, aynı zamanda işletmenin sadece yerli operasyonlara adanmış olduğu zamanın miktarına göre de değişmektedir. Örgüt kültürünün oluşması kümülatif olduğu için, bir işletme erken uluslararasılaştığı zaman, uluslararası fırsatları sürdürmek için daha bilgili, yetenekli ve istekli olmasını sağlayan uluslararası bir kimliğe sahip olabilecektir. Böylece işletmenin uluslararası büyüme ve dolayısıyla ihracat performansının da yüksek olması beklenebilir.

Dahası KDI’leri kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden inceleyen çalışmalarda, ihracat performansı, genellikle uluslararasılaşma sürecinin (dış pazarlara erken ve hızlı açılma) bir boyutu olarak değerlendirilmekte, konuyla ilgili çalışmaların çoğunda sadece KDI’ler ele alınarak, hangi örgütsel kaynak ve kabiliyetlerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu tartışılmaktadır. Bu durumun aslında KDI’ler için, kaynak temelli bakış açısıyla yapılan tanımından ileri geldiği söylenebilir. Mesela (Oviatt ve McDougall, 1994:46), KDI’leri “Kuruluşlarıyla birlikte kaynaklarını kullanmak ve çıktılarını birçok ülkeye satmak suretiyle önemli düzeyde rekabet üstünlüğü sağlayabilme arayışında olan işletmelerdir” şeklinde tanımlamıştır. Knight ve Çavuşgil (2004:124) ise benzer fakat daha spesifik bir bakış açısıyla, “Kuruluşlarıyla birlikte veya kurulduktan kısa bir süre sonra, bilgi temelli kaynakları sayesinde elde ettikleri ürün ve hizmetleri, birden fazla ülkeye satma yoluyla üstün uluslararası iş performansı sağlama çabasında olan işletmelerdir” biçiminde tanımlamıştır. Bu genel tanımlar çerçevesinde literatürde pek çok farklı örgütsel kabiliyetin ele alınarak,

KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansı ile ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır.

Bir sonraki bölümde KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansına etki ettiği düşünülen örgütsel kabiliyetler, literatürde öne çıkan ve özellikle farklı bakış açılarının vurgulandığı çalışmalar çerçevesinde değerlendirmektedir. Ardından bu araştırma kapsamında değerlendirilecek olan örgütsel kabiliyetlere ilişkin daha detaylı bilgilere yer verilecektir.

2.2.1. KDİ'lerin Uluslararasılaşma Süreci ve İhracat Performansını Etkileyen Örgütsel Kabiliyetler ve Bakış Açılarındaki Farklılıklar

KDİ'lerin erken ve başarılı uluslararasılaşmasını kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden ele alan belki de ilk çalışma Knight ve Çavuşgil (2004)'e aittir. Yazarlar, KDİ'ler için uzun vadeli rekabet avantajı doğuran örgütsel kabiliyetleri ve temel iş stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Çalışma, ABD'li 203 ihracatçı işletmeye uygulanan bir anket ile gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, örgütsel düzeyde, *uluslararası girişimcilik yönelimlilik* ve *uluslararası pazarlama yönelimliliğin* (uluslararası pazarlama kabiliyeti), KDİ'lerin ihracat performansını artıran iş stratejilerini geliştirmelerine olanak sağlayan kolaylaştırıcı koşullar olduğunu bulmuştur. Bu stratejiler; küresel teknolojik yetenek, benzersiz ürün geliştirme, kalite odaklılık ve yabancı distribütör yetkinliklerinden yararlanma yeteneğidir (Knight ve Çavuşgil, 2004:129).

Uluslararası girişimcilik yönelimlilik, yöneticilerin, uluslararası fırsatları belirleme ve kullanabilmelerini sağlayan, eşsiz girişimsel yeteneklere ve uluslararası bir bakış açısına sahip olmalarını ifade etmekte, işletmenin bir bütün olarak; vizyonu, yenilikçi, proaktif ve risk almaya yatkın rekabetçi duruşunu simgelemektedir. Uluslararası pazarlama yönelimlilik ise yabancı müşteriler için anahtar pazarlama elemanlarıyla değer yaratmayı vurgulayan yönetsel bir vizyon olarak ifade edilebilir (Knight ve Çavuşgil, 2004:129-130).

Mort ve Weerawardena (2006:558)'e göre Knight ve Çavuşgil (2004) KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini kabiliyetler perspektifi ile incelemiş olmalarına rağmen, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecine etki eden en önemli

faktörlerden biri olan ağ bağlantıları ve bağlantıları kullanma kabiliyeti üzerinde pek az durmuştur. Ve literatüre ***ağ bağlantıları kabiliyetini*** eklemişlerdir. Yazarlara göre uluslararasılaşma literatüründe bağlantılar önemli bir kaynak olarak yer almakta fakat bir kabiliyet olarak değerlendirilmemektir. Diğer bir ifade ile ağ bağlantıları kabiliyeti (işletmenin bulunduğu ağ içerisinde, yeni kaynak konfigürasyonları ile sonuçlanan bir dizi rutin oluşturma kapasitesi), KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen dinamik bir kabiliyet olarak değerlendirilebilecektir.

Avustralya'da faaliyet gösteren altı KDİ ile yapılan vak'a analizi sonuçlarına göre, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde (dış pazarlara erken ve hızlı açılma) ağ bağlantıları kabiliyeti, girişimci ve yöneticilerin küresel vizyonları ve işletmenin girişimcilik yönelimliliği ile ilişkilidir. Bu kabiliyet, KDİ'lerin uluslararası pazar fırsatlarını belirleme, bilgi yoğun yenilikçi ürünler geliştirme, böylece erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Yazarlar ayrıca ağ bağlantıları kabiliyetinin ihracat pazar performansını da artırdığını bulmuşlardır.

KDİ'leri dinamik kabiliyetler bakış açısıyla değerlendiren Weerawardena vd. (2007), işletmelerin erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşabilmelerinde, uluslararası pazarlama kabiliyetine ek olarak rutin olarak geliştirmeleri gereken öğrenme temelli üç dinamik kabiliyet daha öne sürmüşlerdir. Bunlar; ***pazar odaklı öğrenme*** (pazarda yerleşik kaynaklardan), ***içsel öğrenme*** ve ***ağ bağlantıları yoluyla öğrenme*** kabiliyetleridir (Weerawardena vd., 2007: 300-301).

- ***Pazar odaklı öğrenme kabiliyeti***, pazar bilgisini elde etmek ve dağıtmak, başarısız uygulamaları unutmak ve yönetimin uluslararası pazarlardaki amaçlarını gerçekleştirmesinde kullanılabilmesi için pazar bilgisinin bütünleştirilmesini;
- ***İçsel öğrenme kabiliyeti***, işletme içerisinden toplanan teknolojik ve teknolojik olmayan bilginin, elde edilmesi ve yayılması olarak karakterize edilir. Eski ve etkin olmayan rutinleri unutmayı, işletme içerisinden elde edilen bilginin bütünleştirilmesini;
- ***Ağ bağlantıları yoluyla öğrenme kabiliyeti***, uluslararası fırsatları belirlemek, yeni fikirleri test etmek, bilgi toplamak ve kaynak elde etmek için bağlantıların etkin bir şekilde kullanımını ifade etmektedir.

Bu kabiliyetler bir arada işletme kurucularının bir takım özellikleri (bireysel düzeyde uluslararası girişimcilik yönelimliği, küresel vizyonu, önceki uluslararası tecrübesi ve genel öğrenme yönelimi) ile birleştirildiğinde, işletmenin bilgi yoğun (teknolojik veya değil) ve uluslararası rekabet gücü sağlayan ürünler yaratmalarına, pazarlama kabiliyeti ile birlikte erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkı sağlayabilecektir (Weerawardena vd., 2007:299).

Knight ve Kim (2009), uluslararası arenada faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri başarıya götüren örgütsel kabiliyetlerin rolünü incelemiştir. Yazarlar bu çalışmada, yüksek düzeyde uluslararasılaşmış 16 ABD’li KOBİ’nin (kurulduktan sonraki üç yıl içinde ihracata başlamış ve satış gelirlerinin yarısından fazlası ihracat gelirlerinden oluşan) vak’a analizleri sonrasında, işletmelerin ihracat performansında etkili olabilecek; *uluslararası girişimcilik yönelimlilik* (*uluslararası yönelimlilik*), *uluslararası pazarlama becerileri/kabiliyeti*, *uluslararası yenilikçilik* ve *uluslararası pazar yönelimlilik* olmak üzere 4 kabiliyet belirlemişlerdir. Yazarlar bu kabiliyetleri, “**uluslararası işletmecilik yeteneği**” (UIY) olarak (*international business competence (IBC)*) kavramsallaştırarak bütünleştirmişlerdir. 354 işletmeye uygulanan doğrulayıcı bir anket sayesinde, UIY’nin en güçlü göstergelerinin, uluslararası pazar yönelimlilik ve uluslararası yönelimlilik olduğu tespit edilmiştir. Bunları uluslararası pazarlama kabiliyeti izlemiştir. UIY’nin çeşitli performans değişkenleri (pazar payı, satış büyümesi, karlılık ve ihracat yoğunluğu) üzerindeki etkisinin tutarlı olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, KOBİ’lerin UIY’yi oluşturarak ve ustaca yöneterek uluslararası arenada performanslarını arttırabileceğini göstermektedir.

Knight ve Kim (2009), uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası pazarlama kabiliyetlerini Knight ve Çavuşgil (2004)’e benzer şekilde konumlandırmışlardır. Diğer taraftan, uluslararası yenilikçilik kabiliyeti, bir işletmenin uluslararası pazarlara; yeni süreçler, ürünler, hizmetler veya fikirler geliştirme ve tanıtmaya kapasitesini, uluslararası pazar yönelimlilik ise işletmenin müşterilerine ve rakiplerine doğru odaklanmış uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin ve işletmenin fonksiyonel alanları arasında koordine edilmekte olan bu faaliyetlerin ölçüsünü yansıtmaktadır (Knight ve Kim, 2009:261-262).

Zhang vd. (2009), işletmelerin ihracat performansını etkileyebilecek örgütsel kabiliyetleri incelemiş ve; *uluslararası deneyim*, *uluslararası öğrenme*

(müşteri ve rakip bilgisi, ürün geliştirme veya adaptasyon, fiyatlandırmanın etkinliği), uluslararası pazarlama, uluslararası ağ bağlantıları (iş ortaklarıyla teknoloji temelli bağlantıların varlığı) ve yenilikçilik ve risk alma kabiliyetleri olmak üzere sınıflandırarak, KDİ'ler ve geleneksel işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediklerini ortaya koymaya çalışmıştır. Yazarlar çalışmalarında bu örgütsel kabiliyetleri **“uluslararası girişimcilik kabiliyeti”** şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Çin'de üretim sektöründe faaliyet gösteren toplam 148 işletme (101 KDİ ve 47 Gİ) ile yapılan araştırma sonuçlarına göre, uluslararası girişimcilik kabiliyeti, işletmelerin (hem KDİ hem de Gİ) ihracat performansı üzerinde etkilidir ve bu iki grup işletme KDİ'lerde daha yüksek olma kaydıyla; uluslararası deneyim, ağ bağlantıları ve uluslararası öğrenme kabiliyetleri açısından farklılık göstermektedirler.

KDİ literatüründe, *uluslararası deneyimin*, yenilikçilik ve risk alma kabiliyetleriyle birlikte, **“uluslararası girişimcilik yönelimlilik”** kavramı içerisinde değerlendirildiği (Knight ve Çavuşgil, 2004), bazı çalışmalarda ise doğrudan farklı bir boyut olarak ele alındığı görülmektedir (Zhang vd., 2009; Kuivalainen vd., 2010). Uluslararası deneyimin bir kabiliyet olarak ele alınması, Cohen ve Levinthal (1989-1990)'in *“sindirme kapasitesi”* (absorptive capacity) veya Weerawardena vd., (2007)'nin çalışmasında aynı anlama gelen *“içsel öğrenme kabiliyeti”* ile ilişkilendirilmesinden ileri gelmektedir. Sindirme kapasitesi işletmenin, bilgiyi tespit etme, özümseme ve kullanma (Cohen ve Levinthal, 1989:569-70) ve/veya yeni bilginin değerini kavrama (farkına varma), özümseme ve ticarileştirme kapasitesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990:28). Geleneksel modeller, tecrübesel bilginin kazanılması, bütünleştirilmesi ve kullanımıyla, işletmenin dış pazarlarda giderek artan bir biçimde varlık göstermesi temeline dayanmaktadır (Kartal, 2006:10). Diğer bir ifade ile söz konusu modellerde, işletmelerin nasıl öğrendiği ve öğrenmenin uluslararasılaşma davranışlarını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977-1990). Öğrenme ise birikimli bir süreç olmakla birlikte, geçmiş deneyimler (uluslararası faaliyet ve dış pazar bilgisi) işletmenin mevcut bilgi tabanına katkıda bulunacak (Kuivalainen vd., 2010:139) ve KDİ'ler uluslararasılaşmaya sahip oldukları temel bilgileriyle başladıklarından dolayı ilgili yeni bilgileri elde etme kapasiteleri yüksek olacaktır (Zhang vd., 2009:297).

Dimitratios vd. (2012) yaptıkları çalışmada; *uluslararası girişimcilik yönelimlilik (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik), uluslararası motivasyon, uluslararası pazar yönelimlilik (müşteri ve rakip yönelimlilik), uluslararası öğrenme yönelimlilik (fonksiyonlar arası koordinasyon) ve uluslararası ağ bağlantıları yönelimlilik (ağ içerisinde; üretim, Ar-Ge ve pazarlama alanlarına ortaklık içerisinde bulunma)* olmak üzere, **“uluslararası girişimcilik kültürü”** ölçeğini geliştirmişlerdir. Burada uluslararası motivasyon, üst yönetimin, uluslararası pazarlarda girişimle ilgili olarak; davranışı başlatma, rehberlik etme ve devam ettirme sürecini temsil etmekte olup (Dimitratios ve Plakoyiannaki, 2003:203), Knight ve Çavuşgil (2004)’de açıklanmış olan uluslararası girişimcilik yöneliminin bir alt faktörü şeklinde değerlendirilebilir.

Jantunen vd. (2008), KOBİ’lerde **stratejik yönelimliliklerin** (girişimcilik yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik, uluslararası büyüme yönelimlilik), işletmelerin büyüme stratejileri açısından (KDİ, sonradan KDİ, geleneksel ve yerel işletme olarak sınıflandırılan işletmelerde), ihracat performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları her üç yönelimin de KOBİ’lerin ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, stratejik yönelimlilikler geleneksel işletmeler açısından performansı açıklayamamaktadır. Ayrıca, öğrenme yönelimlilik KDİ’lerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası büyüme yönelimlilik KDİ’lerde performansı açıklayamamaktadır. Diğer bir ifade ile bu yönelimlilikler KDİ’lerin güçlü bir özelliğidir ve KDİ olmanın ön koşulu olduğu söylenebilir. Diğer taraftan sonradan KDİ’lerde sadece uluslararası girişimcilik yönelimlilik performansı etkilemektedir.

Kuivalainen vd., (2010), **fonksiyonel kabiliyetlerin**, işletmelerin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkilerini incelemiştir. Yazarlar bu kabiliyetleri; *teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetimsel ve finansal kabiliyetler* olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır. Yapılan çalışmada uluslararasılaşmada bilginin önemine vurgu yapmak için, uluslararası deneyimin, bu spesifik fonksiyonel kabiliyetler üzerinde ve her bir kabiliyetin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkileri incelenmiştir. Finlandiya’da 124 KOBİ ile (bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü ve işletmelerin 55’i uluslararası) yapılan araştırma sonuçları, özellikle girişimcilerin sahip oldukları uluslararası deneyimin, işletmelerin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat

performansının temel belirleyicisi olduğunu ancak fonksiyonel kabiliyetler üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte örgütsel kabiliyetler, ihracat performansı; teknik ve yönetsel kabiliyetler ise uluslararasılaşma düzeyini açıklayamamaktadır. Uluslararasılaşma düzeyi, özellikle finansman kabiliyeti ve kısmen de olsa pazarlama kabiliyeti ile açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmenin uluslararasılaşma düzeyindeki artış (yeni hedef pazarlar, ihracatın yoğunluğu, yabancı partner sayısındaki artış), finansal kabiliyetlerle mümkün olabilecektir. Yazarlar finansman kabiliyetini, uluslararasılaşma adına gerekli olan finansal kaynakları elde etmek, bu anlamda; yatırım uzmanlığına sahip olma, farklı finansörlerle iyi ilişkiler geliştirmek ve mali durumu izleme şeklinde kavramsallaştırırken, örgütsel/yönetsel kabiliyetleri ise örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili olarak; yönetsel yetenekleri, çalışanların bilgi ve becerileri ve etkin bir organizasyon yapısına sahip olmak şeklinde kavramsallaştırmışlardır (Kuivalainen vd., 2010:141-142).

Belirtilmiş bu olan kabiliyet ve sınıflandırmalar dışında, KDI'ler diğer bazı spesifik kabiliyetler açısından da ele alınarak incelenmiştir. Örneğin, Zou vd. (2010), Çin'de yüksek teknolojik sektörlerde faaliyet gösteren toplam 217 yeni girişimin (6 yaşından küçük, 76'sı uluslararası 141'i yerel) **teknoloji kabiliyetleri** üzerinde durarak, teknoloji kabiliyetinin ağ bağlantıları kabiliyeti ve finansman kabiliyeti ile kombine edilmesi ve ayrı ayrı her üç kabiliyetin, işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri (uluslararası ve yerel) üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Sonuçlar hem teknoloji, hem de finansman kabiliyetinin yeni girişimlerin uluslararası bir strateji seçme olasılığını artırdığını göstermiştir. Ağ bağlantıları kabiliyeti ise teknoloji kabiliyeti ile olan etkileşimi sonucunda böyle bir olasılığı artırmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmenin ağ bağlantıları, pazar ve sektöre ilişkin gelişmelerden haberdar olunması ve kurulan sıkı ilişkiler, yenilikçi ürün ve hizmetlerin dolayısıyla teknoloji kabiliyetinin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Yazarlar, teknoloji kabiliyetini, ileri teknoloji kullanmayı, değerli teknolojik kaynaklara, patentlere ve telif haklarına sahip olmak; finansman kabiliyetini ise işletmenin gelişim süreci boyunca finansal kaynakları (içsel fonlar, banka borçları, hükümet fonları veya daha gelişmiş finansal kaynaklar) kullanma bilgisi olarak kavramsallaştırmışlardır (Zou vd., 2010:109).

Saeedi vd., (2012), uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve ağ bağlantıları kabiliyetlerini, **adaptasyon kabiliyeti** (üretim uyarlama kabiliyeti) ile birleştirmek

suretiyle, İran'da etkin farmasötik bileşen üreten, KOBİ niteliğindeki bir işletmenin (kurulduktan kısa süre sonra uluslararasılaşan ve satış gelirlerinin büyük bir bölümünü ihracattan elde eden) uluslararasılaşma sürecine etkilerini incelemişlerdir. Yapılan vak'a analizi sonuçlarına göre her üç kabiliyet de işletmenin erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmasını sağlayan kritik faktörlerdir ve işletmenin kuruluş ve uluslararasılaşma süreci boyunca, değişim ve gelişim göstermektedir. Örneğin işletmenin ilk zamanlarında, uluslararası girişimcilik yönelimlilik sadece girişimci düzeyinde bir kabiliyetken, sonraki dönemlerde işletme düzeyine, bağlantılar informal düzeyden iş bağlantılarına yükselmekte, ilk etapta üretilen standart ürünler farklı ülkelerin farklı kalite beklentilerine göre uyarlanmaktadır. Yazarlar adaptasyon kabiliyetini yabancı pazardaki müşterilerin değişen taleplerine göre ürünü farklılaştırma (farklı kalite düzeylerinde) ve özellikle üretim süreci, yeni ürün üretimi, mevcut ürünü geliştirme ve diğer ilgili süreçler için üretim teknolojisini geliştirme yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır (Saeedi vd., 2012).

Zhang (2005), doktora tez çalışmasında ABD ve Çin'deki KDI'lerde ***bilgi teknolojileri kabiliyeti*** ile bazı örgütsel kabiliyetlerin (uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti) ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre ele alınan örgütsel kabiliyetler bilgi teknolojileri kabiliyetini, bilgi teknolojileri kabiliyeti ise KDI'lerin ihracat performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Benzer bir çalışmada, Zhang vd. (2013), ABD ve Çin'de faaliyette bulunan KDI'lerde, çevresel (bilgi yoğunluğu, belirsizlik) ve işletme temelli faktörlerin (uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti), bilgi teknolojileri kabiliyeti üzerindeki etkileri ile bilgi teknolojileri kabiliyetinin ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, çevre düzeyinde bilgi yoğunluğu ve işletme düzeyinde uluslararası girişimcilik yönelimliliğin, bilgi teknolojilerini kabiliyeti üzerinde, bilgi teknolojileri kabiliyetinin ise ihracat performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermiş ve bu anlamda ülkeler arasında da bir fark tespit edilememiştir. Yazarlar bilgi teknolojileri kabiliyetini, Bharadaj vd., (1999)'a benzer şekilde, bilgi teknolojileri ile ilgili kaynakların elde edilmesi, kullanılması ve güçlendirilmesi olarak kavramsallaştırarak, bilgi teknolojilerinin, iş ortakları ve iş süreçlerinde kullanımı, yönetimi vb. alt boyutlar açısından değerlendirmişlerdir.

KDİ'leri *markalaşma strateji ve kabiliyeti* açısından inceleyen çalışmalarda mevcuttur (Gabrielsson, 2005; Altshuler, 2012). Gabrielsson (2005), 30 Finlandiyalı KDİ'yi markalaşma stratejileri (farklılaştırılmış/ standardize edilmiş) açısından incelemiştir. Yazar, ele aldığı işletmelerin büyük bir bölümünün marka bilinirliğinin yüksek olduğu ve girişimci ve yöneticilerin nitelikleri, uluslararası deneyimi ve vizyonunun, KDİ'lerin marka yaratmadaki başarısını etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca markalaşmanın dinamik bir süreç olduğunun altını çizen Gabrielsson (2005), uluslararasılaşmanın farklı evrelerinde (yeni uluslararasılaşan, uluslararası, küresel) ve işletmeden işletmeye (B2B) veya işletmeden müşteriye (B2C) markalaşma stratejilerinin de farklılaşabileceğini belirtmektedir.

Teknoloji temelli KDİ'lerin uzun vadeli rekabetçi kabiliyetlerini (Ar-Ge ilişkili kabiliyetler/teknoloji kabiliyeti, ağ bağlantıları kabiliyeti/ortaklık kurma, yönetsel kabiliyetler, markalaşma kabiliyeti) doktora araştırma konusu yapan Altshuler (2012), başarılı bir KDİ'yi vak'a analizi yoluyla incelemiş, marka oluştururken üstlendikleri spesifik faaliyetleri (işletme ve ürünün isimlendirilmesi, temel tanıtım faaliyetleri, kulaktan kulağa pazarlama) ve müşteriler için marka değeri içeren bileşenlerin (dizayn, ün, zamanında teslim, fiyat, müşteri hizmetleri vb.) neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma KDİ'lerin markalaşma kabiliyetinin, işletmenin, vizyonu, teknolojik lideri olma amacı ile teknoloji, ağ bağlantıları ve pazarlama iletişimi kabiliyetleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Markalaşma veya marka yönetimi kabiliyeti, temel olarak işletmenin ilk günden itibaren müşterilerle ve daha geniş kitlelerle ürünleri ve avantajları ile ilgili olarak tutarlı bir iletişimi ifade etmektedir (Altshuler, 2012:112). Başka bir deyiş ile markalaşma kabiliyeti, işletmenin hedef müşterileri için yüksek marka değeri yaratmak ve bunu sürdürmek ile ilgili süreç ve faaliyetlerle ilgili olup; rakiplere kıyasla olumlu marka imajını sürdürmek, pazarda yüksek düzeyde marka farkındalığı oluşturmayı başarmak, hedef müşterilerin marka imajı ve farkındalığını izlemek gibi faktörlerden oluşmaktadır (Morgan vd., 2009:286). Markalaşma fonksiyonun ihmal edilmesinin işletmelerin başarısızlıklarının önemli bir nedeni olduğu ve özellikle artan ürün karmaşası içerisindeki teknoloji odaklı işletmelerde, ürüne değer katmak, kalitesini garanti etmek ve müşteri sadakati sağlayarak potansiyel müşterileri ürüne çekmek için önemli olduğu belirtilmektedir (Altshuler, 2012:112-217).

İlgili literatürde ele alınan tüm bu ayırt edici ve bilgi yoğun örgütsel kabiliyetlerin, KDİ'lerin uluslararası pazarlarda, fırsatları keşfetmelerini, kullanmalarını ve böylece dış pazarlara erken açılmalarını sağladıkları ve aynı zamanda bazı kabiliyetlerin ihracat performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı olmak üzere etkili oldukları anlaşılmaktadır.

2.2.2. Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örgütsel Kabiliyetler

İlgili literatürde KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansını etkileyebileceği düşünülen pek çok örgütsel kabiliyete değinildiği ve genelde farklı bakış açıları ile ele alınarak gruplandırıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin, Knight ve Kim (2009): uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazar yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti ve uluslararası yenilikçilik olmak üzere dört kabiliyeti, **“uluslararası işletmecilik yeteneği”** altında toplarken; (Zhang vd., 2009): uluslararası deneyim, uluslararası öğrenme (müşteri ve rakip bilgisi, ürün geliştirme veya adaptasyon, fiyatlandırmanın etkinliği), uluslararası pazarlama, uluslararası ağ bağlantıları (iş ortaklarıyla teknoloji temelli bağlantıların varlığı) ve yenilikçilik ve risk alma olmak üzere yedi kabiliyet öne sürerek **“uluslararası girişimcilik kabiliyeti”** altında toplamıştır. Dimitratios vd. (2012) yaptıkları çalışmada; uluslararası girişimcilik yönelimlilik (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik), uluslararası motivasyon, uluslararası pazar yönelimlilik (müşteri ve rakip yönelimlilik), uluslararası öğrenme yönelimlilik (fonksiyonel yönelimlilik) ve uluslararası ağ bağlantıları yönelimlilik (ağ içerisinde; üretim, Ar-Ge ve pazarlama alanlarında ortaklık içerisinde bulunma) olmak üzere beş boyutta **“uluslararası girişimcilik kültürü”** ölçeğini geliştirmişlerdir.

Jantunen vd. (2008), **stratejik yönelimlilikler** (girişimcilik yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik, uluslararası büyüme yönelimlilik), Kuivalainen vd., (2010) ise, **fonksiyonel kabiliyetlerin** (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetimsel ve finansal kabiliyetler), işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansına etkilerini incelemişlerdir.

Belirtilmiş tüm bu bakış açıları ve sınıflandırmalar dışında KDİ'ler, pazarlama kabiliyetinin alt elemanları olan; **adaptasyon** (mal ve hizmetlerin

müşteri istek ve ihtiyaçlarına adaptasyonu) (Saeedi vd., 2012) ve **markalaşma kabiliyetleri** (Gabrielsson, 2005; Altshuler, 2012) ile **bilgi teknolojileri kabiliyeti** (Zhang, 2005; Zhang vd., 2013) gibi diğer bazı spesifik kabiliyetler açısından da incelenmiştir.

Konuyla ilgili araştırmalar ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, söz konusu kabiliyetler noktasında fikir birliğine varılamadığı, farklı bakış açıları üzerine yapılan araştırmaların henüz olgunlaşmadığı ve ayrıca kabiliyetlerin nasıl tanımlanıp, ölçüleceği konusunun da netlik kazanmadığı anlaşılmıştır. Bu durum, KDI'lerin rekabet avantajının kaynakları olabilecek spesifik kabiliyetlerin bir bütün olarak değerlendirilmesini de güçleştirmektedir. Diğer taraftan bazı kabiliyetlerin birbirini karşıladığı ve/veya kapsadığı da açıktır. Örneğin, *uluslararası girişimcilik yönelimlilik*, uluslararası düzeyde; yenilikçilik, proaktif olma, risk alma, vizyon, motivasyon, büyüme yönelimi ve deneyim gibi kabiliyetleri kısmen de olsa içerisinde barındırırken; *uluslararası pazar yönelimlilik*, uluslararası öğrenme; *uluslararası pazarlama kabiliyeti* ise adaptasyon (ürün uyarlama) ve markalaşma kabiliyetlerini içerebilmektedir.

Araştırma, ele alınan kabiliyetlerin sayıca fazla olması ve gerekli özenin gösterilerek kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için sekiz temel faktörle sınırlandırılmıştır. Bunlardan ilk dördünün uluslararası işletmecilik, diğer dördünün ise fonksiyonel kabiliyetlerden oluştuğu söylenebilir. Böylece bütüncül bir bakış açısı yakalanmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetler aşağıdaki gibidir:

- *Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik*
- *Uluslararası Pazar Yönelimlilik*
- *Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti*
- *Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti*
- *Teknoloji Kabiliyeti*
- *Örgütsel/Yönetmel Kabiliyetler*
- *Finansman Kabiliyeti*
- *Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti*

2.2.2.1. Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik

KDİ'ler uluslararası girişimcilik literatürünün bir parçası olup, doğaları gereği girişimci işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994). Girişimcilik yönelimi, girişimciliği, birey düzeyinde değil işletme düzeyinde değerlendiren bir yaklaşım olup (Lee vd., 2001:617), işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlaması ve performansa etkisi bakımından temel örgütsel kaynaklar arasında yer almaktadır (Covin ve Slevin, 1989-1991; Lumpkin ve Dess 1996, Lee vd., 2001).

Girişimcilik yöneliminin orijinal çerçevesinin Miller (1983) tarafından tanıtıldığı ve başta Covin ve Slevin (1989) ve Lumpkin ve Dess (1996) olmak üzere pek çok yazar tarafından adapte edildiği ve/veya geliştirildiği ifade edilmektedir (Lee v.d., 2001:617). Miller (1983'den aktaran Faiz, 2013:42) girişimci işletmeyi; ürün/pazar yenilikçiliği yapan, riskli girişimler üstlenen ve proaktif yeniliklerle rakipler karşısında üstünlük gösteren işletmeler olarak tanımlamıştır. Miller (1983)'in çalışmasını temel alan Covin ve Slevin (1989-1991) yaptıkları çalışmalarda girişimcilik yönelimliliğin boyutlarını etkileyebilecek değişkenleri (çevresel, içsel ve stratejik) ve bu değişkenlerin işletme performansı ile olan ilişkisini belirlemeye çalışırken, Lumpkin ve Dess (1996) ise girişimcilik yöneliminin üç boyutuna, rekabetçi agresiflik ve özerklik olmak üzere iki boyut daha ekleyerek bu alana önemli katkılarda bulunmuşlardır. Söz konusu boyutlar aşağıda kısaca tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:142-148);

- **Yenilikçilik**, işletmenin, yeni ürün ve süreçlerle sonuçlanabilecek; yeni fikirleri, yeniliği, deney yapmayı (Ar-ge) ve yaratıcı süreçleri destekleme eğilimini,
- **Proaktif olma**, işletmenin güncel faaliyetleriyle ilgili olan veya olmayan, yeni fırsatlar arayan, güçlü bir rekabetçi pozisyon elde edebilmek için, ürünü farklılaştıran, yeni ürün ve markalar tanıtan, yaşam dönemi boyunca olgunlaşmış veya düşüşe geçen faaliyetlerini stratejik olarak elimine etme eğilimini,

- **Risk alma**, pazardaki fırsatlar boyunca yüksek getiri elde etmek için önemli düzeyde borç alma ve/veya bu işe büyük kaynak aktarımına gönüllü olmasını,
- **Rekabetçi agresiflik**, bir işletmenin pazara girmek veya konumunu iyileştirmek için rakiplerine doğrudan ve yoğun bir şekilde meydan okuma eğilimini,
- **Özerklik**, bir fikri veya vizyonu ortaya koymada ve başarmada bağımsız hareket etmeye işaret eder. Genel olarak işletme içerisindeki birey veya ekiplerin, fırsatların takibinde kendi kendini yönetebilme eğilimi ve iradesini ifade etmektedir.

Uluslararası girişimcilik yönelimlilik; yöneticilerin, uluslararası fırsatları belirleme ve kullanabilmelerini sağlayan, eşsiz girişimsel yeteneklere ve uluslararası bir bakış açısına sahip olmalarını ifade etmektedir. İşletmenin bir bütün olarak; vizyonu; yenilikçi, proaktif ve risk almaya yatkın rekabetçi bir duruşu simgeler (Knight ve Çavuşgil, 2004:129).

(Hessels, 2008:8) geleneksel uluslararasılaşma teorilerine kıyasla, uluslararasılaşmanın; yenilikçi olma, proaktif olma ve risk alma ile ilişkilendirilen girişimsel bir süreç olduğunun altını çizmiştir. Uluslararasılaşma yenilikçi olmak ile ilgilidir, çünkü uluslararası pazarlara girişler, genellikle yenilikçi ürünler ve/veya yabancı pazarlardaki tüketicilerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış ürün ve hizmetleri gerektirmektedir; uluslararasılaşma proaktif bir süreçtir, çünkü işletmenin büyümeyi ve yabancı pazarlarda değer yaratabilmeyi başaracak stratejik bir duruşa sahip olmasını gerektirir; uluslararasılaşma risk içermektedir, çünkü yerel pazarlarla karşılaştırıldığında yabancı pazarlarda faaliyet göstermek daha yüksek risk içerecektir.

Uluslararası yenilikçilik genel olarak, bir işletmenin uluslararası pazarlara; yeni süreçler, ürünler, hizmetler veya fikirler geliştirme ve tanıtmaya kapasitesini ifade etmekte (Knight ve Kim, 2009:261-262) ve KDI'lerin temel özellikleri arasında yer almaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009). İşletmeler yenilik olmadan, geleneksel ürün ve hizmetler, dağıtım kanalları ve benzeri iş yapma yollarına güvenmek zorunda kalacaklardır. Özellikle küçük işletmelerin, büyük işletmelere oranla; kaynak sınırlılığı, ölçek kayıpları ve isim yapmamış olma ihtimaline ek olarak, günümüz rekabet ortamı da göz önünde

bulundurulduğunda ayakta kalmalarının güç olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, ürün, süreç veya pazarlama yenilikleriyle farklılaşmak zorundadırlar (Lee vd., 2001:617-618). KDI'ler kuruluşlarıyla veya kuruluşlarını takip eden kısa süreler içerisinde yabancı pazarlarda fırsat arayışına girme konusunda son derece hevesli olup bu anlamda proaktif bir tutum sergilemektedirler (Çavuşgil, 2011:97). Yabancı pazarlarda bulunmanın karmaşıklığı dikkate alındığında, doğal olarak KDI olmanın doğasında risk bulunacaktır. Bilinmeyen bir ortamda iş yapmak riskin önemli bir unsurudur (Lumpkin ve Dess, 1996) ve bu da KDI'leri iyi tanımlayan bir özelliktir (Çavuşgil, 2011:97).

Uluslararası girişimcilik yönelimine göre; işletmeler girişimcilik özellikleri ve görünüşleriyle uluslararası pazarlara hızlı bir sıçrama yapabilirler. Bazı yeni kurulmuş işletmelerin, kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan ayrıştırıcı girişimcilik yönelimlerinin, pazarlama becerisi gibi diğer yeteneklerle birleştirilmeleriyle birlikte, yabancı pazarlardaki fırsatların belirlenmesi ve elde edilmesi mümkün olabilecektir. Bu tür bir yönelim özellikle de kaynak fakiri olan işletmelere; risk, belirsizlik ve zorluklar içeren dış çevrelerde, işletmenin yolunu açacak çabalar sergilenmesine imkân verebilecek, diğerlerinden farklı ve teknolojik olarak gelişmiş, yüksek kalitede ürünler geliştirmelerine, böylece erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşabilmelerine olanak sağlayabilecektir (Çavuşgil vd., 2011:100).

KDI'lerle ilgili yapılan çalışmalarda girişimciliğin “uluslararası girişimcilik yönelimlilik” kavramıyla anıldığı ve genellikle işletme düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Andersson ve Evangelista, 2006:643). Yapılan çalışmalarda girişimcilik yönelimliliğin temel boyutlarına (proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma) ek olarak, üst yönetimin ve özellikle de girişimcinin küresel vizyonu, motivasyonu, uluslararası büyüme yönelimi ve uluslararası deneyiminin erken uluslararasılaşma ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim,2009). Knight ve Çavuşgil (2004), uluslararası girişimcilik yönelimliliğin, KDI'lerin ihracat performansını artıran iş stratejilerini geliştirmelerine olanak sağlayan kolaylaştırıcı koşullar olduğunu bulmuşlardır. Knight ve Kim (2009), KDI'lerde uluslararası girişimcilik yönelimliliğin, uluslararası pazar yönelimlilik ile birlikte UIY'nin en güçlü göstergelerden biri olduğu ve ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Kuivalainen vd., (2007), uluslararası girişimcilik yönelimliliğin (risk alma, proaktiflik, rekabetçi

agresiflik) KDİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi (psikolojik mesafe ve satış oranı düşük ve daha yüksek olan KDİ'ler) ve ihracat performansı ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Stratejik yönelimliliklerin (girişimcilik yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik, uluslararası büyüme yönelimlilik), işletmelerin büyüme stratejileri açısından (KDİ, sonradan KDİ, geleneksel işletme olarak sınıflandırılan işletmelerde), ihracat performansına etkisini araştıran Jantunen vd. (2008), her üç yönelimin de işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

2.2.2.2. Uluslararası Pazar Yönelimlilik

Pazar yönelimlilik (odaklılık) kavramının öncülerinden Kohli ve Jaworsky (1990:6) pazar yönelimliliği, “mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin üretimi, bölümler arasında yayılması ve buna yönelik cevap vermek için örgüt genelindeki isteklilik” olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre, pazar bilgisi, pazar yönelimliliğin başlangıç noktası olup, müşteri istek ve ihtiyaçlarının tanımlanmasından öte bir kavramdır. Rakiplerin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin müşteri tercihleri üzerindeki etkileri, hükümet düzenlemeleri, teknoloji ve çevresel güçler gibi diğer dışsal faktörlerin de analiz edilmesini gerektirir. Ayrıca pazar bilgisi sadece mevcut ihtiyaçlar için değil, gelecekteki ihtiyaçları da kapsadığı zaman etkili olabilecektir (Kohli ve Jaworsky, 1990:4). Kohli ve Jaworsky (1990)'nin, pazar yönelimliliği, pazarlama felsefesi ve kavramının uygulanması olarak ele aldıkları söylenebilir (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008:199).

Narver ve Slater (1990:21) pazar yönelimlilik kavramını kurum kültürü açısından ele alarak: “müşteriler için üstün kalitede değer sağlamaya yönelik gerekli davranışları etkin ve etkili bir şekilde yaratan kurum kültürünü ortaya koymak” şeklinde tanımlamış ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişki kurmuşlardır. Yazarlara göre, örgüt kültürü davranışların itici gücüdür, dolayısıyla müşterilere yönelik işletme yönetimi ve çalışanlarca benimsenen güçlü bir ortak değer olmadıkça, pazar yönelimi işletme içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmayacaktır (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008:199). Narver ve Slater (1990) pazar yönelimlilik kavramını; müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç temel bileşen ile ele almışlardır.

Müşteri yönelimlik ile rakip yönelimlik, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgilerin toplanmasını ve söz konusu bilgilerin işletmenin tamamına yayılmasını içeren bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise müşteri ve rakip bilgilerine dayanarak satın alıcılara yönelik daha üstün değer yaratmak için pazarlama departmanından daha fazla bölümü kapsayacak şekilde işletmenin çabalarının koordine edilmesini ifade etmektedir (Narver ve Slater, 1990:21).

Müşteri yönelimlilik, sürekli olarak daha üstün “müşteri değeri” yaratmak için hedef müşterileri yeterince anlama çabası olarak tanımlanmakta (Narver ve Slater, 1990:21) ve müşteri ihtiyaçları veya pazar dinamikleri hakkında bilgi toplanmasına yönelik çaba ve faaliyetleri içermektedir (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008:200-201). Nitekim müşteriyi cezbedecek ve müşteri değeri yaratabilecek mal ve hizmetlerin üretimi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılması ile mümkün olabilecektir. Müşteri değeri insanların ürünlere sahip olduklarında ve ürünleri kullandıklarında elde edilen fayda ile ürünlere sahip olmak için katlanılan maliyet arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 2005:10). Görüldüğü gibi müşteri değeri sağlamanın bir yolu, müşterinin katlandığı maliyete kıyasla ürünün faydasını artırmak ya da elde edilen faydaya kıyasla maliyetini azaltmak şeklinde olabilmektedir. Bununla birlikte bir satıcı yalnız alıcı işletmenin maliyet kazanç dinamiklerini değil, nihai müşterilerin de maliyet kazanç dinamiklerini anlamak zorundadır. Müşteri yönelimli işletme, değer zinciri boyunca her aktörü göz önünde bulundurmalı ve zamanla gelişen içsel ve dışsal koşullarla birlikte değerlendirilebilmelidir. Potansiyel müşterilerin kimler olduğu, gelecekte kimlerin olabileceği, şu an ne istedikleri, gelecekte ne isteyebilecekleri ve isteklerinin tatmini konusunda şu an nasıl algıladıkları ve gelecekte nasıl algılayabilecekleri böyle kapsamlı bir bakış açısı ile mümkün olabilecektir (Narver ve Slater, 1990:21-22). Rakip yönelimlilik, temel ve potansiyel rakiplerin, kısa vadeli güçlü ve zayıf yönleri ile uzun vadeli kabiliyet ve stratejilerini anlamak olarak ifade edilebilir. Müşterilerin tatminini sağlama hususunda rakiplerin kabiliyetlerini değerlendirmeye yönelik, rakiplerin teknolojik imkânlarının da analizini gerektirir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise hedef müşterilere yönelik olarak üstün müşteri değeri yaratmak için, işletme kaynaklarının koordineli kullanımını ifade etmektedir. Diğer bir ifade

ile her departmanın, entegre bir biçimde tüketiciler için müşteri değeri sağlama çabası içinde olabilmesidir (Narver ve Slater, 1990:21-22).

Uluslararası pazar yönelimlilik, işletmenin müşterilerine ve rakiplerine doğru odaklanmış uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin ve işletmenin fonksiyonel alanları arasında koordine edilmekte olan bu faaliyetlerin ölçüsünü yansıtmaktadır (Knight ve Kim, 2009:261-262). Uluslararası pazar yönelimlilik, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ile birlikte, KDI'lerin yenilikçi ürün ve süreçler geliştirmelerine katkı sağlayarak; erken uluslararasılaşmalarına ve yüksek ihracat performansı sergileyebilmelerine yardımcı olan temel bir örgütsel kabiliyettir (Knight ve Kim, 2009). Hızlı uluslararasılaşan küçük yazılım işletmelerinde stratejik oryantasyonların (girişimcilik yönelimlilik, pazar yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik) rolü inceleyen Ruokonen ve Saarenketo (2009)'un çalışması, girişimcilik yönelimliliğin, güçlü pazar ve öğrenme yönelimleriyle bütünleştirilmedikçe, uluslararası pazarlarda başarı elde edilemeyeceğini göstermiştir.

2.2.2.3. Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti

İşletmelerin rekabetçi avantaj sağlamaları, temel fonksiyonel alanlardaki kabiliyetlerini geliştirmeleri ile ilgili olup, pazarlama kabiliyetleri de bu anlamda temel yollardan biri olarak görülmektedir (Lindblom, 2008:220). Modern pazarlama düşüncesinin temel taşlarından biri, pazar yönelimli işletmelerin daha yüksek müşteri değeri sundukları ve bunun sonucunda sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağladıkları düşüncesidir. Daha yüksek müşteri değeri oluşturma becerisi ise ayırt edici pazarlama kabiliyetlerine sahip olmayla ilgilidir (Guenzi ve Troilo, 2006:974). Diğer bir ifade ile pazar yönelimlilik, işletmelerin pazarlama kabiliyetlerinin gelişimiyle sonuçlanacak ve böylece daha yüksek müşteri değeri yaratılabilecektir.

Pazarlama kabiliyeti; müşteri ve rakip bilgisi, pazar bölümlendirme ve hedefleme yeteneği ve pazarlama programının etkin bir şekilde dizayn edilmesi ve bütünleştirilmesi kabiliyeti olarak ifade edilebilir (Song vd., 2008:10). Vorhies (1998:4)'e göre pazarlama kabiliyeti, işletmenin pazarlama elemanlarının, pazarlama girdilerinin çıktıya dönüştürülmesi sürecinde (pazarlama sorunlarının çözümlenmesi ve faaliyetlerin etkinliğinin artırılması) sürekli olarak bilgi ve

becerilerinin tekrarlanması sonucunda gelişmektedir. Bu dönüşümde, soyut kaynaklar (bilgi ve beceri) yanında somut kaynaklar da önemlidir. Pazarlama kabiliyeti böylece kolektif bilgi, beceri ve kaynakların, işletmenin pazar temelli ihtiyaçlarına odaklanmasını sağlayan bütünleşik bir süreçtir. İşletme böylece mal ve hizmetlerine değer ekleyebilir pazar koşullarına adapte olabilir, pazardaki fırsatları değerlendirebilir ve rekabetin üstesinden gelebilir.

Uluslararası pazarlama kabiliyeti ise yabancı pazarlarda, rakipler karşı yüksek müşteri değeri yaratmak için temel pazarlama elemanlarıyla, pazarlama stratejileri geliştirme ve yürütme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Zhang vd., 2009:298). Knight ve Kim (2009:260) ise benzer şekilde, bir işletmenin etkili bölümlendirme ve hedefleme ile tekliflerini/sunumlarını rakiplerinden farklılaştırmak için pazarlama araçlarını; planlama, kontrol etme ve değerlendirme yoluyla yabancı müşteriler için değer yaratma yeteneği olarak kavramsallaştırmışlardır. Küreselleşme sonucu, daha fazla organize olmuş, daha fazla bilgiye sahip ve genellikle daha fazlasını talep eden müşteriler artmış ve uluslararası pazarlar daha fazla rekabetçi bir hal almıştır (Zhang vd., 2009:298). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, üstün ürün ve teknolojiye sahip olsalar da pazarlama kabiliyetleri olmadan uluslararası pazarlardaki müşterilere etkili bir şekilde ulaşmalarının düşük bir ihtimal olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin farklı uluslararası pazarlarda, farklı (belirli) pazarlama stratejileri geliştirmeleri, pazar konumlandırma, ortaklıkları şekillendirme, tedarikçi ve dağıtıcıların etkin konumlandırılması gibi kabiliyetler, özellikle KOBİ'lerin uluslararası müşterilere ulaşma ve etkili bir şekilde hizmet edebilmelerine yardımcı olabilecektir (Knight ve Kim, 2009:260-61).

Güçlü pazarlama kabiliyetleri, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi analiz edilmesi ve anlaşılmasını sağlayarak, işletmelerin yeni pazar segmentleri geliştirmelerine yardımcı olmakta, yanlış yola sapılmasını da önlemektedir. Böylece pazarlama kabiliyetinin, işletmelerin uluslararasılaşma süreci boyunca doğru iş fırsatlarını belirlemesi ve yeni ürünlerini başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi ile uluslararası pazarlarda başarılı olmalarını sağladığı söylenebilir (Zhang vd., 2009:298). Dahası pazarlama kabiliyetlerine sahip işletmeler, işletmenin sunumları için algılanan müşteri değerinin alternatiflerine oranla yüksek olduğu işletmeler olarak karakterize edilirler. Sürekli yüksek

müşteri değeri sağlama çabası, gerekli iş davranışlarını teşvik eden bir organizasyon kültürü oluşturulması ve sürdürülmesini teşvik edecektir.

2.2.2.4. Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti

Ağ bağlantıları teorisi (Johanson ve Mattson, 1988) yardımıyla, KDİ'lerin erken uluslararasılaşma sürecini açıklamaya çalışan pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Sharma ve Blomstermo (2003), bir İsveçli KDİ'yi ele alarak (Helax, radyoterapi için bilgisayar sistemi, hastaların bireysel ihtiyaçlarına uygun dozda radyasyon almalarını sağlıyor) yaptıkları örnek olay çalışmasında, erken uluslararasılaşmanın, işletmenin bilgi temelli ürünleri ve mevcut pazar bilgileri yanında, sosyal ve iş bağlantıları yoluyla elde edilen bilgi ve kaynaklardan (finansman, teknoloji, bağlantı vb.), etkilendiğini bulmuşlardır. Freeman vd. (2006), Avustralya'da teknoloji odaklı 3 işletme (farklı sektörlerden) ile yaptığı örnek olay çalışmasında, KDİ'lerde girişimci ve yöneticilerin, uluslararasılaşmayla ilgili olarak; ölçek ekonomilerinden yoksunluk, finansman, bilgi ve riskten kaçınma kısıtlarından kurtulmak için ağ bağlantılarından nasıl faydalandıklarını ortaya koymuşlardır. Zhou vd. (2007) erken uluslararasılaşmada yerel düzeyde geliştirilmiş olan sosyal bağlantıların önemini ortaya koymaya çalışmışlardır. Çin'de 129 KOBİ ile yapılan çalışma sonuçlarına göre sosyal ağlar, KDİ'lere; pazar fırsatları bilgisi, deneyime dayalı öğrenme ve güven, referans ve dayanışma olmak üzere üç şekilde katkı sağlamaktadır.

Ağ bağlantıları teorisi araştırmanın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi KDİ'lerin açıklanmasında kullanılan en önemli teorik yaklaşımlardan birisidir. Ayrıca KDİ'lerin erken uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler olan; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerin yanı sıra farklı bir boyut olarak da ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Andersen ve Wictor, 2003; Zuchella vd., 2007 vb.). Bu durum bağlantıların bir kaynak olarak, uluslararasılaşma sürecindeki öneminin açık bir göstergesidir. Ancak bu bağlantıları kullanabilmek ve geliştirmek işletmelerin bununla ilgili bir içsel kabiliyeti olmasını gerektirmektedir. Bu kabiliyet literatürde ağ bağlantıları kabiliyeti olarak yer almaktadır (Saeedi, 2012:5).

Ağ bağlantıları kabiliyeti, uluslararası işletmecilik çalışmalarında, işletmelerin içinde bulundukları ağ içerisinde, bir dizi rutin oluşturma

kapasitelerini açıklamak için kullanılmaktadır (Mort ve Weerawardena, 2006:558). Başka bir ifadeyle ağ bağlantıları kabiliyeti, bir işletmenin çeşitli dış ortaklarla ilişki başlatma, sürdürme ve bu ilişkiden istifade etme becerisidir (Walter, 2006:546). Bu ise potansiyel partnerlerin belirlenmesi, iletişim ve koordinasyonunun sağlanması ve proaktif bir şekilde ilişkilerin güçlendirilmesi ile mümkündür (Zou vd., 2010:109; Chen, 2009:298). Ayrıca, işletmenin bulunduğu ağ içerisinde yeni iş ortaklarıyla yeni iş ilişkileri başlatma becerisi de ağ bağlantıları kabiliyeti içerisinde değerlendirilmektedir (Parida, 2009:121). Bu kabiliyet az bulunur, taklit edilemez kritik bir kaynaktır ve rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmektedir (Lages ve Styles, 2009:56).

İlgili literatürde ağ bağlantıları kabiliyetini, “uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti” şeklinde daha spesifik bir yaklaşımla ele alan çalışmalarda mevcuttur. Bu çalışmalarda ağ bağlantıları kabiliyeti, işletmelerin dış pazarlardaki faaliyetlerinde kullanmak için, geliştirdikleri iş birlikleri ve sosyal ilişkiler yoluyla çevreden kaynak sağlayabilme becerisi şeklinde ele alınmaktadır (Dimitratos, 2012:711; Zhang, 2009:299; Zhou, 2010). Dimitratos (2012), uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetini, rakip işletmeler ve rakip olamayan iş ortaklarıyla (tedarikçi, dağıtıcı, müşteriler, hükümet vb.) iş birliğinin yapılıyor olması (üretim, araştırma, reklam, pazarlama vb. alanlarda), Zhang (2009) ise, dış pazarlarda dağıtıcı ve müşterilerle teknoloji temelli bağlantılar ile girişimsel iş birliklerinin varlığı şeklinde kavramsallaştırmıştır. Diğer taraftan Zhou (2010) bu kabiliyeti; uluslararası pazarlardaki oyuncularla; yeni ilişkiler kurma, iş birliklerinin geliştirilmiş olması ve sosyal/kişisel ilişkilerin varlığı şeklinde kavramsallaştırmıştır.

Ağ bağlantıları kabiliyeti özellikle yeni girişimler için, uluslararası pazar fırsatlarının belirlenmesi, asimetrik pazar bilgisinin azaltılması, yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve önemli kaynak ve kabiliyetlere ulaştırması bakımından uluslararasılaşmayı hızlandırmakta (Mort ve Weerawardena, 2006:558-559; Zou vd., 2010:105; Zhang vd., 2009:298-299), ihracat pazar performansının da temel göstergelerinden biri olarak sayılmaktadır (Mort ve Weerawardena, 2006).

2.2.2.5. Teknoloji Kabiliyeti

Teknoloji ya da teknik kabiliyetler en basit ifade ile işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için teknoloji geliştirme veya üretme yeteneğini ifade etmektedir (Song vd., 2005:262). Rakiplere kıyasla; üretim teknikleri, teknoloji ve yeni ürün geliştirme, üretim tesisleri ve sektördeki teknoloji değişimini öngörebilme potansiyeli işletmelerin teknoloji kabiliyetleriyle ilgilidir (Day, 1994'den aktaran Song, 2008:10). Teknoloji kabiliyetine sahip işletmeler; yeni ve gelişmiş teknolojileri elde etmek, yeni ürünler, hizmetler, süreçler geliştirmek ve aynı zamanda değişen çevreye uyum sağlamak için teknolojilerini güncelleme adına kaynak sağlama konusunda hevesli olan işletmelerdir (Al-Ansari, 2013:3). Zou vd., (2010:109) teknoloji kabiliyetini, ileri teknoloji kullanmayı, değerli teknolojik kaynaklara, patentlere ve telif haklarına sahip olmak şeklinde kavramsallaştırmıştır.

Teknoloji kabiliyeti küçük işletmelerin dış pazarlara daha iyi ürünlerle çıkmalarını, küresel niş pazarlarda yer edinebilmelerini ve uluslararasılaşma süreci boyunca değişimleri izleyerek teknolojik bilgilerini geliştirmelerini sağlar (Zou vd., 2010:104). Yeni işletmeler açısından düşünüldüğünde; pazar kabulü, uzun dönemde hayatta kalma ve finansal başarı sağlayacak mal ve hizmetler sunabilmelerinin temel belirleyicisi olduğu söylenebilir (Zahra ve Bogner, 1999'dan aktaran Kuivalainen, 2010:38). Diğer bir ifade ile yüksek teknoloji kabiliyeti, yeni girişimlerin, ürünlerini rakiplerinden farklılaştırarak dış pazarlara girmesini, aynı ürün ve hizmetler için daha düşük maliyet avantajı sağlaması ve yabancı olmanın zorluklarının üstesinden gelinmesi için belirleyici olabilir (Zou vd., 2010:100-101).

Teknoloji kabiliyeti, KDİ'lerin erken ve başarılı uluslararasılaşmalarını sağlayan temel örgütsel kabiliyetlerdendir (Ortega,2015; Freeman vd., 2006). Ortega (2015), Finlandiya'da 216 KDİ üzerinde yaptıkları çalışmada; müşteri yönelimlilik, rekabet yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyonla birlikte, teknoloji kabiliyetinin de uluslararası pazar yönelimliliğin bir boyutu olması gerektiğini belirtmiştir.

Zou vd. (2010), Çin'de yüksek teknolojik sektörlerde faaliyet gösteren toplam 217 yeni girişim (6 yaşından küçük, 76'sı uluslararası 141'i yerel) üzerinde yaptıkları çalışmada, teknoloji kabiliyetinin finansman kabiliyeti ile

birlikte, işletmelerin uluslararası bir strateji seçme olasılığını artırdığını göstermiştir.

İsrail’de yerleşik 107 KDI üzerinde çalışan Efrat ve Shoham (2012), KDI’lerin uzun ve kısa dönemli ihracat performansını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kısa dönemli stratejik performans açısından; pazarlama ve yönetsel kabiliyetlerle birlikte teknoloji kabiliyeti daha güçlü olan KDI’lerin, zayıf olanlarla farklı olmadığı ancak uzun dönemde daha yüksek olduğunu bulmuştur. Diğer taraftan Finlandiya’da 124 KOBİ üzerinde (bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü ve işletmelerin 55’i uluslararası) fonksiyonel kabiliyetlerin (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetsel ve finansal kabiliyetler) uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkilerini inceleyen (Kuivalainen vd. (2010:141-142), teknoloji kabiliyetinin işletmelerin ihracat performansı ve uluslararasılaşma düzeyini açıklayamadığını bulmuştur.

2.2.2.6. Finansman Kabiliyeti

KOBİ’ler, büyük işletmelere nazaran finansman açısından sıkıntı çekmekte ve özellikle yeni kurulan işletmeler henüz mali açıdan kendilerini kanıtlamadıkları için Ar-Ge, pazarlama ve ihracat için gerekli olan fonları bulmakta pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu anlamda sınırlı finansal kaynakların özellikle yeni kurulan işletmelerin uluslararasılaşması adına önemli engellerden biri olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan, nakit ve sermayeye erişimi, bunları yönetebilmesi ve etkin bir şekilde kullanabilmesi, finansal kabiliyetlere sahip olmalarıyla ilgili olup, bu kabiliyet, yeni dış pazarlara girmelerine ve buralarda başarılı bir şekilde faaliyet göstermelerine yardımcı olacaktır (Kuivalainen vd., 2010:142; İsmail ve Kuivalainen, 2015: 415).

Yen Ng ve Hamilton (2015), bilgi ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren 110 KOBİ ile yaptıkları çalışmada, finansman kabiliyetinin (nakit akım yönetimi, finansal raporlama yönetimi, sermayenin elde edilebilirliği, maliyet kontrolü, finansal durumun analizi) işletme performansını doğrudan etkilediğini bulmuştur.

Finansman kabiliyetini işletmelerin uluslararasılaşma adına gerekli olan finansal kaynakları elde etmek, bu anlamda; yatırım uzmanlığına sahip olma,

farklı finansörlerle iyi ilişkiler geliştirmek ve mali durumlarını düzenli olarak izlemeleri şeklinde kavramsallaştıran Kuivalainen vd., (2010:141-142) Finlandiya’da 124 KOBİ (bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü ve işletmelerin 55’i uluslararası) üzerinde fonksiyonel kabiliyetlerin (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetimsel ve finansal kabiliyetler), uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları örgütsel kabiliyetlerin ihracat performansı üzerinde etkili olmadığını ancak özellikle finansman kabiliyetinin ve kısmen de olsa pazarlama kabiliyetinin işletmelerin uluslararasılaşma düzeyini açıkladığını bulmuştur. Diğer bir ifade ile işletmenin uluslararasılaşma düzeyindeki artış (yeni hedef pazarlar, ihracatın yoğunluğu, yabancı partner sayısındaki artış), finansal kabiliyetlerle mümkün olabilecektir.

Finansman kabiliyetini, işletmenin gelişim süreci boyunca finansal kaynakları (içsel fonlar, banka borçları, kamu fonları veya daha gelişmiş finansal kaynaklar) kullanma bilgisi şeklinde kavramsallaştıran Zou vd., (2010:109) ise, Çin’de yüksek teknolojik sektörlerde faaliyet gösteren 217 yeni girişim üzerinde (6 yaşından küçük, 76’sı uluslararası 141’i yerel) örgütsel kabiliyetlerin (teknoloji kabiliyeti, ağ bağlantıları kabiliyeti ve finansman kabiliyeti) işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri (uluslararası ve yerel) üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları, finansman ve teknoloji kabiliyetlerinin, yeni girişimlerin uluslararası bir strateji seçme olasılığını artırdığını göstermiştir.

İsmail ve Kuivalainen (2015), Malezya’da helal yiyecek sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin finansal kaynaklara erişiminin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Gabrielsson vd., (2004), Finlandiya’da ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren 30 KDI üzerinde yaptıkları vak’a analizine göre işletmelerin finansman stratejisi ve finansal yönetim kabiliyeti (finansman kabiliyeti) uluslararasılaşma süreci boyunca hızlı bir şekilde büyümelerine veya başarısız olmalarına neden olabilecektir. Bununla birlikte işin özellikleri ve finansman çevresi de bu anlamda önemlidir. Araştırma sonuçları KDI yöneticileri için uluslararasılaşmanın farklı evrelerinde; içsel-dışsal fonlar, özel-kamu fonları veya formel-informel şekilde fon bulabilecekleri ve bu anlamda farklı stratejiler uygulayabileceklerini göstermiştir.

2.2.2.7. Örgütsel/Yönetmel Kabiliyetler

Örgütsel/yönetmel kabiliyetler, örgütsel ve yönetmel süreçlerle ilgili olarak; yönetmel yetenekleri, çalışanların bilgi ve becerileri ve etkin bir organizasyon yapısına sahip olmakla ilgilidir (Kuivalainen vd., 2010:141-142).

İsrail’de yerleşik 107 KDİ üzerinde çalışan Efrat ve Shoham (2012), KDİ’lerin uzun ve kısa dönemli ihracat performansını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kısa dönemli stratejik performans açısından; pazarlama ve yönetmel kabiliyetlerle birlikte teknoloji kabiliyeti daha güçlü olan KDİ’lerin, zayıf olanlarla farklı olmadığı ancak uzun dönemde daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Finlandiya’da 124 KOBİ (bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü ve işletmelerin 55’i uluslararası) üzerinde fonksiyonel kabiliyetlerin (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetmel ve finansal kabiliyetler), uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkileri inceleyen Kuivalainen vd., (2010), yönetmel kabiliyetlerin bu anlamda etkili olmadığını bulmuştur.

2.2.2.8. Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti

Bilgi teknolojileri (BT) kabiliyeti Ross vd. (1996) tarafından BT temelli kaynakların bir araya getirilmesi, bütünleştirilmesi ve kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Ringim vd., 2015:2). Bharadaj (2000) BT kabiliyetini, işletmelerin, diğer kaynak ve kabiliyetleriyle koordineli olarak BT temelli kaynaklarını harekete geçirmesi, kullanması ve geliştirilmesi yeteneği (teknik ve yönetmel beceriler) olarak tanımlarken, Song (2008:1) ise işletmelerin içsel iletişimi ve fonksiyonel entegrasyonu kolaylaştırıcı yöntemlerin kullanılması şeklinde tanımlamıştır. Sonuç olarak BT kabiliyeti için; fonksiyonel yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler vb. arasında ilişkilerin yönetimi için gerekli olan BT uygulamalarını kullanmak, koordinasyonunu sağlamak, geliştirmek ve bu anlamda gelecek ihtiyaçları tahmin etmekle ilgili olduğu söylenebilir (Barney ve Clark, 2007:153-157). BT kabiliyeti, stratejik esneklik, rekabet avantajı ve işletme performansını artırıcı bir kabiliyet olarak görülmektedir (Song, 2008:1; Barney ve Clark, 2007:157). Yapılan çalışmalarda (Bharadaj, 2000; Santhanam ve Hartono,

2003; Song, 2008) BT kabiliyetinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, işletmelerin dış pazarlara erken açılmalarını kolaylaştıran temel çevresel faktörlerden biri olduğu söylenebilir. BT kabiliyetinin uluslararasılaşma açısından düşünüldüğünde işletmelere yabancı müşteri, tedarikçi ve rakipler hakkında bilgi toplamayı kolaylaştırması ve diğer işletme fonksiyonlarının beceri ve yeteneklerine katkı sağlaması açısından rekabet avantajı ve ihracat performansını artırması beklenmektedir (Zhang, 2013:426). Diğer bir ifade ile bilgi teknolojileri, pazar bilgisini etkin bir şekilde fonksiyonel alanlara yaydığı için yüksek BT kabiliyeti, yeni ürün ve pazar geliştirme için kullanılabilir (Song, 2008).

Zhang (2005), doktora tez çalışmasında ABD ve Çin'deki KDI'lerde bilgi teknolojileri kabiliyeti ile bazı örgütsel kabiliyetlerin (uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti) ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, ele alınan örgütsel kabiliyetlerin bilgi teknolojileri kabiliyetini, bilgi teknolojileri kabiliyetinin ise KDI'lerin ihracat performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu bulmuştur. Zhang vd. (2013) ise, ABD ve Çin'de faaliyette bulunan KDI'lerde, çevresel (bilgi yoğunluğu, belirsizlik) ve işletme temelli faktörlerin (uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti), bilgi teknolojileri kabiliyeti üzerindeki etkileri ile bilgi teknolojileri kabiliyetinin ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, çevre düzeyinde bilgi yoğunluğu ve işletme düzeyinde uluslararası girişimcilik yönelimliliğin, bilgi teknolojilerini kabiliyeti üzerinde, bilgi teknolojileri kabiliyetinin ise ihracat performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde ihracat performansına ve bazı temel çalışmalardan yola çıkarak KDI'lerde ihracat performansının nasıl ölçüldüğüne değinilmektedir. Ardından KDI'lerin örgütsel kabiliyetlerinin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansına etkilerine yönelik olarak ve yine aynı çalışmalar çerçevesinde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2.3. İHRACAT PERFORMANSI VE KDİ ARAŞTIRMALARINDA ÖLÇÜMÜ

İhracat performansını genel olarak, işletmelerin ihracat faaliyetlerinin sonuçları (Calantone vd., 2006:177) ve/veya işletmelerin dış pazarlara ürün satmaları sonucu, ekonomik ve stratejik işletme amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirildiğinin derecesi olarak tanımlamak mümkündür (Çavuşgil ve Zou, 1994:4). Bununla birlikte, işletmelerin yaptıkları ihracatın hangi unsurlardan etkilendiği ve performansın nasıl ölçüldüğü konusu üzerinde duran pek çok çalışma bulunmaktadır (Kaplan ve Eren, 2014:8; Torlak vd., 2008:105; Perçin, 2005: 142).

Yapılan çalışmalarda genel olarak; yönetici özellik ve tutumları, işletmenin özellik ve kabiliyet/yetenekleri, ürün özellikleri ve pazarlama stratejisi gibi içsel faktörler yanında, sektörün özellikleri ile yerel ve uluslararası pazarın özellikleri gibi dışsal faktörlerin ihracat performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı görülmektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994:3; Zou ve Stan, 1998:343; Katsikeas vd., 2000:496; Lages, 2000:34; Leonidou vd., 2002:52).

İhracat performansının nasıl ölçüleceği tartışmalı olmakla birlikte, bu anlamda genel olarak; performans ölçütlerinin sınıflandırılması (finansal/ekonomik, finansal olmayan/ekonomik olmayan, genel), değerlendirme kriteri (objektif-subjektif), referans çerçevesi (mutlak-kıyas; temel rakiplere, yerel faaliyetlere, işletmenin diğer girişimlerine, önceki beklentilere) ve analiz birimi (tek ihracat girişimi, tüm ihracat girişimleri, bir kuruluşun tüm birimleri, stratejik iş birimleri) olmak üzere dört temel konunun ön plana çıktığı söylenebilir (Katsikeas vd., 2000; Carneiro vd., 2007).

İhracat performansının ölçülmesinde kullanılan değişkenlere yönelik farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte (Shoham, 1998; Zou ve Stan, 1998; Zou vd., 1998; Katsikeas vd., 2000), prensipte; finansal/ekonomik, finansal olmayan/ekonomik olmayan ve genel ölçütler şeklinde bir sınıflandırma yapılabilir (Katsikeas vd., 2000).

İlgili literatürde finansal açıdan pek çok performans değerlendirme ölçütünün belirlenmiş olmasına karşın, genel olarak; ihracat satışları (ihracat satış hacmi ve ihracat satışlarının yoğunluğu), ihracat pazar payı ve ihracatın karlılığı ile bu ölçütlerdeki değişimin yapılan çalışmalarda en sık kullanılan ölçütler

olduğu tespit edilmiştir (Shoham, 1998:62; Katsikeas vd. 2000:498; Leonidou, 2002:57). Buradaki değişim ile ilgili ölçütlerde, belirli bir dönem boyunca gerçekleşen artışlar kastedilmektedir. Bu nedenle dinamik ölçütler olarak da ifade edilebilir (Zou ve Stan, 1998:342). Örneğin, ihracat satış hacmindeki ve ihracat pazar payındaki büyüme gibi. Nadir olmakla birlikte; çalışan başına ihracat satışları, ihracat yöneticisi başına ihracat satışları, yeni ürünlerin ihracat satış hacmi, aktif karlılık (return on assets-ROA), yatırımın geri dönüş oranı (return on investments-ROI), net ihracat karı, ihracat kar oranı, brüt ve net ihracat kar marjı gibi ölçütler de finansal performans ölçütleri arasında yer almaktadır (Katsikeas vd., 2000:948).

Finansal olmayan performans ölçütleri; ihraç edilen ürün, ihracat pazarı ve muhtelif değişkenlere ilişkin ölçütlerdir. Örneğin, ihraç edilen yeni ürün veya ürün grupları, ihracat pazar sayısı, ihracat pazar penetrasyonu, ihracatın yeni ürün geliştirmeye katkısı, yeni ihracat pazarlarına giriş, ihracata başlama yılı, ihracat işlem sayısı, ihracatın işletmenin imajına katkısı, ihracat yapma süresi vb. değişkenler bu grupta gösterilebilir (Katsikeas vd., 2000:498).

Genel performans ölçütleri ise; ihracat girişiminin başarısı, amaçlarının gerçekleştirilmesi ve genel ihracat performansından tatmin olma gibi ifadeler yanında, ihracatın uzun dönemli stratejik faktörlere katkısını (rekabetçilik, stratejik pozisyon, pazar payı) değerlendiren ölçütlerden oluşmaktadır (Katsikeas vd., 2000:498; Spasova, 2014:70).

Hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler, objektif (nicel) ve aynı zamanda subjektif (nitel) kriterlere göre değerlendirilebilmekle birlikte (Evangelista, 1994'den aktaran Lages, 2000:33), değerlendirmenin (özellikle finansal ölçütler için) objektif kriterlere göre yapılması bir takım sıkıntılara neden olabilmektedir. Bu sıkıntıların başında finansal tabloların iç pazar ve ihracat pazar verilerinin bütün halinde bulunması nedeniyle ihracata yönelik olarak net rakamların elde edilememesi, ihracat karlılığının muhasebe uygulamalarına göre farklılık göstermesi, işletmelerin ihracat performanslarının karşılaştırılmasında; satış hacmi, satışların büyümesi veya pazar payı ölçülerinin, endüstri ya da ürün gruplarındaki farklılıklardan etkilenebilmesi gibi faktörler gösterilebilir (Katsikeas vd., 1996:10; Perçin, 2005:143; Kaplan ve Eren, 2014:9). Ayrıca yöneticilerin ihracat performansı ile ilgili net bilgilerini dışarı vermek istememesi ve özellikle

küçük işletmelerin, ihracat performansını hesaplama mekanizmalarının bulunmayışını da söz konusu olabilmektedir (Leonidou vd., 2002:56).

Aaby ve Slater (1989)'a göre, işletmelerin ihracat performansı, ihracat hedeflerine ulaşma derecelerine dayalı olarak belirlenmesi gerektiğinden subjektif ölçüm, objektif ölçümden daha etkili olabilecektir (Perçin, 2005: 143). Kartal (2006:198)'a göre subjektif performans ölçümü, yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparken çevresel şartları ve işletmenin hedeflerini dikkate almaları nedeniyle daha zengin bir performans tasviri sunmaktadır. İlgili literatürde sıklıkla; finansal, finansal olmayan ve genel performans ölçütlerinin birlikte kullanıldığı ve subjektif değerlendirme kriterinin uygulandığı görülmektedir (Katsikeas vd., 2000; Carneiro, 2007).

Carneiro (2007:9), geniş bir literatür taraması sonrası, yapılan çalışmalarda referans çerçevesi açısından, kıyaslama yapmaktan ziyade (temel rakiplere veya sektör ortalamalarına, yerel faaliyetlere, işletmenin diğer girişimlerine, önceki beklentilere vb.) daha çok mutlak veriler üzerinden hareket edildiği ve bazı çalışmalarda ise her ikisinin (mutlak ve kıyas) birlikte kullanıldığını tespit etmiştir. Analiz birimleri bakımından bir işletmenin tek ihracat girişimi (temel ürün/ürün grupları ve pazarlar) ağırlıklı olmak üzere, tüm ihracat girişimleri ve bir işletmenin tüm birimleri analiz edilirken, stratejik iş birimleri ele alınmamıştır.

Örgütsel kabiliyetlerin KDİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bazı temel araştırmalarda performansın hangi kriterlere göre değerlendirildiği, Tablo 2.2'de yer almaktadır. Tabloda, genel performans ölçütleri de finansal olmayan performans ölçütleri içerisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 2.2: KDİ’lerde İhracat Performansının Ölçüm Kriterleri

Referans	Performans Ölçütleri	Değerlendirme Kriteri	Referans Çerçevesi	Analiz Birimi
Knight ve Çavuşgil, 2004	Finansal ölçütler *Pazar payı, satış büyümesi, vergi öncesi karlılık *Temel rakiplere kıyasla satışlardaki artış *Yatırımın geri dönüş oranı <u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Genel ihracat başarısı	Subjektif	Önceki beklentiler Temel rakipler Yerel işler	Tek ihracat girişimi (temel ihraç ürünü/ürün hattı ve pazarları)
Knight vd., 2004	Finansal ölçütler *Pazar payı, satış büyümesi, vergi öncesi karlılık *Temel rakiplere kıyasla satışlarındaki artış <u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Genel ihracat başarı	Subjektif	Önceki beklentiler Temel rakipler	Tek ihracat girişimi
Zhang, 2005	Finansal ölçütler *Satış hacmi, satış büyümesi, karlılık <u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Stratejik: küresel rekabetçilik, stratejik pozisyon, pazar payı *Tatmin: genel ihracat performansı, ihracat girişiminin başarısı, amaçlarının gerçekleşmesi (beklentilerin karşılanması).	Subjektif	Mutlak veriler	Tek ihracat girişimi
Mort ve Weerawardena, 2006	<u>Finansal olmayan ölçütler</u> Birden fazla pazara giriş ve bu pazarlarda hızlı genişleme (İhracat pazar penetrasyonu)	Subjektif	Mutlak veriler	Tüm ihracat girişimi
Kuivalainen vd., 2007	<u>Finansal ve Finansal Olmayan Ölçütler</u> *Satışlar: sektör ortalamasına kıyasla satışların büyümesi, satış hacmi, pazar payı, yeni ihracat pazar sayısı *Karlılık: son üç yıldaki ihracat karlılığı, bir önceki hesap dönemi genel ihracat karlılığı *Etkinlik: yıllık ihracat satış gelirlerinin çalışan başına oranı, yıllık ihracat satışlarının ihracat ülke sayısına oranı	Subjektif	Mutlak veriler Sektöre kıyasla	Tek ihracat girişimi
Jantunen vd., 2008	<u>Finansal ölçütler</u> * Karlılık, satış hacmi, pazar payı <u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Yeni pazara giriş oranı, imaj geliştirme, bilgi gelişimi	Subjektif	Mutlak veriler	Tek ihracat girişimi
Knight ve Kim, 2009	<u>Finansal ölçütler</u> *Pazar payı, satış büyümesi, karlılık, ihracat yoğunluğu	Subjektif	Önceki beklentiler	Tek ihracat girişimi
Zhang vd., 2009	Finansal ölçütler *Karlılık, satış hacmi, satışların büyümesi <u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Stratejik: küresel rekabetçilik, stratejik pozisyon, pazar payı	Subjektif	Mutlak veriler	Tek ihracat girişimi

Kuivalainen vd., 2010	<u>Finansal ölçütler</u> *Pazar payı, satış geliri, karlılık <u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Genel ihracat başarısı	Subjektif	Mutlak veriler	Tek ihracat girişimi
Mascherpa, 2011	<u>Finansal ölçütler</u> *İhracat yoğunluğu	Objektif	Mutlak veriler	Tek ihracat girişimi
Efrat ve Shoham, 2012	<u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Stratejik: küresel rekabetçilik, stratejik pozisyon, pazar payı	Subjektif	Mutlak veriler	Tek ihracat girişimi
Zhang vd., 2013	<u>Finansal ölçütler</u> *Satış hacmi, satış büyümesi, karlılık <u>Finansal olmayan ölçütler</u> *Stratejik: küresel rekabetçilik, stratejik pozisyon, pazar payı	Subjektif	Mutlak veriler	Tek ihracat girişimi

Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

KDİ'lerle ilgili araştırmalar incelendiğinde, ölçüm kriterleri açısından, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte kullanıldığı, genelde subjektif ölçüm kriterinin benimsendiği, referans çerçevesi açısından belirli performans ölçütleri için kıyaslamalara gidildiği ancak temelde mutlak veriler üzerinden hareket edildiği, analiz birimi olarak da tek ihracat girişiminin (temel ihraç ürünü/ürün hattı ve pazarları) ele alındığı anlaşılmaktadır.

2.4. KDİ'LERİN ÖRGÜTSEL KABİLİYETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde, KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansını etkileyen örgütsel kabiliyetlere ilişkin genel bir değerlendirme yapılmak istenmiş, literatürde öne çıkan ve aynı zamanda bu çalışma kapsamında da ayrıntılı bir şekilde ele alınan çalışmalardan yola çıkarak, literatür tablosuna yer verilmiştir. Literatür tablosunda; ilgili araştırmacının amacı, veri toplama ve analiz yöntemi, kullanılan değişkenler ve bulgulara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2.3: Literatür Tablosu

REFERANS	AMAÇ	VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ	KULLANILAN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Knight ve Çavuşgil, 2004	*KDİ'lerde örgütsel kabiliyetlerin temel iş stratejileri aracılığıyla ihracat performansı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak	*Bir dizi KDİ ile örnek olay incelemesi-derinlemesine mülakat) *ABD'li 203 KDİ (Anket; açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi)	*Bağımsız değişkenler <u>Örgütsel kabiliyetler</u> -Uluslararası girişimcilik yönelimlilik -Uluslararası pazarlama yönelimlilik <u>İş Stratejileri</u> -Küresel teknolojik yetkinlik -Eşsiz ürünler geliştirme -Kalite odaklılık -Yabancı distribütör yetkinliklerinden yararlanma gücü *Bağımlı değişken <u>İhracat performansı</u>	*Uluslararası girişimcilik yönelimlilik , küresel teknolojik yetkinlik, eşsiz ürün geliştirme ve kalite odaklılık üzerinde, uluslararası pazarlama kabiliyeti ise ; eşsiz ürün geliştirme, kalite odaklılık ve yabancı dağıtıcıların yetkinliklerinden yararlanma stratejileri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. *Ele alınan dört iş stratejisi de, KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
Knight vd., 2004	*Danimarka ve ABD'de ki KDİ'lerde, pazarlama temelli kabiliyet ve stratejilerin ihracat performansı ile arasındaki ilişkiyi incelemek.	*32 KDİ (20 Danimarka, 12 ABD) (Örnek olay incelemesi-derinlemesine mülakat, ikincil veriler) *292 KDİ (186 ABD, 106 Danimarka) (Anket-doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi)	Bağımsız değişkenler - Uluslararası müşteri yönelimlilik - Pazarlama kabiliyeti - Ürün kalitesi - Ürün farklılaştırma *Bağımlı değişken <u>İhracat performansı</u>	*Hem Danimarka hem de ABD'deki KDİ'lerde, müşteri yönelimlilik; ürün kalitesi, pazarlama kabiliyeti ve ürün farklılaştırma ile güçlü pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. *ABD'li KDİ'lerin pazarlama kabiliyeti ve ürün farklılaştırma ile ihracat performansı arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişki bulunurken, ürün kalitesi bakımından güçlü bir ilişki bulunmuştur. *Danimarkalı KDİ'lerde ise pazarlama kabiliyeti ile ihracat performansı arasında güçlü bir ilişki bulunurken, ürün kalitesi ve ürün farklılaştırma için zayıf bir ilişki bulunmuştur.
Zhang, 2005	*KDİ'lerde, bilgi teknolojileri kabiliyeti ve bazı örgütsel kabiliyetler ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek	*3 KDİ (Örnek olay incelemesi-derinlemesine mülakat) *157 KDİ (51 ABD, 106 Çin) (Anket- açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi yol analizi)	*Bağımsız değişkenler - Bilgi teknolojileri kabiliyeti <u>Örgütsel kabiliyetler</u> -Uluslararası pazarlama kabiliyeti -Uluslararası girişimcilik yönelimlilik -Örgütsel öğrenme kabiliyeti * Bağımlı değişken <u>İhracat performansı</u>	*Bilgi teknolojileri kabiliyeti, KDİ'lerin ihracat performansını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte; uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyetleri bilgi teknolojileri kabiliyeti üzerinde etkilidir ve bu nedenle yöneticilerin uluslararasılaşma adına geliştirmesi gereken temel örgütsel kabiliyetlerdir.
Mort ve Weerawardena, 2006	*KDİ'lerde ağ bağlantıları kabiliyetini etkileyen girişimci temelli faktörlerin ve ağ bağlantıları kabiliyetinin KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansı üzerindeki etkilerini belirlemek.	*Avustralya'da 6 KDİ (Örnek olay incelemesi-derinlemesine mülakat)	*Bağımsız değişkenler - Girişimci temelli faktörler - Ağ bağlantıları kabiliyeti * Bağımlı değişken - Uluslararasılaşma süreci (dış pazarlara erken ve hızlı açılma) - <u>İhracat performansı</u>	*Ağ bağlantıları kabiliyeti, KDİ yöneticilerinin küresel vizyonu ve uluslararası girişimcilik yönelimliliği (yenilikçilik, risk alma, proaktiflik) ile ilişkilidir. Ağ bağlantıları kabiliyeti KDİ'lerin uluslararası pazar fırsatlarını belirleme, bilgi yoğun yenilikçi ürünler geliştirme ve böylece daha hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkıda bulunmakta ayrıca ihracat performansını da artırmaktadır.
Kuivalainen vd., (2007)	Gerçek (psikolojik mesafe ve satış geliri daha yüksek olanlar) ve görünürde (psikolojik mesafe ve satış gelirleri düşük)	Finlandiya'da 185 KDİ (42 gerçek, 143 görünürde KDİ) (Anket-hiyerarşik doğusal regresyon analizi, anova)	*Bağımsız değişkenler <u>Uluslararası girişimcilik yönelimlilik</u> - risk alma - proaktiflik -rekabetçi agresiflik * Bağımlı değişken	*KDİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi ile ilgili olarak, uluslararası girişimcilik yönelimliliğin farklı boyutları önemli olmaktadır. *Proaktiflik ve risk alma KDİ'lerin uluslararasılaşma düzeyinin bir

	olmak üzere iki uluslararasılaşma düzeyinde sınıflandırılan KDI'lerde, uluslararası girişimcilik yönelimliliğin; ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemek		<u>İhracat performansı</u>	göstergesi değildir. Diğer bir ifade ile KDI'ler proaktif ve risk almaya yatkındırlar. *Gerçek KDI'ler görünürde KDI'lere kıyasla daha fazla rekabetçi agresiflik göstermektedirler. *Gerçek KDI'ler görünürde KDI'lere kıyasla daha yüksek ihracat performansı sergilemektedir.
Jantunen vd. (2008)	KOBİ'lerde stratejik yönelimliliklerin işletmelerin büyüme stratejileri açısından (KDI, yeniden KDI, geleneksel ve yerel işletme olarak sınıflandırılan işletmelerde), ihracat performansına etkisini araştırmıştır.	Finlandiya'da 299 KOBİ (27 KDI, 40 yeniden KDI, 54 geleneksel işletme, 178 yerel işletme), Anket, (açıklayıcı faktör analizi, regresyon analizi).	*Bağımsız değişkenler <u>Stratejik Yönelimlilikler</u> -Girişimcilik yönelimlilik -Öğrenme yönelimlilik -Uluslararası büyüme yönelimlilik * Bağımlı değişken <u>İhracat Performansı</u>	Araştırma sonuçları her üç yönelimin de KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu göstermektedir. Diğer taraftan, stratejik yönelimlilikler geleneksel işletmeler açısından performansı açıklayamamaktadır. Ayrıca, öğrenme yönelimlilik KDI'lerin ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası büyüme yönelimlilik KDI'lerde performansı açıklayamamaktadır. Diğer bir ifade ile bu yönelimlilikler KDI'lerin güçlü bir özelliğidir ve KDI olmanın ön koşuludur. Diğer taraftan yeniden KDI'lerde sadece uluslararası girişimcilik yönelimlilik performansı etkilemektedir.
Knight ve Kim, 2009	Uluslararası arenada faaliyet gösteren KOBİ'lerin başarısında örgütsel kabiliyetlerin rolünü ortaya koymak	*ABD'li 12 KDI (Örnek olay incelemesi-derinlemesine mülakat) *354 uluslararası KOBİ (Anket- t- testi, doğrulayıcı faktör analizi, diskriminant analizi, yapısal eşitlik modellemesi)	*Bağımsız değişkenler <u>Uluslararası İşletmecilik Kabiliyeti</u> -Uluslararası girişimcilik yönelimlilik -Uluslararası pazarlama kabiliyeti -Uluslararası yenilikçilik -Uluslararası pazar yönelimlilik * Bağımlı değişken <u>İhracat Performansı</u>	Yazarlar ele aldığı örgütsel kabiliyetleri, uluslararası işletmecilik kabiliyeti (UİK) olarak (international business competence (IBC) kavramsallaştırarak bütünleştirmişlerdir. ÜİY'nin en güçlü göstergelerinin, uluslararası pazar yönelimlilik ve uluslararası girişimcilik yönelimlilik olduğu tespit edilmiştir. Bunları uluslararası pazarlama kabiliyeti izlemiştir. ÜİY'nin ele alınan performans değişkenleri üzerindeki etkisinin tutarlı olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, KOBİ'lerin ÜİY'ni oluşturarak ve ustaca yöneterek uluslararası arenada performanslarını arttırabileceğini göstermektedir
Zhang vd., (2009)	Uluslararası girişimcilik kabiliyetinin, işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkisi ile bu kabiliyetlerin KDI ve geleneksel işletmeler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.	Çin'de üretim sektöründe faaliyet gösteren toplam 148 işletme (101 KDI, 47 geleneksel), (Anket- doğrulayıcı faktör analizi, regresyon analizi, t-testi)	*Bağımsız değişkenler <u>Uluslararası Girişimcilik Kabiliyeti</u> -Uluslararası deneyim -Uluslararası öğrenme -Uluslararası pazarlama -Uluslararası ağ bağlantıları -Yenilikçilik ve risk alma * Bağımlı değişken <u>İhracat Performansı</u>	Uluslararası girişimcilik kabiliyeti, işletmelerin (hem KDI hem de geleneksel) ihracat performansı üzerinde etkilidir. Bu iki grup işletme, KDI'lerde daha yüksek olma kaydıyla; uluslararası deneyim, ağ bağlantıları ve uluslararası öğrenme kabiliyetleri açısından farklılık göstermektedirler.
Kuivalainen vd., (2010)	Uluslararası deneyim ve fonksiyonel kabiliyetlerin KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına	Finlandiya'da 124 KOBİ (bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü ve işletmelerin 55'i uluslararası), (Anket-regresyon analizi)	*Bağımsız değişkenler - Örgütsel kabiliyetler -Uluslararası deneyim, - Teknik/teknolojik kabiliyet -Pazarlama kabiliyeti -Örgütsel/yönetmel kabiliyet	Araştırma sonuçlarına göre, özellikle girişimcilerin sahip oldukları uluslararası deneyim, işletmelerin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansının temel belirleyicisidir. *Örgütsel kabiliyetler, ihracat performansı; teknik ve yönetmel kabiliyetler ise uluslararasılaşma düzeyini

	etkilerini ortaya koymak.		-Finansal kabiliyet * Bağımlı değişken <u>Uluslararasılaşma düzeyi</u> -Gelecek dönemlere ait tahmini ihracat yoğunluğu - Yabancı müşterilerin yüzdesi -İhracatın yoğunluğu -Yabancı ülke sayısı -Yabancı partnerlerin oranı <u>İhracat performansı</u>	açıklayamamaktadır. Uluslararasılaşma düzeyi, özellikle finansman kabiliyeti ve kısmen de olsa pazarlama kabiliyeti ile açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmelerin uluslararasılaşma düzeyindeki artış, finansal kabiliyetlerle mümkün olabilecektir.
Mascherpa, 2011	Uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin, işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.	* İtalya’da 214 ihracatçı KOBİ (109 KDI, 105 Gİ), (Anket- açıklayıcı faktör analizi, lojistik regresyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi)	*Bağımsız değişkenler -Uluslararası girişimcilik yönelimlilik, -Uluslararası pazarlama kabiliyeti -Uluslararası pazar bilgisi kabiliyeti (pazar odaklı öğrenme kabiliyeti) -Uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti (ağ bağlantıları odaklı öğrenme kabiliyeti) *Bağımlı değişken <u>İhracat performansı</u>	KDI’ler uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve ağ bağlantıları kabiliyetleri açısından geleneksel işletmelerden daha yüksek bir düzeyde yer almaktadır. KDI’ler geleneksel işletmelerden daha yüksek ihracat performansı sergilemekte fakat istatistikî olarak sadece uluslararası girişimcilik yönelimlilik, ihracat performansını açıklamaktadır.
Efrat ve Shoham, 2012	KDI’lerin uzun ve kısa dönemli ihracat performansını etkileyen faktörleri belirlemek	*İsrail’de 107 KDI Anket (regresyon analizi, diskriminant analizi)	*Bağımsız değişkenler Çevresel faktörler - Pazar büyüme oranı - Teknolojik değişim (sektörde) - Hedef pazar riski <u>İçsel faktörler/Örgütsel kabiliyetler</u> -Teknoloji/AR-GE kabiliyeti - Pazar yönelimlilik (pazar bilgisi temelli) - Pazarlama kabiliyeti (pazarlama faaliyetlerinin etkinliği) - Yönetmel kabiliyetler *Bağımlı değişken <u>İhracat performansı</u>	*Çevresel faktörler kısa dönemde, örgütsel kabiliyetlerin (içsel faktörler) ise uzun dönemde (kurulduğu günden itibaren 5 yıl) başarıda daha etkili olduğunu bulmuştur. *Başlangıçta pazar büyüme oranının, teknolojik değişimin ve riskin yüksek olduğu ülkelerden başlayan KDI’lerin, kısa dönemli stratejik performansları durağan pazarlardan başlayan KDI’lerden daha yüksektir. * Pazar büyüme oranının, teknolojik değişimin ve hedef pazar riskinin yüksek olduğu ülkelerde faaliyet gösteren KDI’lerin uzun dönemli performansları, durağan pazarlardan başlayan KDI’lerden farklı değildir. * Teknoloji kabiliyeti, pazarlamanın etkinliği ve yönetmel kabiliyetleri daha güçlü olan KDI’lerin kısa dönemli stratejik performansları, zayıf olan KDI’lerden farklı değildir. Pazar bilgisi yüksek olan KDI’ler ise daha yüksek stratejik performans göstermektedir. * Teknoloji kabiliyeti, pazarlamanın etkinliği ve yönetmel kabiliyetleri daha güçlü olan KDI’lerin uzun dönemli performansları, daha zayıf olan KDI’lerden daha yüksektir. Pazar bilgisi yüksek olan KDI’ler ile düşük olan KDI’lerin gösterdikleri uzun dönemli performansları arasında fark yoktur.
Zhang vd., 2013	KDI’lerde, çevre ve işletme temelli faktörlerin bilgi teknolojileri kabiliyeti üzerindeki etkileri ile BT kabiliyetinin ihracat performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak	*202 KDI (66 ABD, 136 Çin) (Anket- açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, anova, yol analizi)	*Bağımsız değişkenler Çevresel faktörler -Bilgi yoğunluğu -Belirsizlik <u>İşletme temelli faktörler</u> -Uluslararası pazarlama kabiliyeti -Uluslararası girişimcilik yönelimlilik -Örgütsel öğrenme kabiliyeti	Çevre düzeyinde bilgi yoğunluğu ve işletme düzeyinde uluslararası girişimcilik yönelimliliğin, bilgi teknolojilerini kabiliyeti üzerinde, bilgi teknolojileri kabiliyetinin ise ihracat performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermiş ve bu anlamda ülkeler arasında da bir fark tespit edilememiştir.

			Bilgi teknolojileri kabiliyeti * Bağımlı değişken İhracat performansı	
--	--	--	---	--

Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Tablo 2.3'e göre, araştırmacılar KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansını etkileyebileceği düşünülen pek çok örgütsel kabiliyete değinmiş ve genelde farklı bakış açıları ile ele alınarak gruplandırmıştır. Diğer taraftan farklı bakış açıları üzerine yapılan gruplamaların henüz olgunlaşmadığı da açıktır. Bu durum KDİ literatürü içerisinde örgütsel kabiliyetlerle ilgili araştırmaların halen başlangıç evresinde olduğu göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda metodolojik olarak, hem nicel, hem de nitel yöntemlerin kullanıldığı, bazı çalışmalarda ise her iki yöntemin birlikte kullanıldığı görülmektedir. Diğer taraftan araştırmalarda genellikle pozitivist bir bakış açısının egemen olduğu, daha çok nicel yöntemlere yoğunlaşıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2.3 araştırma sonuçları açısından incelendiğinde, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin uluslararasılaşma düzeyi, süreci ve ihracat performansı üzerinde doğrudan ve/veya dolaylı bir şekilde etkili olabildiği görülmektedir.

Bir sonraki bölümde, araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerin, işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansına etkilerine ilişkin ampirik bir araştırma yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL KABİLİYETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İHRACAT PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde aşamalı ya da geleneksel olarak adlandırılan teoriler, işletmelerin; pazar/sektör bilgisi eksiklikleri, belirsizlik ve yöneticilerinin risk almak istememeleri gibi kısıtlayıcı faktörler altında yavaş yavaş uluslararasılaşabileceklerini savunmaktadır (Madsen ve Servais, 1997:561). Bunun aksine KDI'lar, kaynak ve deneyim yetersizliklerine rağmen kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilme kabiliyetlerine sahip işletmelerdir (Knight, 1997:1; Çavuşgil vd., 2011:1-18). İlgili literatürde bu eğilim, genellikle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerin etkileriyle açıklanmaya çalışılmıştır (Madsen ve Servais, 1997). Diğer taraftan araştırmacılar, çevresel faktörlerin tüm işletmeler için aynı olduğu gerekçesiyle, özellikle girişimci ve işletme temelli faktörlerin, yani içsel faktörlerin ön plana çıkması gerektiğini savunmaktadırlar. Nitekim çevresel faktörler, aynı sektördeki bazı işletmelerin aşamalı bir şekilde uluslararasılaşırken, diğer bazılarının erken uluslararasılaşmalarını açıklayamamaktadırlar (Rasmussen vd., 2001:79; Knight, 2001:157; Andersson ve Wictor, 2003:268).

Erken uluslararasılaşma sürecinde içsel faktörler genellikle; girişimcilik, ağ bağlantıları ve kaynak temelli teori çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, kaynak temelli teorinin, sözü geçen teorilerin önemli yanlarını ele alarak bütüncül bir bakış açısı sağladığı (Lin, 2010:13) ve bu anlamda en yararlı bakış açısı olduğu düşünülmektedir (Rialp vd., 2005; Çavuşgil vd., 2011).

Küreselleşme, daha iyi organize olmuş, daha fazla bilgiye sahip ve daha fazlasını talep eden müşterilerin artmasını kolaylaştırmış, uluslararası pazarlar daha rekabetçi bir hal almıştır (Zhang vd., 2009:298). Bu durum, rekabet avantajı sağlayabilecek spesifik kaynak ve kabiliyetlerin işletmelerce ortaya konmasını gerekli kılmaktadır (Kuivalainen vd., 2010:136). Zira işletmelerin varlıklarını

sürdürmeleri, rekabet edebilmelerine (Koçak ve Karaca, 2013:22) ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri geliştirmelerine bağlı bulunmaktadır (Koçak vd., 2005:4). Özellikle dinamik, değişen ve tahmin edilemeyen çevrelerde bilgi temelli kaynakların, performansa en çok etki eden kaynaklar olduğu ifade edilmektedir (Autio, 2000). Somut kaynaklarının yetersizlikleriyle karakterize edilen KOBİ'ler için bu durum daha da önem kazanmakta, sahip olunan örgütsel kabiliyetler, erken uluslararasılaşmaları yanı sıra daha yüksek bir ihracat performansı göstermelerine katkıda bulunabilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009).

Bu çalışmanın amacı, kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden hareketle, KDI'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansını etkilediği düşünülen örgütsel kabiliyetlerin: (a) geleneksel işletme olarak sınıflandırılan KOBİ'lerden farklılık gösterip göstermediğini belirlemek, (b) işletmelerin KDI veya GI olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymak, (c) işletmelerin ihracat performansını ne kadar açıkladığını belirlemektir.

İlgili literatürde KDI'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansını etkilediği düşünülen pek çok örgütsel kabiliyet belirlenmiş ve genellikle farklı bakış açıları ile ele alınarak gruplandırılmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan, söz konusu kabiliyetler noktasında fikir birliğine varılamamış, farklı bakış açıları üzerine yapılan araştırmalar ise henüz olgunlaşmamıştır. Konuya ilişkin temel çalışmalar incelendiğinde, kabiliyetlerin nasıl tanımlanıp ölçüleceği konusunun netlik kazanmadığı gibi, bazı kabiliyetlerin birbirini karşıladığı, bazı kabiliyetlerin ise birbirini kapsayabildiği görülmüştür. Araştırma, ele alınan kabiliyetlerin sayıca fazla olması ve gerekli özenin gösterilerek kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için sekiz temel faktörle (*Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, Uluslararası Pazar Yönelimlilik, Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, Teknoloji Kabiliyeti, Örgütsel/Yönetmel Kabiliyetler, Finansman Kabiliyeti, Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti*) sınırlandırılmıştır. Bunlardan ilk dördü uluslararası işletmecilik, diğer dördü ise fonksiyonel kabiliyetlerden oluşmaktadır.

Araştırma birkaç açıdan önem arz etmektedir. Öncelikle KDI'lerin uluslararasılaşma sürecini, kaynak temelli yaklaşım ve özellikle kabiliyetler perspektifi ile ele alarak açıklayan bir çalışma Türkiye'de bulunmadığı gibi

literatürün genelinde de sınırlı sayıdadır. Bu sınırlı sayıdaki çalışmalar incelendiğinde ise örgütsel kabiliyetlerin genel olarak sadece uluslararası işletmecilik veya fonksiyonel düzeyde ele alındığı görülmektedir. Araştırmamızın bu anlamda literatüre katkısı yanında, yerel işletmeler bağlamında ele alınması ile hem Türkiye açısından daha gerçekçi ve geçerli sonuçların ortaya çıkacağı, hem de konuyla ilgili bilgi birikiminin artırılarak, gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Araştırma ayrıca, özellikle kaynak sınırlılığıyla karakterize edilen (Çavuşgil, 2004), bununla birlikte, istihdam ve sosyal gelişim açısından hayati rol oynayan (Senik, 2011:260), ülkelerin gelişme ve dinamizminin temel kaynağı olarak görülen (Saeedi, 2012:1) KOBİ'lerin, erken uluslararasılaşma ve yüksek ihracat performansı sağlayabilmeleri adına geliştirmeleri gereken kabiliyetlerinin ortaya konması açısından önem arz etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SORU VE HİPOTEZLERİ

Araştırma, belirlenmiş olan örgütsel kabiliyetler çerçevesinde ve amacına uygun olarak üç soruya cevap aramaktadır. Araştırmanın soruları aşağıdaki gibidir:

- 1) KDİ'ler, örgütsel kabiliyetler ve ihracat performansı açısından Gİ'den farklılıklar göstermekte midir?
- 2) Örgütsel kabiliyetler, işletmelerin KDİ ya da Gİ olmasını belirlemede midir? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?
- 3) Örgütsel kabiliyetler; ihracatçı işletmeler ile KDİ ve Gİ'lerin ihracat performansının ne kadarını açıklamaktadır? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?

Araştırmanın her üç sorusu için ayrı ayrı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın birinci sorusuna yönelik olarak geliştirilen hipotezler, örgütsel

kabiliyetlerin ve ihracat performansının, KDİ ile Gİ'ler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hipotezlerdir. Araştırmanın ikinci sorusunu cevaplamak için araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetler araştırmanın bağımsız değişkenlerini, işletmelerin uluslararasılaşma süreci (KDİ/Gİ) bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırmanın üçüncü sorusunda ise bağımlı değişken ihracat performansı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma Sorusu 1	
H ₁	KDİ'ler Örgütsel Kabiliyetler açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1a}	KDİ'ler UGY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1b}	KDİ'ler UPY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1c}	KDİ'ler UPK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1d}	KDİ'ler UABK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1e}	KDİ'ler TK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1f}	KDİ'ler FK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1g}	KDİ'ler Ö/YK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H _{1h}	KDİ'ler BTK Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
H ₂	KDİ'ler İhracat Performansı açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir
Araştırma Sorusu 2	
H ₃	Örgütsel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır
H _{3a}	Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır
H _{3b}	Fonksiyonel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır
Araştırma Sorusu 3	
H ₄	Örgütsel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir
H _{4a}	Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir
H _{4b}	Fonksiyonel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UPY: Uluslararası Pazar Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti
 Ö/YK: Örgütsel Yönetimsel Kabiliyetler, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti, İP: İhracat Performansı

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisi kapsamında, örneklem ve veri toplama, ölçek geliştirme ve ölçekler ile veri analiz yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir.

3.3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın konusu gereği sadece ihracatçı KOBİ'ler ele alınmıştır. Her ne kadar ihracatçı KOBİ'lerin toplam KOBİ sayısına oranı %2'nin biraz üzerinde olsa da (KOSGEB, 2016/2:68), Türkiye'deki toplam işletmelerin %99'undan fazlası KOBİ niteliğindeki işletmelerden oluşmaktadır (TUIK, 2016). Araştırmanın, büyük örneklem için ihracatçı KOBİ ayrımı yapmanın güçlüğü ve gerektiğinde araştırmaya konu olan işletmelere ulaşabilmek için Ege Bölgesi'ndeki ihracatçı KOBİ'lerle yürütülmesine karar verilmiştir. Araştırma Ege Bölgesi'ndeki ihracatçı KOBİ'lerde gerçekleştirildiği için, bu hedef kitleye yönelik en kapsamlı ihracatçı listesine sahip Ege İhracatçılar Birliğinin listesi kullanılmıştır.

Araştırmaya konu olan işletmelerin coğrafi bakımdan dağınık bir yapı sergilemesi, maliyet ve zaman gibi kısıtlar nedeniyle anketin öncelikle internet aracılığıyla yapılmasına karar verilmiştir. Anket Ege İhracatçılar Birliği'nden alınan listede yer alan ve mail adresi bulunan yaklaşık 500 işletmeye mail yoluyla gönderilmiş ve soruların, işletmenin tarihi ve ihracat performansına ilişkin bilgileri doğru vereceği düşünülen üst düzey yöneticilerin (girişimci, genel müdür, ihracat müdürü vb.) cevaplaması istenmiştir. Dönüş sayısının çok düşük kalması ve bir kısmının anketi eksik doldurulması nedeniyle, düzenli olarak hatırlatma e-maileri atılmıştır. Üç aylık bir süre sonunda; sınırlı dönüş oranı, içlerinde KOBİ niteliğinde olmayan ve hizmet işletmelerinin de bulunması nedeniyle, listede bulunan işletmelere telefon yoluyla ulaşılmış ve araştırmanın amacına uygun olanlarından randevu alınarak yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunlara ek olarak Bölgedeki Ticaret Odaları'ndan da araştırmaya destek vermeleri istenmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucunda 112'si kullanılabilir olmak üzere toplamda 122 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. 10 anketin kullanılamama nedeni ise, 6 anketin hizmet işletmesi ve 4 anketin de büyük işletmeler tarafından doldurulmuş olmasıdır. İstatistiksel tekniklerin kullanılabilmesi için 30'dan büyük, 500'den küçük örnek büyüklüklerinin birçok araştırma için yeterli olduğu ve alt grupların 30'dan büyük sayıda olması gerektiği ifade edilmektedir (Altunışık vd., 134-135). Araştırmamız bu kriterleri karşılamakla birlikte KDI'leri kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden inceleyen bazı

Çalışmalarda da benzer örneklem hacminin yeterli kabul edildiği görülmüştür (Zhang vd., 2009; Kuivalainen vd., 2010; Efrat ve Shoham, 2012).

3.3.2. Ölçek Geliştirme ve lekler

Araştırmanın lekleri benzer uluslararası çalışmalardan alınmıştır. Tümü yabancı dilde olan bu ölçeklerde yer alan ifadeler, İngilizce ve anket konusunda uzman beş akademisyen tarafından incelenip, ters çevirileri yapılarak anket son halini almıştır. İki ana bölümden oluşan anketin kendisi ve kapak yazısı araştırmanın ekler kısmında sunulmaktadır (EK-1).

Anketin birinci bölümünde araştırmanın ana kütlesi içinde yer alan işletmelerin tanımlanmasına yönelik ifadeler yer almaktadır. Söz konusu ifadelerde özellikle işletmelerin KDİ tanımına uyup uymadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer bir deyişle kurulduktan sonraki üç yıl içerisinde satışlarının en az %25'ini yurt dışına yapan işletmeler (KDİ) ve geleneksel işletmeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için cevaplayıcılardan işletmenin; kuruluş tarihi, ilk defa ihracat yapmaya başladığı yıl, kurulduktan sonraki 3. yıl sonunda ihracatın toplam satışlar içerisindeki payına ilişkin ifadelere cevap vermeleri istenmiştir. Bu bölümde ayrıca işletmenin yurt dışı pazarlara açılma kararının niteliği (bilinçli/tesadüfen), içinde bulunduğu sektör ve KOBİ leği içindeki yerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada ele alınan işletmelerin içinde bulundukları sektörler belirlenirken Birleşmiş Milletler (BM) ve Avrupa Birliği (AB) tarafından geliştirilen ve ekonomik sınıflamaları temsil eden NACE kodları sorulmuştur. Nitekim lkemizde de elde edilen istatistikî verilerin, ulusal ve uluslararası karşılaştırılabilirlik ve tutarlılığının sağlanması için Avrupa Birliği İstatistik Ofisinin (Eurostat) oluşturduğu bu kodlama sisteminin uygulanmasına geçilmiştir. Kodların uyumlaştırılması, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) başkanlığında; çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (GTB), Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB), Küçük ve Orta lekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK), Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye Esnaf ve Sanatkrlar Konfederasyonunun (TESK) katılımı ile gerçekleştirilmekte ve aynı kurumların

ihtiyaçları için de kullanılmaktadır. Sayılan kurum ve kuruluşların aldıkları son kararlar neticesinde, “NACE Rev.2-Altılı Ekonomik Faaliyet Sınıflaması, 2015” oluşturulmuştur. Sınıflandırmada, ekonomik faaliyetler 22 başlık altında toplanmıştır. Başlıklardan bir tanesi 24 ana bölümden oluşan “imalat” sanayi sektörlerini temsil etmektedir (TÜİK, 2015). NACE sınıflandırmasına göre imalat sanayi sektörleri listesi, araştırmanın kaynaklar kısmında yer alan TÜİK kitapından elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin KOBİ leğindeki büyüklükleri ise, lkemizdeki KOBİ tanımına uygun şekilde Tablo 3.2’de gösterilen kriterlere göre belirlenmiştir.

Tablo 3.2: Ülkemizde KOBİ Tanımı

İşletme Büyüklüğü	alışan Sayısı	Net Satış Hâsılatı	Veya	Mali Bilanço
Mikro İşletme	1-9	≤ 1 Milyon TL		≤ 1 Milyon TL
Küçük İşletme	10-49	≤ 8 Milyon TL		≤ 8 Milyon TL
Orta Büyüklükteki İşletme	50-250	≤ 40 Milyon TL		≤ 40 Milyon TL

Kaynak: <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>

Anketin ikinci bölümünde ise, KDI’lerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansını etkilediği düşünülen; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazar yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti, teknoloji kabiliyeti, örgütsel/yönetsel kabiliyetler, finansman kabiliyeti, bilgi teknolojileri kabiliyeti ile ihracat performansına ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde, literatürde ne çıkan çalışmalara paralel biçimde (Knight ve avuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009) 7’li likert leği kullanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum - 7: Tümüyle Katılıyorum). Araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerden ilki olan ve uluslararası girişimcilik yönelimlilik boyutunu ölçen 12 ifadenin 11’i Knight ve Kim (2009)’dan alınmıştır. Ölçeğe, yine aynı çalışmanın uluslararası yenilikçilik boyutu içerisinden değerlendirilen “rakiplerimizle kıyaslandığında, yeni mal/hizmetleri, yönetim tekniklerini ve üretim teknolojilerini ilk olarak biz dış

pazarlara sunarız” ifadesi eklenmiştir. Uluslararası pazar yönelimlik boyutunu ölçen 11 ifade Knight ve Kim (2009)’dan, uluslararası pazarlama kabiliyetini ölçen 9 ifade Knight ve Çavuşgil (2004)’ten, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetini ölçen 7 ifade Chen vd. (2009)’dan, teknoloji kabiliyetini ölçen 5 ifade ise Zou vd. (2010)’dan alınmıştır. Finansman kabiliyetini ölçen 4 ifadeden ilk 3’ü Kuivalainen vd., (2010)’dan, son ifade ise Zhou (2010)’dan alınmıştır. Örgütsel/yönetmel kabiliyetleri ölçen 7 ifade Kuivalainen vd., (2010)’dan, bilgi teknolojileri kabiliyetini ölçen 6 ifade Song (2008)’den alınmıştır. Son olarak ihracat performansı ölçeği, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte değerlendirildiği ve literatürde en sık kullanılan (Knight ve Çavuşgil,2004; Jantunen vd., 2008; Knight ve Kim, 2009 vb.) 8 ifadeden oluşturulmuştur. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde araştırmada kullanılan veri analiz yöntemlerine yer verilmektedir.

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri

Anketin ilk bölümünde yer alan ifadelerin KDI’ler ve GI’ler açısından dağılımlarını incelemek için frekans analizleri yapılmıştır. Örgütsel kabiliyetler ve ihracat performansı ile ilgili ikinci kısımda ise öncelikle güvenilirlik için Cronbach alfa değerlerine bakılmış, daha sonra faktör analizi ve ilişkili testlerle (KMO ve Bartlett’in testi) geçerlilik incelenmiştir. Örgütsel kabiliyetlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ek olarak korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla kullanılacak uygun analiz türünü (parametrik ve parametrik olmayan testler) belirlemek için, istatistiksel sonuçların normal dağılıma uygun olup olmadığına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Araştırmanın birinci sorusunu cevaplamak için oluşturulan hipotezleri test etmek için t-testi, ikinci sorusunu cevaplamak için oluşturulan hipotezleri test etmek için lojistik regresyon ve son olarak üçüncü sorusunu cevaplamak için oluşturulan hipotezleri test etmek için de çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizler SPSS programında gerçekleştirilmiştir.

3.4. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırma geçerli geri dönüş sayısı olan ve örneklem hacmi olarak kabul edilen toplam 112 üretim faaliyeti gösteren KOBİ niteliğindeki ihracatçı işletme ile yürütülmüştür. Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan işletmelere yönelik genel bulgulara (tanımlayıcı istatistiklere), ardından araştırmanın sorularını cevaplamak için geliştirilen hipotezlerinin test edilmesine yönelik analizler ile diğer ilgili analizlere yer verilmektedir.

3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere Yönelik Genel Bulgular ve Değerlendirilmesi

Anketlerin ne kadarının küresel doğan işletmeler tarafından, ne kadarının ise geleneksel işletmeler/ihracatçılar (Gİ) tarafından cevaplandırıldığını öğrenmek için araştırma kapsamında ele alınan KOBİ'lerin; kurulduktan sonra en fazla 3 yıl içinde ihracata başlayıp başlamadığına, başladıysa ihracatın toplam satışlar içindeki payının en az %25 olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre; örneklem 51'i (%45.5) KDİ, geriye kalan 61'i (%54.5) ise geleneksel işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri; KOBİ ölçeğindeki büyüklükleri, işletmenin yaşı ve içinde bulundukları sektörler olmak üzere Tablo 3.3'de özetlenmektedir.

Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

İşletme Ölçekleri	KDİ	Gİ	Toplam	Sektörel Dağılımlar	KDİ	Gİ	Toplam
<i>Mikro</i>	10 %19.6	10 %16.4	20 %17.9	<i>Gıda ürünlerinin imalatı</i>	15 %29.4	7 %11.5	22 %19.6
<i>Küçük</i>	17 %33.3	22 %36.1	39 %34.8	<i>Tekstil ürünlerinin imalatı</i>	5 %9.8	1 %1.6	6 %5.4
<i>Orta</i>	24 %47.1	29 %47.5	53 %47.3	<i>Giyim eşyalarının imalatı</i>	2 %3.9	1 %1.6	3 %2.7
Toplam	51 %45.5	61 %54.5	112 %100	<i>Deri ve ilgili ürünlerin imalatı</i>	1 %2	3 %4.9	4 %3.6
İşletmenin Yaşı				<i>Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı</i>	-	2 %3.3	2 %1.8
0-9	27 %52.9	8 %13.1	35 %31.3	<i>Kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı</i>	-	6 %9.8	6 %5.4
10-19	19 %37.3	14 %23	33 %29.5	<i>Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı</i>	3 %5.9	1 %1.6	4 %3.6
20-29	5 %9.8	17 %27.9	22 %19.6	<i>Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı</i>	2 %3.9	10 %16.4	12 %10.7
30-39	-	15 %24.6	15 %13.4	<i>Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı</i>	7 %13.7	8 %13.1	15 %13.4
40-49	-	1 %1.6	1 %0.9	<i>Ana metal sanayi</i>	2 %3.9	5 %8.2	7 %6.3
50-59	-	1 %1.6	1 %0.9	<i>Makine ve teçhizat hariç, fabrikasyon metal ürünleri imalatı</i>	4 %7.8	6 %9.8	10 %8.9
60-69	-	2 %3.3	2 %1.8	<i>Elektrikli teçhizat imalatı</i>	2 %7.8	2 %3.3	4 %3.6
>70	-	3 %4.9	3 %2.7	<i>Makine ve ekipman imalatı</i>	4 %3.9	5 %8.2	9 %8
				<i>Mobilya imalatı</i>	1 %2	3 %4.9	4 %3.6
				<i>Tıbbi /Dişçilikle ilgili araç gereçlerin imalatı</i>	3 %5.9	1 %1.6	4 %3.6

Tablo 3.3 incelendiğinde, KOBİ ölçeğindeki büyüklüklerine göre, araştırmaya katılan işletmelerin 20'si (%17.9) mikro, 39'u (%34.8) küçük ve 53'ü (%47.3) ise orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu, hem KDİ'ler hem de Gİ'lerde, mikro düzeydeki işletmelerin sayısının sınırlı kalırken, Gİ'lerde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen işletmeler yaş aralıkları açısından incelendiğinde, neredeyse yarısının (%49.1) 10-29 yaş arasında oldukları görülmektedir. Dolayısıyla örneklemdeki işletmelerin örgütsel kabiliyetlerinin gelişmiş olduğu ve uluslararasılaşma davranışlarını etkileyebileceği söylenebilir. Diğer taraftan KDİ'lerin 46'sı (%90.2), Gİ'lerin ise sadece 22'si (%36.1) 0-19 yaş

aralığında bulunmaktadır. Dahası KDI'lerde 30 yaşın üstünde işletme bulunmamaktadır. Bu sonuç, KDI'lerin GI'lere kıyasla daha genç işletmelerden oluştuğu yönündeki literatürdeki bulguları desteklemektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004:127; Knight ve Çavuşgil, 2015:4).

İşletmelerin içinde bulundukları sektörlerle ilişkin Tablo 3.3'deki veriler, GI'lerin tüm sektörlerde, KDI'lerin ise iki sektör dışında (ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı ile kâğıt ve kâğıt ürünleri imalatı) diğer tüm sektörde faaliyette bulunduklarını göstermektedir. Araştırmanın daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, literatürdeki hâkim görüş, KDI'lerin daha çok bilgi yoğun ve/veya ileri teknoloji kullanan sektörlerde yaygın olarak görüldükleri yönündedir (Renni, 1993; Bell, 1995; Knight ve Çavuşgil, 1996). Diğer taraftan yapılan bazı çalışmalar düşük teknoloji kullanan, geleneksel ihracat sektörlerinde de ortaya çıkabileceklerini göstermiştir (Knight vd., 2002; Rasmussen ve Madsen, 2002; Kalyoncuoğlu, 2010). Araştırma sonuçları her ne kadar KDI'lerin düşük teknoloji kullanan sektörlerde de görülebileceklerini desteklemiş olsa da; araştırmada, işletmelerin içinde bulundukları sektörlerin teknoloji yoğunluklarına göre de bir değerlendirme yapılmasına karar verilmiştir. Bunun için Eurostat'ın NACE kodlamasına göre, imalat sanayi teknoloji yoğunlu sınıflamaları listesinden (TOBB, 2016) yararlanılarak, işletmelerin içinde bulundukları sektörlerin teknoloji yoğunlukları belirlenmiştir (Bkz. Tablo 3.4).

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İçinde Bulundukları Sektörlerin Teknoloji Yoğunlukları Bakımından Dağılımları

Teknoloji Yoğunluğu	KDI	GI	Toplam
<i>İleri Teknoloji</i>	-	-	-
<i>Orta-İleri Teknoloji</i>	15 % 29.4	29 % 47.5	44 % 39.3
<i>Orta-Düşük Teknoloji</i>	13 % 25.5	8 % 13.1	21 % 18.8
<i>Düşük Teknoloji</i>	23 % 45.1	24 % 39.3	47 % 42
Toplam	51 % 45.5	61 % 54.5	112 % 100

Tablo 3.4'deki verilere göre, her iki işletme grubunda da ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletme bulunmazken, KDI'lerin 15'i (%29.4),

Gİ'lerin ise 29'u (%47.5) orta-ileri teknoloji grubunda yer almaktadır. Bu durum, Gİ'lerin KDI'lerden daha yüksek oranda orta-ileri teknoloji sektörlerinde faaliyette bulunduklarını göstermektedir. Ancak örneklem sayı ve dağılımının böyle bir iddiayı doğrulamak için yeterli olmadığı açıktır. Diğer taraftan sonuçlar KDI'lerin her teknoloji grubundaki sektörde yer alabileceklerini ortaya koymaktadır.

Geleneksel işletmeler aşamalı bir modeli izlerken, KDI'lerin özelliği kurulduktan kısa bir süre sonra hızlı ve aynı anda birden çok ülkeye ihracat yapmasıdır. Dolayısıyla uluslararası girişimcilik literatüründe KDI'lerin davranışları; zaman, yurtdışı satış oranı (hız) ve coğrafi kapsam/uzaklık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bu çalışma kapsamında, örneklem grubundaki işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini (KDI/Gİ) sınıflandırmak için, zaman ve yurtdışı satış oranı olmak üzere iki temel kriter göz önünde bulundurulmuş, ülke/bölge sayısı ve/veya coğrafi uzaklık kapsam dışında bırakılmıştır. Diğer taraftan araştırmada işletmelerin yurtdışı pazarlara olan fiziksel uzaklıkları, kıtalara göre bir ayırım yapılarak belirlenmeye ve bu anlamda katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Belirleme yapılırken işletmelerin tesadüfi olarak ihracat yapmış olma olasılıklarını ortadan kaldırmak için en çok ihracat yapılan ülkeler sorulmuş ve buna göre kıtalar belirlenerek, yakın olan ve olmayan biçiminde gruplamaya gidilmiştir. Buna göre, Afrika, Asya ve Avrupa kıtalarındaki ülkelere ihracat yapan işletmeler, fiziksel mesafe bağlamında yakındaki yurtdışı pazarlara iş yapanlar; Avustralya, Güney (Latin) Amerika ve Kuzey Amerika kıtalarındaki ülkelerle ihracat yapan işletmeler ise fiziksel mesafe bağlamında yakın olmayan pazarlara iş yapanlar olarak sınıflandırılmıştır (Kalyoncuoğlu, 2010). Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.5'de özetlenmektedir.

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinin Özelliklerine Göre Dağılımları

Uluslararasılaşma Süreci	KDİ	Gİ	Toplam
<i>Zaman yıl/ortalama</i>	1.2	14.5	8.5
<i>İhracat oranı 3 yıl içinde /ortalama</i>	%73.1	% 4.9	% 35.9
<i>Pazara Uzaklık</i>			
<i>Sadece Yakın Pazar</i>	31 % 60.8	53 % 86.9	84 % 75
<i>Yakın ve Uzak Pazar</i>	20 % 39.2	8 % 13.1	28 % 25

Tablo 3.5 incelendiğinde, KDİ’lerin kurulduktan sonra ortalama 1.2 yıl, Gİ’lerin ise 14.5 yıl içinde ihracata başladıkları görülmektedir. Diğer taraftan kurulduktan sonraki üç yıl içinde ihracatın toplam satışlara oranı, KDİ’lerde ortalama %73.1 iken, Gİ’lerde %4.9’dur. Araştırmaya katılan işletmelerin iş yaptıkları yurtdışı pazarlara uzaklıkları incelendiğinde, KDİ’lerin 31’inin (%60.8) sadece yakındaki yurtdışı pazarlara iş yaparken, 20’sinin (%39.2) uzak pazarlara da iş yaptıkları; Gİ’lerin 53’ünün (86.9) sadece yakındaki yurtdışı pazarlara iş yaparken sadece 8’inin (%13.1) aynı zamanda uzak pazarlara da iş yaptıkları görülmektedir. Sonuçlar, Gİ’lere kıyasla KDİ’lerin, kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra ihracata başladıkları, gelirlerinin önemli bir bölümünü yurtdışı satışlardan elde ettikleri ve coğrafi pazarları fiziksel veya psikolojik uzaklığa göre seçmedikleri yönünde literatürdeki bulguları desteklemektedir (Knight, 1997:1; Madsen ve Servais, 1997:561-577; Bell vd., 2001:178; Kalyoncuoğlu, 2010; Çavuşgil vd., 2011:1-18).

Araştırma kapsamında işletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararlarının niteliği de ele alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin, yurtdışı pazarlara bilinçli olarak mı yoksa tesadüfen mi açıldıklarını belirlemek amacıyla, “İşletmenin daha kuruluşu sırasında dış pazarlarda faaliyet göstermeyi planladık ve aktif bir şekilde hazırlık yaptık” ve “İşletmenin kuruluşu sırasında dış pazarlarda bulunmayı planlamadık, gelişen olaylar ve sonradan bu yönde atılan adımlara göre hareket ettik” şeklinde iki ifadeye cevap vermeleri istenmiştir.

İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararının şekline göre dağılımları Tablo 3.6’da özetlenmektedir.

Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yurtdışı Pazarlara Açılma Kararının Niteliğine Göre Dağılımları

Kararın Niteliği	KDİ	Gİ	Toplam
<i>Bilinçli</i>	49 %96.1	2 %3.3	51 %45.5
<i>Tesadüfen</i>	2 %3.9	59 %96.7	61 %54.5

Literatürde, KDİ’lerin yurtdışı pazarlara tesadüfi değil bilinçli bir şekilde açıldıklarını ifade edilmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994:49; Oviatt ve McDougall, 1995:34; Knight ve Çavuşgil, 1996:18; Madsen ve Servais, 1997:567). Tablo 3.6’daki sonuçlar incelendiğinde, KDİ’lerin 49’unun (%96.1), Gİ’lerin sadece 2’sinin (%3.3) başlangıçtan itibaren ihracat yapma hedefinin olduğu görülürken; KDİ’lerin 2’sinin (%3.9), Gİ’lerin ise 59’unun (%96.7) gelişen olaylar karşısında hareket ettikleri görülmektedir. Bu sonuç yurtdışı pazarlara giriş kararı bakımından KDİ’lerin, Gİ’lerden daha bilinçli hareket ettiklerini ve işletmenin daha kuruluşu sırasında böyle bir eğilim içinde olduklarını göstermektedir.

3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan her bir değişkeni ölçen ölçeklerin yapı geçerliliğini (tek boyutluluk) belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Diğer taraftan bir ölçeğin geçerli olabilmesi için (ölçeğin özelliklerine uygun teorik yapı göstermesi) iç tutarlılığının, yani güvenilirliğinin de sağlanması gerekir (Nakip, 2006:145; Gegez, 2007:213). Güvenilirlik, ölçme aracının farklı ölçümlerde kararlı/tutarlı sonuçlar elde etme yeteneği ya da özelliği olarak tanımlanmaktadır (Aziz, 2011:58-59). Bir başka deyişle bir ölçek (kim tarafından tekrarlanırsa tekrarlansın) tekrarlandığı zaman aynı ölçümü verdiği ölçüde güvenilirirdir. Belirli bir ölçümün her zaman aynı sonucu vermesi ise tesadüfi cevaplama hatasının az olduğu, dolayısıyla, cevaplayıcıların tutarlı cevaplar verdiklerini, soruları gelişigüzel cevaplamadıklarını gösterir. Güvenilirlik katsayısı (**Cronbach alfa**)

0,00 ile +1.00 arasında bir değere karşılık gelmektedir. (Gegez, 2007:212). Bu katsayısının $0,60 \leq \alpha < 0,80$ olması ölçeğin oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olması ise yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2006:146).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ilk etapta yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeklerin güvenilirlik değerini düşürdüğü için *teknoloji kabiliyeti* boyutunu ölçen 2. ifade (kendi ürün veya süreçlerimiz için patent ve telif hakkına sahibiz) ve *bilgi teknolojileri kabiliyeti* boyutunu ölçen 5. ifade (teknolojik bilgiyi oluşturmayı kolaylaştıran bilgi teknolojileri) analizden çıkarılmıştır.

Araştırmanın her bir değişkenini ölçen ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için, uluslararası pazar yönelimlilik (UPY) dışındaki (maksimumum olabilirlik) ölçeklere asal bileşenler yöntemi ve varimaks dönüşümü kullanılarak ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Uluslararası pazar yönelimlilik değişkeni için maksimumum olabilirlik yönteminin seçimi, bu değişkenin literatürde; müşteri, rakip ve fonksiyonel yönelimlilik olmak üzere üç boyuttan meydana gelmesinden ileri gelmektedir.

Uluslararası girişimcilik yönelimlilik (UGY) maddeleri üzerine yapılan faktör analizi sonucunda 9. ve 10. ifadeler (yönetimimiz işletmenin dış pazarlarda amaçlarını gerçekleştirmek için cesur ve geniş çaplı eylemlerin gerekliliğine inanmaktadır / dış pazarlarda rakiplerimizi yenmek için yüksek düzeyde rekabetçi bir strateji izleriz), bu boyutun dışında belirlendiğinden analizden çıkarılmıştır. Sonuçta öz değeri 1'in üzerinde ve toplam varyansın %56.6'sını açıklayan tek bir boyut elde edilmiştir.

Uluslararası pazar yönelimlilik (UPY) maddeleri üzerine yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin yüklenme değerleri 0.50'nin üzerinde, toplam varyansın % 64'ünü açıklayan ve aynı zamanda literatürdeki alt boyutların ifadelerine göre de sınıflanan anlamlı 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerin ilk ikisinin (uluslararası müşteri yönelimlilik ve uluslararası rakip yönelimlilik) öz değeri 1'in üzerinde iken 3.faktörün (uluslararası fonksiyonel yönelimlilik) öz değeri 0.83 olarak hesaplanmıştır (bu değer 1'e çok yakın olduğu için, faktör anlamlı kabul edilmiştir). Uluslararası pazar yönelimlilik değişkeni araştırmanın bundan sonraki bölümünde belirtilmiş olan bu üç faktörle ifade edilecektir.

Uluslararası pazarlama kabiliyeti (UPK) maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yüklenme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın %62.9'unu açıklayan tek bir boyut ortaya çıkmıştır.

Uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti (UABK) maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yüklenme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın %70.6'sını açıklayan tek bir boyut ortaya çıkmıştır.

Teknoloji kabiliyeti (TK) maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yüklenme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın yaklaşık %71.3'ünü açıklayan tek bir boyut ortaya çıkmıştır.

Finansman kabiliyeti (FK) maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yüklenme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın %64.1'ini açıklayan tek bir boyut ortaya çıkmıştır.

Örgütsel/Yönetmel kabiliyetler (Ö/YK) maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yüklenme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın %70.9'unu açıklayan tek bir boyut ortaya çıkmıştır.

Bilgi teknolojileri kabiliyeti (BTK) maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yüklenme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın %77'sini açıklayan tek bir boyut ortaya çıkmıştır.

İhracat performansı maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yüklenme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın %77.5'ini açıklayan tek bir boyut ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.7'de her bir boyut için yapılan faktör analizinin sonuçları, örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığını açıklayan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testi ve değişkenler arası korelasyonun yeterli olup olmadığını ölçen Bartlett testi ile birlikte verilmiştir. Tabloda ayrıca her bir faktör için Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları da gösterilmektedir.

Tablo 3.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Faktörler	Öz değer	Varyans	KMO	Bartlett Testi (Anlamlılık)	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik	5.66	56.6	0.887	0.001	10	0.908
Uluslararası Pazar Yönelimlilik	-	64.0	0.888	0.001	11	0.900
<i>Uluslararası Müşteri Yönelimlilik</i>	5.88	29.2	-	-	6	0.899
<i>Uluslararası Rakip Yönelimlilik</i>	1.40	18.8	-	-	2	0.846
<i>Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik</i>	0.83	16.00	-	-	3	0.830
Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti	5.66	62.9	0.876	0.001	9	0.925
Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti	4.94	70.6	0.860	0.001	7	0.917
Teknoloji Kabiliyeti	2.85	71.3	0.788	0.001	4	0.860
Finansman Kabiliyeti	2.56	64.1	0.719	0.001	4	0.813
Örgütsel/Yönetmel Kabiliyetler	4.26	70.9	0.904	0.001	7	0.916
Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti	3.85	77	0.888	0.001	5	0.925
Subjektif İhracat Performansı	6.20	77.5	0.920	0.001	8	0.958

Tablo 3.7’deki verilere göre Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği tüm faktörler için 0.5’ten büyük, 1’e yakın çıkmıştır. Bu sonuçlar örneklem faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonuçlarına göre tüm faktörler için $p < 0.05$ olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliği oldukça yüksek olup, hepsi $\alpha = 0.80$ ’in üzerindedir.

3.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetler ile ihracat performansına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.8.’de gösterilmektedir. Tablo’da ayrıca araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla kullanılacak uygun analiz türüne (parametrik ve parametrik olmayan testler) karar vermek için, istatistiksel sonuçların normal dağılıma uygun olup olmadığına da bakılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediği; aritmetik ortalama, ortanca, mod gibi betimsel yöntemlerle (normal dağılımda bu değerler birbiriyle çakışır), “Kolmogorov–Smirnov” ve “Shapiro–Wilk” gibi testlerle veya çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya koyarak belirlenebilmektedir. Çarpıklık katsayısının sıfır olması, ortalamaya göre tam simetrik dağılımı, sıfırdan küçük çıkması negatif (sola), sıfırdan büyük çıkması ise pozitif (sağa) çarpıklığı

gösterirken, normal dağılımdan anlamlı derecede farklılaşmayan bir dağılım için çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1.5 ile +1.5 arasında olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2013:63). Bu araştırmada, kullanılan değişkenlere ilişkin istatistiksel dağılımların normal dağılıma uygun olup olmadıklarını belirlemek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır.

Tablo 3.8: Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<i>Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik</i>	1.30	7	5.16	1.15	-1.046	0.986
<i>Uluslararası Müşteri Yönelimlilik</i>	4	7	6.02	0.76	-0.636	-0.194
<i>Uluslararası Rakip Yönelimlilik</i>	1	7	4.71	1.51	-0.529	-0.315
<i>Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik</i>	1	7	5.25	1.39	-0.906	0.525
<i>Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti</i>	2.22	7	5.08	1.04	-0.278	-0.220
<i>Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti</i>	2	7	5.37	0.98	-0.670	0.479
<i>Teknoloji Kabiliyeti</i>	1.5	7	5.07	1.28	-0.645	-0.157
<i>Finansman Kabiliyeti</i>	1.25	7	4.88	1.30	-0.403	-0.311
<i>Örgütsel/Yönetmel Kabiliyetler</i>	1.33	7	5.35	1.10	-0.837	1.233
<i>Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti</i>	2	7	5.15	1.15	-0.207	-0.635
<i>İhracat Performansı</i>	1	7	4.40	1.56	-0.665	-0.370

Tablo 3.8'deki veriler incelendiğinde (ortalama değerler) araştırma kapsamında değerlendirilen ihracatçı KOBİ'lerin, uluslararası genişleme için örgütsel kabiliyetleri önemli gördükleri açıktır. Bununla birlikte özellikle uluslararası rakip yönelimlilik ve finansman kabiliyetlerinin diğerlerine göre daha düşük ortalamalara sahip oldukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin ihracat performanslarına ilişkin veriler incelendiğinde ortalama 4.40 olduğu görülmektedir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınan değişkenlerin KDİ'ler ve Gİ'ler açısından farklılıkları görülebilir.

Tablo 3.8'de, araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin istatistiksel dağılımların çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında, -1.5 ile +1.5 arasında olduğu görüldüğünden dağılımın normal olduğu varsayılmış ve araştırmanın hipotezleri test etmek için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Konuyla ilgili literatürde de parametrik testlerin parametrik olmayan tekniklere

kıyasla aynı örnek hacmi için yanlış olan alternatif hipotezi tespit etme ve reddetme yeteneği açısından daha güçlü olduğu (istatistiksel olarak) belirtilmektedir (Gegez, 2007:276).

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler arasında bire-bir ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi Tablo 3.9'da gösterilmektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri ilişkinin gücünü gösterirken, korelasyon katsayısının değeri +1.0 ile -1.0 arasında değişmektedir (mükemmel pozitif korelasyon ve mükemmel negatif korelasyon). Korelasyon katsayısının (r) 0.30-0.70 arasında kalması, iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu, 0.70'den büyük ise yüksek, 0.30'dan küçük ise düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013:86-92).

Tablo 3.9: Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. UGY	1											
2. UMY	,555**	1										
3. URY	,605**	,496**	1									
4. UFY	,717**	,617**	,654**	1								
5. UPK	,595**	,502**	,416**	,530**	1							
6. UABK	,479**	,598**	,261**	,542**	,507**	1						
7. TK	,657**	,577**	,499**	,533**	,594**	,526**	1					
8. FK	,439**	,365**	,424**	,520**	,453**	,514**	,452**	1				
9. Ö/YK	,489**	,512**	,397**	,553**	,592**	,642**	,600**	,555**	1			
10. BTK	,464**	,384**	,261**	,399**	,554**	,466**	,576**	,381**	,653**	1		
11. KDİ	,454**	,259**	,289**	,301**	,224*	,350**	,260**	,173	,152	,140	1	
12. İP	,528**	,335**	,431**	,487**	,382**	,438**	,302**	,471**	,383**	,220*	,555**	1

** p<0.01, * p<0.05

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UMY: Uluslararası Müşteri Yönelimlilik, URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik, UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti Ö/YK: Örgütsel Yönelimlilik, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.

Tablo 3.9'a göre, finansman kabiliyeti (FK), örgütsel/yönelimlilik kabiliyetler (Ö/YK) ve bilgi teknolojileri kabiliyeti dışında kalan örgütsel kabiliyetler, işletmelerin KDİ olma durumu ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Diğer taraftan; düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu bilgi teknolojileri kabiliyeti (BTK) dışında

kalan tüm örgütsel kabiliyetler ile ihracat performansı arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

3.4.4. Araştırma Sorularına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölüm, araştırma sorularını cevaplamak için oluşturulan hipotezlerin, ilgili analiz yöntemleriyle test edilerek bulgularının değerlendirilmesine ayrılmıştır. Daha önce belirtildiği gibi, *uluslararası pazar yönelimlilik* değişkeni, yapılan faktör analizi sonucunda; uluslararası müşteri yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik ve uluslararası fonksiyonel yönelimlilik olmak üzere üç faktöre ayrılmıştır. Böylece dört düzeyde incelen uluslararası işletmecilik kabiliyetleri altı faktöre yükselmiş ve toplamda on kabiliyet ele alınmıştır. Araştırmanın birinci sorusu olan örgütsel kabiliyetlerin KDİ ve Gİ'ler açısından farklılıkları t-testiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın ikinci sorusu için örgütsel kabiliyetlerin, işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyiciliğine, üçüncü sorusunda ise ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Örgütsel kabiliyetler dışında işletmenin erken uluslararasılaşma ve ihracat performansını etkileyebilecek işletme temelli veya çevresel başka değişkenler de bulunmaktadır (Zhang, 2009). Bu anlamda ilgili literatürde, işletmenin büyüklüğü ve ihracat tecrübesi (Jantunen vd., 2008; Kuivalainen vd., 2007; Gerschewski, 2010), işletmenin büyüklüğü ve çevresel belirsizlik (Zhang, 2005; Zhang vd., 2009), işletmenin büyüklüğü ve yaşı (Mascherpa, 2010) gibi değişkenlerin kontrol değişkeni olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada araştırmanın ikinci ve üçüncü sorusu için belirlenmiş olan değişkenlere ek olarak ve literatürdeki çalışmalara paralel biçimde *işletmenin büyüklüğü* ve *ihracat tecrübesinin* kontrol değişkeni olarak alınmasına karar verilmiştir. Daha önce belirtildiği gibi araştırmamızda işletmeler; mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler şeklinde sınıflandırılmıştı. Analiz kapsamında mikro ve küçük işletmeler tek bir grup altında toplanıp, 0 olarak kodlanırken, orta büyüklükteki işletmeler 1 olarak kodlanmıştır. İhracat tecrübesi ise işletmenin ilk defa ihracat yapmaya başladığı yıl ile 2016 yılı arasındaki fark dikkate alınarak hesaplanmıştır. Araştırmanın bu kısmının belirli bölümlerinde yer alan kısaltmalar aşağıdaki gibidir:

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik

UMY: Uluslararası Müşteri Yönelimlilik

URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik

UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik

UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti

UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti

TK: Teknoloji Kabiliyeti

FK: Finansman Kabiliyeti

Ö/YK: Örgütsel Yönetmel Kabiliyetler

BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti

İP: İhracat Performansı

3.4.4.1. Örgütsel Kabiliyetlerin KDİ ve Gİ'lere Göre Farklılıkları

Araştırmanın ilk sorusu, araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerin ve ihracat performansının KDİ'ler ve Gİ arasında farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine ilişkindir. Test edilecek hipotezler şu şekildedir:

H₁ KDİ'ler Örgütsel Kabiliyetler açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1a} KDİ'ler UGY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1ba} KDİ'ler UMY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1bb} KDİ'ler URY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1bc} KDİ'ler UFY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1c} KDİ'ler UPK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1d} KDİ'ler UABK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1e} KDİ'ler TK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1f} KDİ'ler FK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1g} KDİ'ler Ö/YK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1h} KDİ'ler BTK Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H₂ KDİ'ler İhracat Performansı açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

Araştırmanın ilk sorusunu cevaplamak için oluşturulan hipotezleri test etmek için t-testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 3.10'da özetlenmektedir.

Tablo 3.10: Örgütsel Kabiliyetler ve İhracat Performansına İlişkin T-testi

Kabiliyetler/t-testi		N	Ort.	Std. sapma	t-değeri	p-değeri.
<i>Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik</i>	KDİ	51	5,73	,61	5,341	,001***
	Geleneksel	61	4,69	1,27		
<i>Uluslararası Müşteri Yönelimlilik</i>	KDİ	51	6,24	,59	2,808	,006***
	Geleneksel	61	5,84	,85		
<i>Uluslararası Rakip Yönelimlilik</i>	KDİ	51	5,19	1,25	3,163	,002***
	Geleneksel	61	4,31	1,61		
<i>Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik</i>	KDİ	51	5,71	1,08	3,312	,001***
	Geleneksel	61	4,87	1,50		
<i>Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti</i>	KDİ	51	5,34	,89	2,408	,018**
	Geleneksel	61	4,87	1,12		
<i>Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti</i>	KDİ	51	5,74	,70	3,912	,001***
	Geleneksel	61	5,06	1,06		
<i>Teknoloji Kabiliyeti</i>	KDİ	51	5,44	1,04	2,830	,006***
	Geleneksel	61	4,77	1,38		
<i>Finansman Kabiliyeti</i>	KDİ	51	5,13	1,20	1,839	,069
	Geleneksel	61	4,68	1,37		
<i>Yönetmel/Örgütsel Kabiliyetler</i>	KDİ	51	5,53	,89	1,618	,109
	Geleneksel	61	5,19	1,24		
<i>Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti</i>	KDİ	51	5,33	1,05	1,481	,142
	Geleneksel	61	5,00	1,22		
<i>İhracat Performansı</i>	KDİ	51	5,34	1,02	6,9	,001***
	Geleneksel	61	3,61	1,50		

*** p<0.01, ** p<0.05

T-testi sonuçlarına göre, *uluslararası girişimcilik yönelimlilik* faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in altında çıkmıştır (p=0,001). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve H_{1a} kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x}$ =5.73) Gİ ($\bar{x}$ =4.69)'lerden genellikle daha fazla UGY'ye sahiptirler.

Araştırmanın daha önceki bölümlerinde belirtildiği gibi *uluslararası pazar yönelimlilik* için yapılan faktör analizi sonucunda; uluslararası müşteri yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik ve uluslararası fonksiyonel yönelimlilik olmak üzere üç anlamlı faktör ortaya çıkmıştır. T-testi sonuçlarına göre %95 güven düzeyinde p değerleri; *uluslararası müşteri yönelimlilik* faktörü için 0,006, *uluslararası rakip yönelimlilik* faktörü için 0,002 ve *uluslararası*

fonksiyonel yönelimlilik faktörü için 0,001 çıkmıştır. Bu değerler, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu gösterdiğinden ($p < 0.05$), H_{1ba} , H_{1bb} ve H_{1bc} kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, KDİ'ler Gİ'lerden uluslararası düzeyde genellikle daha fazla; müşteri, rakip ve fonksiyonel yönelimliliğe sahip işletmelerdir.

Uluslararası pazarlama kabiliyeti faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in altında çıkmıştır ($p = 0,018$). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve H_{1c} kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x} = 5.34$) Gİ ($\bar{x} = 4.87$)'lerden genellikle daha fazla UPK'ya sahiptirler.

Uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in altında çıkmıştır ($p = 0,001$). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve H_{1d} kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x} = 5.74$) Gİ ($\bar{x} = 5.06$)'lerden genellikle daha fazla UABK'ya sahip işletmelerdir.

Teknoloji kabiliyeti faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in altında çıkmıştır ($p = 0,006$). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve H_{1e} kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x} = 5.44$) Gİ ($\bar{x} = 4.77$)'lerden genellikle daha fazla TK'ya sahip işletmelerdir.

Finansman kabiliyeti faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in üzerinde çıkmıştır ($p = 0,069$). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiş ve H_{1f} reddedilmiştir. Bu sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x} = 5.13$) FK açısından Gİ ($\bar{x} = 4.68$)'lerden farklılık göstermemektedir.

Yönetsel/örgütsel kabiliyetler faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in üstünde çıkmıştır ($p = 0,109$). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterdiğinden H_{1g} reddedilmiştir. Elde edilen sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x} = 5.53$) Y/ÖK açısından Gİ ($\bar{x} = 5.19$)'lerden farklılık göstermemektedir.

Bilgi teknolojileri kabiliyeti faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in üstünde çıkmıştır ($p = 0,142$). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını gösterdiğinden H_{1h} reddedilmiştir. Elde edilen sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x} = 5.33$) BTK açısından Gİ ($\bar{x} = 5.00$)'lerden farklılık göstermemektedir.

İhracat performansı faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in altında çıkmıştır ($p = 0,001$). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark

olduğunu göstermiş ve H₂ kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, KDİ'ler ($\bar{x}$ =5.34) Gİ ($\bar{x}$ =3.61)'lerden genellikle daha fazla ihracat performansı göstermektedirler.

Yapılan analiz (t-testi) sonrasında kabul ve ret edilen hipotezler Tablo 3.11'de özetlenmektedir.

Tablo 3.11: Örgütsel Kabiliyetler ve İhracat Performansı Açısından KDİ'lerin Gİ'lerden Farklılıkları

Hipotezler	Kabul	Ret
H₁ KDİ'ler Örgütsel Kabiliyetler açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	Kısmen Kabul	
H _{1a} KDİ'ler UGY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	
H _{1ba} KDİ'ler UMY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	
H _{1bb} KDİ'ler URY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	
H _{1bc} KDİ'ler UFY açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	
H _{1c} KDİ'ler UPK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	
H _{1d} KDİ'ler UABK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	
H _{1e} KDİ'ler TK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	
H _{1f} KDİ'ler FK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir		✓
H _{1g} KDİ'ler Ö/YK açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir		✓
H _{1h} KDİ'ler BTK Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir		✓
H₂ KDİ'ler İhracat Performansı açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	✓	

Tablo 3.11'de, KDİ'lerin, araştırma kapsamında ele alınan tüm uluslararası işletmecilik kabiliyetleri (uluslararası girişimcilik yönelimlilik, müşteri yönelimlilik, pazar yönelimlilik, fonksiyonel yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti) açısından Gİ'lerden daha üstün olduğunu görülmektedir. Fonksiyonel kabiliyetler açısından değerlendirildiğinde, teknoloji kabiliyeti, KDİ'leri Gİ'lerden ayırt eden önemli kabiliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan finansman kabiliyeti, örgütsel/yönetmel kabiliyetler ve bilgi teknolojileri kabiliyetleri açısından iki işletme grubu arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Ayrıca KDİ'ler Gİ'lerden anlamlı düzeyde daha fazla ihracat performansı sergilemektedirler.

3.4.4.2. Örgütsel Kabiliyetlere Göre İşletmelerin Sınıflandırılması

Araştırmanın bu bölümü, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin KDİ ya da Gİ olarak sınıflandırılma üzerindeki belirleyiciliğinin ortaya konmasına ilişkindir. Burada araştırmanın birinci sorusunda analiz edilmiş olan grup ortalamaları arasındaki farklılıklardan ziyade, bağımlılık ilişkisi araştırılmıştır. Bu bölümde analiz yöntemi olarak lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Lojistik regresyon analizi, bağımlı veya çıktı değişkenin iki kategoriden oluştuğu durumlarda kullanılan çoklu regresyon analizinin özel bir türü olup, düşünülen veya öngörülen bir olgunun gerçekleşme veya olma olasılığının hesaplanmasında kullanılmaktadır. Burada bağımlı değişken 0 (başarısız veya olgunun olmama olasılığı) ve 1 (başarılı veya olgunun gerçekleşme olasılığı) olmak üzere iki değer almaktadır (Altunışık vd., 2010:249). Bu çalışmada bağımsız değişkenler KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansını etkilediği düşünülen örgütsel kabiliyetler, bağımlı değişken ise, ikili yani KDİ ve Gİ'lerin oluşturduğu iki kategorili bir değişkendir. Analiz yöntemi uygulanırken KDİ'ler 1, Gİ'ler ise 0 olarak kodlanmıştır.

Bu bölümde değerlendirme yapılırken örgütsel kabiliyetler öncelikle bir bütün olarak ele alınmakta, ardından uluslararası işletmecilik (*uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası müşteri yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik, uluslararası fonksiyonel yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti*) ve fonksiyonel kabiliyetler (*teknoloji kabiliyeti, finansman kabiliyeti, örgütsel/yönetmel kabiliyetler, bilgi teknolojileri kabiliyeti*), oluşturulan alt hipotezlerle ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃ Örgütsel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.

H_{3a} Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.

H_{3b} Fonksiyonel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.

Geliştirilen hipotezleri test etmek için uygulanan lojistik regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.11’de özetlenmektedir.

Tablo 3.12: Lojistik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Büyüklik	0.43	0.18	-0.14	0.14
İhr.Tecr.	-0.07**	-0.08**	0.07**	-0.06**
UGY		1.61***	1.52***	-
UMY		-0.31	-0.31	-
URY		0.30	0.20	-
UFY		-0.25	-0.33	-
UPK		-0.26	-0.63	-
UABK		1.28***	0.97***	
TK		-0.21	-	0.41*
FK		-0.15	-	0.19
YK		-0.54	-	-0.16
BTK		-0.03	-	-0.01
Sabit	0.37	-7.02	-6.90***	-1.71
Log-likelihood	147.68	107.97	112.34	140.64
Nagelkerke R2	0.08	0.45	0.42	0.15

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UMY: Uluslararası Müşteri yönelimlilik, URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik, UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti Ö/YK: Örgütsel Yönetmel Kabiliyetler, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.

Model 1: İlk modelde araştırmanın iki kontrol değişkeni olan işletmenin büyüklüğü ve ihracat tecrübesi ele alınmıştır. Modelde R^2 %0.08 çıkmıştır. Bu, sonuç ölçütündeki (bağımlı değişken) varyasyonun (değişimin) %0.08’inin tahmin edilen değişkenlerdeki varyasyonlardan kaynaklandığını göstermektedir. Modelde ihracat tecrübesi değişkeninin katsayısının negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Dolayısıyla tecrübeli işletmelerin Gİ olma ihtimalinin daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile işletmelerin ihracat tecrübesi arttıkça KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali düşmektedir. Bu durumun Gİ’lerin yaşıyla paralellik gösterdiği açıktır. Model 1’de işletme büyüklüğünün işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu durum araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerden daha büyük olanlarının (orta büyüklükteki işletmelerin) KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalinin daha fazla olduğunu göstermektedir.

Model 2: Model 2’de, kontrol değişkenlerine araştırmada kullanılan tüm örgütsel kabiliyetler eklenmiştir. Modelin sonuç ölçütündeki varyasyonun %45’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=\%45$). Modelde uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti faktörlerinin işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($p<0.01$). Bu sonuca göre H_3 kısmen kabul edilmiştir. Bu anlamda KDİ’lerin en önemli özelliklerinin, uluslararası girişimcilik yönelimine ve ağ bağlantıları kabiliyetine sahip işletmeler olduğu söylenebilir.

Model 3: Model 3’de sadece uluslararası girişimcilik ile ilgili kabiliyetler incelenmiştir. Modelin sonuç ölçütündeki varyasyonun %42’sinin açıklandığı görülmektedir ($R^2=\%42$). Model 3’te de Model 2’deki benzer sonuçlara ulaşılmış ve uluslararası girişimcilik ile uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ($p<0.01$). Bu sonuca göre H_{3a} kısmen kabul edilmiştir.

Model 4: Model 4’de sadece fonksiyonel kabiliyetler ele alınmıştır. Model, sonuç ölçütündeki varyasyonun %15’ini açıklamaktadır ($R^2=\%15$). Model 4’de teknoloji kabiliyetinin işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($p<0.10$).

Yapılan analiz (lojistik regresyon) sonrasında kabul ve reddedilen hipotezler Tablo 3.13’de özetlenmektedir.

Tablo 3.13: Örgütsel Kabiliyetlerin İşletmelerin KDİ veya Gİ Olarak Sınıflandırılma İhtimali Üzerindeki Rolü

Hipotezler	Kabul/Ret	Kabul Edilen Alt Boyutlar	Reddedilen Edilen Alt Boyutlar
H_3 Örgütsel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Kısmen Kabul	✓ UGY ✓ UABK	✓ UMY ✓ URY ✓ UFY ✓ UPK ✓ TK ✓ FK ✓ Ö/YK ✓ BTK
H_{3a} Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Kısmen Kabul	✓ UGY ✓ UABK	✓ UMY ✓ URY ✓ UFY ✓ UPK
H_{3b} Fonksiyonel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Kısmen Kabul	✓ TK	✓ FK ✓ Ö/YK ✓ BTK

Tablo 3.13'teki sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, erken ve hızlı uluslararasılaşmanın, işletme temelli faktörlerden olan örgütsel kabiliyetlerin bir fonksiyonu olduğu açıktır.

Tüm örgütsel kabiliyetlerin birarada değerlendirildiği 2. model (H_3) ve sadece uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin değerlendirildiği 3. Modelde (H_{3a}), özellikle yönetimin sahip olduğu uluslararası girişimcilik yönelimi ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin, işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmalarında etkili olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve ağ bağlantıları kabiliyeti arttıkça işletmelerin KDİ olma ihtimali de artmaktadır. Sadece fonksiyonel kabiliyetlerin değerlendirildiği 4. modelde ise (H_{3b}) teknoloji kabiliyetinin, işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerinde belirleyici olduğu bulunmuştur.

3.4.4.3. Örgütsel Kabiliyetlerle İhracat Performansı İlişkisi

Araştırmanın bu bölümü, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde analiz yöntemi olarak doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz kapsamında ele alınan örgütsel kabiliyetler araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluştururken, bağımlı değişken ***ihracat performansı*** olarak belirlenmiştir. Bu bölümde değerlendirme yapılırken örgütsel kabiliyetlerin (*uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası müşteri yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik, uluslararası fonksiyonel yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetler, teknoloji kabiliyeti, finansman kabiliyeti, örgütsel/yönetimsel kabiliyetler, bilgi teknolojileri kabiliyeti*) öncelikle örneklem kapsamındaki tüm işletmelerin ve ayrı ayrı KDİ'ler ile Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisine bakılmış, ardından uluslararası işletmecilik kabiliyetleri ve fonksiyonel kabiliyetler düzeyinde aynı analizler tekrarlanmıştır. Test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_4 Örgütsel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir

H_{4a} Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir

H_{4b} Fonksiyonel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir

Tablo 3.14: Örgütsel Kabiliyetler ile İhracat Performansı İlişkisi

	Model 1	Model 2	Model 3
Değişkenler	Toplam	KDİ	Gİ
Büyüklik	0.20	-0.15	0.39
İhrc.Tecr.	-0.01	0.01	0.01
UGY	0.54***	-0.26	0.28
UMY	-0.15	-0.21	-0.18
URY	0.18	-0.03	0.31
UFY	-0.01	0.35	-0.10
UPK	0.11	0.39*	0.01
UABK	0.40**	-0.06	0.23
TK	-0.29*	0.17	-0.28
FK	0.23*	0.30*	0.22
Y/ÖK	0.09	-0.26	0.32
BTK	-0.17	-0.40**	-0.05
Sabit	-0.26	5.73**	-0.09
R kare	0.42	0.37	0.43
F	5.97***	1.87*	2.99***

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UMY: Uluslararası Müşteri yönelimlilik, URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik, UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti Ö/YK: Örgütsel Yönetmel Kabiliyetler, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.

Tablo 3.14'deki sonuçlara göre, H₄ kısmen kabul edilmiştir. Model 1'de Beta katsayısı 0.54 (p<0.01) olan UGY, 0.40 (p<0.05) olan UABK, -0.29 (p<0.10) olan TK ve 0.23 (p<0.10) olan FK işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir. Model 2'de örgütsel kabiliyetlerin sadece KDİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Buna göre, Beta katsayısı 0.39 olan UPK (p<0.10), 0.30 olan FK (p<0.10) ve -0.40 (p<0.05) olan BTK, KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkilidir. Model 3'te ise örgütsel kabiliyetlerin sadece Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisine bakılmış ve anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Bu durum belki de örneklem kapsamındaki Gİ'lerin ihracat performansının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetlerin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemek için yeni modeller oluşturulmuştur. Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetlerle ihracat performansı ilişkisi Tablo 3.15'te gösterilmektedir.

Tablo 3.15: Uluslararası İşletmecilik ve Fonksiyonel Kabiliyetler ile İhracat Performansı İlişkisi

Uluslararası İşletmecilik Kabiliyetleri				Fonksiyonel Kabiliyetler		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Değişkenler	Toplam	KDİ	Gİ	Toplam	KDİ	Gİ
Büyüklik	0.25	-0.22	0.70*	0.15	-0.25	0.34
İhrc.Tecr.	-0.01	0.02	0.01	-0.01	0.01	0.01
UGY	0.38**	-0.16	0.10	-	-	-
UMY	-0.30	-0.49	-0.31	-	-	-
URY	0.20*	-0.01	0.35*	-	-	-
UFY	0.08	0.25	-0.01	-	-	-
UPK	0.05	0.28	0.16	-	-	-
UABK	0.44***	0.31	0.35	-	-	-
TK	-			0.08	0.23	-0.08
FK	-			0.43***	0.36**	0.34**
Ö/YK	-			0.26	-0.11	0.37*
BTK	-			-0.12	-0.35**	0.01
Sabit	0.16	4.59**	0.40	1.14	4.76***	0.23
R kare	0.36	0.16	0.36	0.25	0.25	0.33
F	7.38***	0.99	3.65***	5.86***	2.50**	4.49***

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UMY: Uluslararası Müşteri yönelimlilik, URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik, UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti Ö/YK: Örgütsel Yönetmel Kabiliyetler, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.

Tablo 3.15'teki sonuçlara göre H_{4a} kısmen kabul edilmiştir. Model 1'de Beta katsayısı 0.38 ($p < 0.05$) olan UGY, 0.20 ($p < 0.10$) olan RY ve 0.44 ($p < 0.01$) olan UABK işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir. Model 2'de uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin sadece KDİ'lerin, Model 3'te ise sadece Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Elde edilen bulgular, uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinden hiç birisinin KDİ'lerin ihracat performansını açıklamazken, Beta katsayısı 0.35 ($p < 0.10$) olan URY ve 0.70 ($p < 0.10$) olan işletmenin büyüklüğünün Gİ'lerin ihracat performansını açıkladığını göstermiştir.

Tablo 3.15, fonksiyonel kabiliyetler açısından değerlendirildiğinde (Model 1) Beta katsayısı 0.43 ($p < 0.01$) olan FK'nın işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Model 2'de fonksiyonel kabiliyetlerinin sadece KDİ'lerin, Model 3'te ise sadece Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki

etkilerine bakılmıştır. Bu sonuçlara göre, fonksiyonel kabiliyetlerinden Beta katsayısı 0.36 ($p<0.05$) olan FK ve -0.35 ($p<0.05$) olan BTK, KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkiliyken; Beta katsayısı 0.34 ($p<0.05$) olan finansman kabiliyeti ve 0.37 ($p<0.10$) olan örgütsel/yönetmel kabiliyetler Gİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkilidir.

İşletmelerin KDİ ve Gİ olarak sınıflandırıldığı ve örgütsel kabiliyetlerin ihracat performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği hipotezlerin, kabul ve ret olma durumları Tablo 3.16'da özetlenmiştir.

Tablo 3.16: Örgütsel Kabiliyetlerin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi

Hipotezler			Kabul/Ret	Kabul Edilen Alt Boyutlar		
				Toplam	KDİ	Gİ
H ₄	Örgütsel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir		Kısmen Kabul	✓UGY ✓UABK ✓TK(-) ✓FK	✓UPK ✓FK	X
H _{4a}	Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir		Kısmen Kabul	✓UGY ✓URY ✓UABK	X	✓URY
H _{4b}	Fonksiyonel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir		Kısmen Kabul	✓FK	✓FK ✓BTK(-)	✓FK ✓Ö/YK

Tablo 3.16 genel olarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öncelikle örgütsel kabiliyetlerin, ele alınan tüm işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilerinin incelendiği modellerde (H₄), uluslararası girişimcilik, uluslararası ağ bağlantıları ve finansman kabiliyetlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, teknoloji kabiliyeti açısından negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. KDİ'lerde uluslararası pazarlama kabiliyeti ve finansman kabiliyeti, ihracat performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahipken, bilgi teknolojileri kabiliyeti açısından negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Gİ'lerde ise hiçbir örgütsel kabiliyetin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

- Uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemek için oluşturulan modellerde (H_{4a}); uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu örgütsel kabiliyetlerden hiç biri KDİ'lerin ihracat performansını açıklamazken, sadece uluslararası rakip yönelimlilik Gİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkilidir. Ayrıca Gİ'lerde işletmenin büyüklüğü arttıkça ihracat performansı da artmaktadır. Diğer bir ifade Gİ'lerde uluslararası rakip yönelimlilik ve büyüklük arttıkça ihracat performansı daha fazla olmaktadır.

- Fonksiyonel kabiliyetlerin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği modellerde (H_{4b}), finansman kabiliyetinin tüm işletmelerde etkili olduğu görülmüştür. KDİ'lerde finansman ve negatif yönlü olmak üzere bilgi teknolojileri kabiliyeti, işletmelerin ihracat performansını etkilemektedir. Buna göre finansman kabiliyeti arttıkça, bilgi teknolojileri kabiliyeti ise azaldıkça KDİ'lerin ihracat performansı artmaktadır. Gİ'lerde ise finansman kabiliyeti ile örgütsel/yönetmel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansları üzerinde etkili bulunmuştur.

3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden hareketle, KDİ'lerin dış pazarlara erken ve hızlı açılmalarına etki ettiği düşünülen örgütsel kabiliyetlerin (*Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, Uluslararası Pazar Yönelimlilik, Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, Teknoloji Kabiliyeti, Örgütsel/Yönetmel Kabiliyetler, Finansman Kabiliyeti, Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti*) geleneksel işletme olarak sınıflandırılan KOBİ'lerde farklılık gösterip göstermediği, işletmelerin KDİ veya Gİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyiciliği araştırılmıştır. Araştırma ayrıca ele alınan örgütsel kabiliyetler çerçevesinde, KOBİ'lerin (KDİ ve Gİ) ihracat performansını nasıl artırmaları gerektiği konusuna da ışık tutmaktadır. Bu bölümde; araştırmanın literatüre katkısı, sonuçları, kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler ile uygulamaya yönelik öneriler değerlendirilmektedir.

3.5.1. Araştırmanın Literatüre Katkısı

KDİ'ler, yönetim literatürü (Knight ve Çavuşgil, 1997; Oviatt ve McDougall, 1994), işletmecilik alanındaki ders kitapları (Çavuşgil vd., 2008-2012), önemli danışmanlık firmaları ve kurumlar (McKinsey ve Co., OECD, Birleşmiş Milletler) tarafından ele alınarak incelenmiştir. Bu gelişmeler KDİ'lerin gelecek yıllarda önemini daha da artıracığına işaret etmekte ve bu eğilimden çıkarılabilecek neticeler de son derece önem arz etmektedir (Çavuşgil vd., 2011:136).

Yapılan çalışmalarda KDİ'lerin farklı ekonomik düzeylere sahip pek çok ülkede çalışıldığı görülmektedir. Avustralya (McKinsey and Co, 1993; Rasmussen vd., 2001; Freeman ve Çavuşgil, 2007 vb.), Yeni Zelanda (Bell ve McNaughton, 2000; Cehtty, 1999), Danimarka (Rasmussen vd., 2001; Rasmussen ve Madsen, 2002; Knight vd., 2004 vb.), İsveç (Andersson ve Wictor, 2003; Wictor ve Andersson, 2012 vb.), İspanya (Rialp vd., 2005) Japonya (Knight vd, 2004), ABD (Knight ve Çavuşgil, 2004), Çin (Zhou vd., 2007; Zhang vd., 2009), Malezya (Kaur ve Sandhu, 2014) ve İran (Saeedi vd., 2012) bunlardan bazılarıdır. KDİ'lerin dünya genelinde yaygın olarak çalışılan bir konu olmasına rağmen Türkiye'de yapılan çalışmaların az sayıda kaldığını söylemek mümkündür (Çavuşgil vd, 2011:136). Bazı yazarlar yaptıkları çalışmalarda KDİ kavramını ele almış (Öztürk, 2006; Atlı, 2008; Çiçek ve Demirer, 2009; Atlı ve Kartal, 2012) fakat konuyu farklı değişkenler açısından yeterince açıklayan araştırmaların (Karadeniz ve Göçer, 2007; Kalyoncuoğlu, 2010; Çavuşgil vd., 2011; Aktepe vd., 2011; Konaklıoğlu, 2011; Üner vd., 2013; Atlı ve Kartal, 2014; Koçak vd.; 2013; Faiz, 2013; Beğendik, 2013) sayısı oldukça sınırlı kalmıştır.

KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini, kaynak temelli yaklaşım ve özellikle kabiliyetler perspektifi ile ele alarak açıklayan bir çalışma yazarın bilgisi dahilinde Türkiye'de bulunmadığı gibi literatürün genelinde de sınırlı sayıdadır (Knight ve Çavuşgil, 2004; Mort ve Weerawardena, 2006; Zhang vd., 2009; Knight ve Kim, 2009; Weerawardena vd., 2007; Kuivalainen vd., 2010; Mascherpa, 2011 vb.). Bu sınırlı sayıdaki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel kabiliyetlerin genel olarak sadece uluslararası işletmecilik veya fonksiyonel düzeyde ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada ise örgütsel kabiliyetler öncelikle bir bütün olarak ele alınmış, daha sonra uluslararası işletmecilik ve

fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Oluşturulan farklı modeller sayesinde, neden bazı işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaştıkları ve ihracat performanslarını artırabildikleri, hem bütüncül bir bakış açısı hem de farklı kabiliyetlerin kendi dinamikleri içinde açıklanmıştır.

Araştırma, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini ve ihracat performansını etkileyen örgütsel kabiliyetler açısından literatüre katkı sunduğu gibi, elde edilen bulgular, uluslararasılaşma yolundaki KOBİ'ler ve Gİ'ler açısından da literatüre önemli katkılar sağlama potansiyeline sahiptir.

3.5.2. Araştırmanın Sonuçları

İncelenen örneklem üzerinde gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler sonucunda; KDİ'lerin Gİ'lere kıyasla daha genç işletmelerden oluştuğu (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Çavuşgil, 2015), farklı teknolojik yoğunluklara sahip sektörlerde de ortaya çıkabilecekleri (Knight vd., 2002; Rasmussen ve Madsen, 2002; Kalyoncuoğlu, 2010) yönünde literatürdeki bulgular desteklenmiştir. Uluslararasılaşma süreci açısından; KDİ'lerin kurulduktan sonra ortalama 1.2 yıl, Gİ'lerin ise 14.5 yıl içinde ihracata başladıkları, kurulduktan sonraki üç yıl içinde ihracatın toplam satışlara oranının, KDİ'lerde ortalama %73.1 iken, Gİ'lerde %4.9 olduğu, KDİ'lerin 20'sinin (%39.2) uzak pazarlara iş yaparken; Gİ'lerin sadece 8'inin (%13.1) uzak pazarlara iş yaptıkları bulunmuştur. Bu bağlamda KDİ'lerin Gİ'lere kıyasla, kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra ihracata başladıkları, gelirlerinin önemli bir bölümünü yurtdışı satışlardan elde ettikleri ve coğrafi pazarları fiziksel veya psikolojik uzaklığa göre seçmedikleri yönünde literatürdeki bulgular desteklenmiştir (Knight, 1997:1; Madsen ve Servais, 1997:561-577; Bell vd., 2001:178; Kalyoncuoğlu, 2010; Çavuşgil vd., 2011:1-18). İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılma kararlarının niteliği açısından, KDİ'lerin 49'unun (%96.1), Gİ'lerin sadece 2'sinin (%3.3) başlangıçtan itibaren ihracat yapma hedefinde oldukları; KDİ'lerin 2'sinin (%3.9), Gİ'lerin ise 59'unun (%96.7) gelişen olaylar karşısında hareket ettikleri tespit edilmiş ve bu anlamda, KDİ'lerin Gİ'lerden daha bilinçli hareket ettiklerini ve yurtdışı pazarlara giriş kararını daha işletmenin kuruluşu sırasında aldıklarını yönündeki literatürdeki bulgular desteklenmiştir (Oviatt ve McDougall, 1994;

Oviatt ve McDougall, 1995; Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Kalyoncuoğlu, 2010).

Araştırmanın; soru ve hipotezleri bağlamında elde edilen sonuçlar Tablo 3.17’de özetlenmektedir.

Tablo 3.17: Araştırma Sorularına İlişkin Sonuçların Özeti

Araştırmanın Soru ve Hipotezleri	Sonuç	Kabul/Ret
Araştırma Sorusu 1		
KDİ’ler, örgütsel kabiliyetler ve ihracat performansı açısından Gİ’den farklılıklar göstermekte midir?		
H₁ KDİ’ler Örgütsel Kabiliyetler açısından Gİ’lerden farklılık göstermektedir	KDİ’ler; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, pazar yönelimliliğin alt boyutları, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetleri ile teknoloji kabiliyeti açısından Gİ’lerden farklılık göstermektedir	Kısmen Kabul
H₂ KDİ’ler İhracat Performansı açısından Gİ’lerden farklılık göstermektedir	KDİ’ler ihracat performansı açısından Gİ’lerden farklılık göstermektedir	Kabul
Araştırma Sorusu 2		
Örgütsel kabiliyetler, işletmelerin KDİ ya da Gİ olmasını belirlemekte midir? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?		
H₃ Örgütsel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları arttıkça işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalleri artmaktadır.	Kısmen Kabul
H_{3a} Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları arttıkça işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalleri artmaktadır.	Kısmen Kabul
H_{3b} Fonksiyonel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Teknoloji kabiliyeti arttıkça işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalleri artmaktadır.	Kısmen Kabul
Araştırma Sorusu 3		
Örgütsel kabiliyetler, ihracatçı işletmeler ile KDİ ve Gİ’lerin ihracat performansının ne kadarını açıklamaktadır? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?		
H₄ Örgütsel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları ve finansman kabiliyeti arttıkça işletmelerin ihracat performansı artmaktadır. Teknolojik kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyeti KDİ’lerin ihracat performansı üzerinde etkilidir.	Kısmen Kabul

H_{4a} Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti arttıkça işletmelerin ihracat performansı artmaktadır. Hiçbir uluslararası işletmecilik kabiliyeti KDİ'lerin ihracat performansını açıklamazken, uluslararası rakip yönelimlilik arttıkça Gİ'lerin ihracat performansı artmaktadır.	Kısmen Kabul
H_{4b} Fonksiyonel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir	Hem KDİ'ler hem de Gİ'lerde finansman kabiliyeti arttıkça ihracat performansı artmaktadır. Gİ'lerde örgütsel/yönetmel kabiliyetler ihracat performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahipken, KDİ'lerde bilgi teknolojileri kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul

- KDİ'ler örgütsel kabiliyetler açısından Gİ'lerden farklılık göstermekte midir?

İlgili literatürde KDİ'lerin Gİ'lerden farklılıkları, genellikle; girişimci, işletme ve çevre düzeylerinde öne çıkan faktörlerin incelenmesiyle belirlenmeye çalışılmıştır (Bell ve McNaughton, 2000; Bell vd., 2003; Rialp vd.,2005; Zuchella vd., 2007; Nowinski ve Bakinowska, 2012). İşletme temelli faktörlerden olan örgütsel kabiliyetler ise daha çok ihracat performansı ile ilişkilendirilmiş faktörlerdir. Bu çalışmada ise, daha spesifik bir yaklaşımla, örgütsel kabiliyetler açısından KDİ ve Gİ'ler arasındaki farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuçlar, pek çok kabiliyet ve ihracat performansı açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgu, Knight ve Çavuşgil (2004:124)'ün KDİ'leri, *“Kuruluşlarıyla birlikte veya kurulduktan kısa bir süre sonra, bilgi temelli kaynakları sayesinde elde ettikleri ürün ve hizmetleri, birden fazla ülkeye satma yoluyla üstün uluslararası iş performansı sağlama çabasında olan işletmelerdir”* şeklinde yapmış oldukları tanımı destekler niteliktedir. Diğer taraftan, örgütsel kabiliyetlerin, ihracatçı KOBİ'lerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyiciliklerini (etkilerini) incelemek, diğer bir ifade ile erken ve hızlı uluslararasılaşmaya en çok etki eden örgütsel kabiliyetleri belirlemek, elde edilen bulguların daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesini sağlayacaktır.

- **Örgütsel kabiliyetler, işletmelerin KDİ ya da Gİ olmasını belirlemekte midir? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?**

Tablo 3.17 (*araştırma sorusu 2*) incelendiğinde, uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinden uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerinde belirleyici oldukları görülmektedir. Nitekim ilgili literatürde de, KDİ'lerin güçlü bir küresel vizyona, uluslararası tecrübeye ve uluslararasılaşma adına proaktif bir tutum sergileyen yöneticilere sahip olmaları ve sektörel ve sosyal ilişki ağlarını etkin bir şekilde kullanma yetenekleri KDİ'lerin en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Knight, 1997; Çavuşgil vd., 2011).

Çalışmada özellikle bu iki örgütsel kabiliyetin baskın olması tesadüfi değildir. Örneğin, Andersson ve Wictor (2003:268)'un, dört teknoloji odaklı KDİ işletme ile yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, işletmelerin erken uluslararasılaşmalarına etki eden temel faktör, girişimcilerinin küresel fırsatları belirlemelerini kolaylaştıran vizyon ve uluslararası deneyimleri olmasına karşın, küresel bir strateji oluşturabilmelerini kolaylaştıran temel unsur, ağ bağlantılarını kullanma yetenekleridir. Rialp vd. (2005), KDİ ve Gİ olarak sınıflandırılan ikişer işletmeyi incelemiş ve KDİ yöneticilerinin, küresel bir vizyona, daha fazla uluslararası tecrübeye, proaktif bir duruşa ve ağ bağlantılarını daha etkin kullanma yeteneğine sahip olduklarını bulmuştur. Kalyoncuoğlu (2010)'un, geleneksel modeller ile KDİ modeline göre uluslararasılaşan işletmelerin kurucu/üst düzey yönetici özellikleri arasındaki farklılıkları incelediği doktora tez çalışmasında, girişimcilik yönelimliliğin boyutları sayılabilecek; küresel vizyon, deneyim, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma gibi faktörler ile uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetlerinin KDİ'lerin dış pazara erken açılmalarına katkı sağlayabileceğini göstermiştir.

Araştırmanın daha önceki bölümlerinde belirtildiği gibi, KDİ'leri kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden inceleyen çalışmaların birçoğunda, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine etkilerinden ziyade ihracat performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sınırlı çalışmada ise örgütsel kabiliyetlerin hem işletmelerin uluslararasılaşma süreci

hem de ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Araştırma sonuçları, KDİ'leri kabiliyetler perspektifinden inceleyen çalışmaları da desteklemektedir. Örneğin, Çin'de üretim sektöründe faaliyet gösteren toplam 148 işletmede (101 KDİ, 47 Gİ) uluslararası girişimcilik kabiliyetlerinin, işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkisi ile bu kabiliyetlerin KDİ ve geleneksel işletmeler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışan Zhang vd., (2009), bu iki grup işletmenin, KDİ'lerde daha yüksek olma kaydıyla; uluslararası deneyim, ağ bağlantıları ve uluslararası öğrenme kabiliyetleri (uluslararası pazarlama kabiliyeti) açısından farklılık gösterdiğini bulmuştur. Doktora tez çalışmasında, örgütsel kabiliyetlerin (uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası pazar bilgisi kabiliyeti ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti) işletmelerin KDİ veya Gİ olarak sınıflandırılma ihtimali ve KDİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini inceleyen Mascherpa (2011), benzer şekilde sadece uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin işletmelerin KDİ olması üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. KDİ'leri ağ bağlantıları kabiliyeti açısından inceleyen belki de ilk çalışmayı yapan Mort ve Weerawardena (2006), ağ bağlantıları kabiliyetinin KDİ'lerin uluslararası pazar fırsatlarını belirleme, bilgi yoğun yenilikçi ürünler geliştirme ve böylece daha hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkı sağladığını bulmuştur. Çavuşgil vd. (2012:165)'e göre ağ bağlantıları, pek çok işletme için, faaliyetlerini yurt dışına genişletmeleri, yeni pazarlar bulmaları ve yeni ürünler geliştirebilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Diğerleriyle ilişkide olmak, elde edilen pazar bilgisi sayesinde dış pazarlarla ilgili belirsizliği azaltırken, uluslararasılaşmayı hızlandırmakta ve ihtiyaç duyulan kaynak ve kabiliyetlerin elde edilebilmesi ise işlem maliyetlerini düşürmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınmış olan diğer uluslararası işletmecilik kabiliyetleri (pazar yönelimliliğin alt boyutları ve pazarlama kabiliyeti), t-testine göre Gİ'lerden farklılık göstermiş, korelasyon analizinde işletmelerin KDİ olma durumu ile ilişkili oldukları bulunmuş, ancak erken ve hızlı uluslararasılaşmayı açıklama gücü açısından; uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetleri ön plana çıkmıştır. Nitekim söz konusu kabiliyetler, işletme ne olursa olsun (KDİ/Gİ) daha çok performansla ilişkilendirilmiş

kabiliyetlerdir. Bu nedenle işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve/veya düzeyi açısından bir farklılığın olmaması makul karşılanabilir.

Tablo 3.17, fonksiyonel kabiliyetler açısından değerlendirilen teknoloji kabiliyetinin, işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile işletmelerin teknoloji kabiliyeti arttıkça KDİ olma ihtimali de artmaktadır. Nitekim ilgili literatürde de, KDİ'lerin özellikle teknolojik bir sürecin sonunda kurulma ve/veya yeni bir fikri geliştirmek için teknolojiye başvurma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996). Rialp vd. (2005) işletmeleri KDİ ve Gİ olarak sınıflandırıp incelediği çalışmada, KDİ'lerin, yenilikçi, farklılaştırılmış ürün ve süreçlerle ve stratejik olarak daha esnek ve değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabilen yapılarıyla pek çok ülkede aynı anda varlık gösterebildiklerini bulmuştur. Zou vd. (2010), Çin'de yüksek teknolojik sektörlerde faaliyet gösteren toplam 217 yeni girişim (6 yaşından küçük, 76'sı uluslararası 141'i yerel) üzerinde yaptıkları çalışmada, teknoloji kabiliyetinin işletmelerin uluslararası bir strateji seçme olasılığını artırdığını bulmuştur.

- Örgütsel kabiliyetler, ihracatçı işletmeler ile KDİ ve Gİ'lerin ihracat performansının ne kadarını açıklamaktadır? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?

Tablo 3.17'e göre (*araştırma sorusu 3*) ihracatçı işletmelerimizin; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları ve finansman kabiliyetleri arttıkça ihracat performansları da artmakta, teknoloji kabiliyeti ise ihracat performansını düşürmektedir. Bu durum, genel olarak ihracatçı işletmelerimizin teknoloji gerektirmeyen sektörlerde faaliyet gösterdikleri, belki de ürünlerinde ihracat performanslarını artıracak yenilikçi yaklaşımlarla katma değer oluşturmamadıklarını göstermektedir. Finlandiya'da 124 KOBİ (işletmelerin 55'i uluslararası) üzerinde fonksiyonel kabiliyetlerin (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetimsel ve finansal kabiliyetler) uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkileri inceleyen Kuivalainen vd., (2010) tarafından da benzer bir sonuca ulaşılmış, teknoloji kabiliyetinin işletmelerin ihracat performansını açıklamadığı tespit edilmiştir.

Diğer taraftan İsrail’de yerleşik 107 KDİ’nin uzun ve kısa dönemli ihracat performansını (stratejik performans) etkileyen faktörleri inceleyen Efrat ve Shoham (2012), kısa dönemli performans açısından; teknoloji kabiliyeti daha güçlü olan KDİ’lerin, zayıf olanlardan farklı olmadığı ancak uzun dönemde daha yüksek ihracat performansına sahip olduğunu bulmuştur. Dolayısıyla işletmelerin uzun dönemde ayakta kalmak için teknolojiye önem vermeleri, rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlamak için ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmaları gerektiği açıktır.

Tablo 3.17’de oluşturulan her bir hipotezde (H_4 , H_{4a} , H_{4b}), hem KDİ’lerin hem de Gİ’lerin ihracat performansını etkileyen örgütsel kabiliyetlerin farklılaştığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyetinin, negatif yönlü olmak üzere de bilgi teknolojileri kabiliyetinin KDİ’lerin ihracat performansı üzerinde; uluslararası rakip yönelimlik, finansman kabiliyeti ve örgütsel/yönetimsel kabiliyetlerin ise Gİ’lerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Gİ’ler açısından elde edilen bulgular, Gİ’lerin ihracat performanslarını arttırmak için, öncelikle fonksiyonel kabiliyetlerini (özellikle yönetim ve finansman kabiliyetleri) geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

KDİ’lerde uluslararası pazarlama kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde etkili bulunduğu pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin, Danimarka ve ABD’deki KDİ’lerde, pazarlama temelli kabiliyet ve stratejilerin ihracat performansı üzerindeki etkisini inceleyen Knight vd. (2004) uluslararası pazarlama kabiliyetinin, hem ABD’li hem de Danimarkalı KDİ’lerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Zhang vd. (2009) Çin’de 148 işletme (101 KDİ, 47 Gİ), Knight ve Kim (2009) ise ABD’de faaliyet gösteren 354 KDİ üzerinde yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Diğer taraftan Mascherpa (2011), ele aldığı uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinden (uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası pazar bilgisi kabiliyeti uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti) sadece uluslararası girişimcilik yönelimliliğin İtalya’daki KDİ’lerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. KOBİ’lerde stratejik yönelimliliklerin (girişimcilik yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik, uluslararası büyüme yönelimlilik), işletmelerin büyüme stratejileri açısından (KDİ, sonradan KDİ, geleneksel ve yerel işletme olarak sınıflandırılan işletmelerde) ihracat performansı

üzerindeki etkisini araştıran Jantunen vd. (2008) ise girişimcilik yönelimliliğin KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olmadığını bulmuş ve bunu uluslararası girişimcilik yönelimliliğin zaten KDİ olmanın ön koşulu ve en önemli özellikleri olduğu, dolayısıyla ihracat performansı üzerinde etkili olamayacağı şeklinde yorumlamıştır. Araştırmanın 2. sorusu için yapılan lojistik regresyon analizi sonucunda, KDİ'lerin en önemli özelliklerinin, uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti ve teknoloji kabiliyeti olduğu göz önünde bulundurulduğunda, diğer örgütsel kabiliyetlerin (uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyeti) KDİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisinin ön plana çıkması makul karşılanabilir. Nitekim sadece uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin incelendiği modellerde (H_{4a}) hiçbir örgütsel kabiliyet KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili değilken, fonksiyonel kabiliyetler açısından (H_{4b}) sadece finansman kabiliyeti bu anlamda etkili olmaktadır. Başka bir bakış açısıyla, uluslararası işletmecilik kabiliyetleri doğrudan olmasa bile, diğer kaynak ve kabiliyetler üzerinden de ihracat performansını etkiliyor olabilir. Örneğin Knight ve Çavuşgil (2004), uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası pazarlama kabiliyetlerinin KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan iş stratejilerini geliştirmelerine olanak sağladıklarını bulmuştur. İlgili literatürde, Kuivalainen vd. (2010), finansman kabiliyetinin işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkili olmadığını bulurken, İsmail ve Kuivalainen (2015), Malezya'da helal yiyecek sektöründe faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişiminin ihracat performanslarını artırdığını bulmuştur. Dahası Gabrielsson vd., (2004), Finlandiya'da ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren 30 KDİ üzerinde yaptıkları vak'a analizi sonuçlarına göre, finansman kabiliyeti işletmelerin uluslararasılaşma süreci boyunca hızlı bir şekilde büyümelerine veya başarısız olmalarına neden olabilmektedir.

3.5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırmanın sınırlıkları olarak düşünülebilecek bir kaç konu bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın konusu gereği sadece ihracatçı KOBİ'ler ele alınmıştır. Her ne kadar ihracatçı KOBİ'lerin toplam KOBİ sayısına oranı %2'nin biraz üzerinde olsa da, Türkiye'deki toplam işletmelerin %99'undan

fazlası KOBİ niteliğindeki işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın, büyük örneklem için ihracatçı KOBİ ayrımı yapmanın güçlüğü, zaman ve maliyet kısıtları ve gerektiğinde araştırmaya konu olan işletmelere ulaşabilmek için Ege Bölgesi'ndeki ihracatçı KOBİ'lerle yürütülmesine karar verilmiştir. Dolayısıyla örneklem hacminin, araştırma sonuçlarını Türkiye geneline yaymak için yetersiz olduğu söylenebilir.

Araştırma imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelere uygulanmış ve herhangi bir sektör ayrımına gidilmemiştir. İmalat sanayi içinde pek çok farklı sektörün bulunması ve örneklemin her sektör için sınırlı sayıdaki işletmeden oluşması nedeniyle, araştırma sonuçlarının sektörel bakımdan açıklayıcı olduğu ileri sürülemez. Gelecek araştırmalarda Türkiye'nin farklı bölgelerinden ve belirli bir veya birkaç sektörden derinlemesine bilgi elde edilmeli ve/veya farklı teknoloji yoğunluklarına sahip sektörler karşılaştırılmalıdır. Böylece daha ayrıntılı ve zengin bilgilere ulaşılabilecektir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma stratejilerini uygulamak ve örgütsel kabiliyetleri geliştirmek için zamana ihtiyaç duymaları diğer bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili literatürde işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri içerisinde sonradan küresel doğan işletmeler kavramına da değinilmektedir. Sonradan küresel doğan işletmeler, iç piyasada uzun yıllar faaliyet gösterdikten sonra, kritik bir olayla birlikte (ek insan, bilgi, finansal kaynak ve/veya yeni uluslararası bağlantılar vb.) aniden kendilerini uluslararasılaşmaya adan ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşan işletmelerdir (Bell vd., 2001:174; Bell vd., 2003:339). Bu araştırmada sonradan KDİ'ler kapsam dışı bırakılmış (geleneksel işletmeler içinde değerlendirilmiş), işletmenin yaşıyla ilgili de bir sınırlamaya gidilmemiştir. Diğer çalışmalar KDİ ve Gİ'ler yanında sonradan KDİ'lere de yer vermeli, örgütsel kabiliyetlerin gelişmiş olduğu düşünülen yaş aralıklarına göre örneklem seçimi yapılmalıdır.

KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler, önceki bölümlerde belirtildiği gibi genellikle; çevre, girişimci ve işletme düzeylerinde ele alınarak incelenmiştir. Bu araştırmada işletme temelli faktörlerden yola çıkarak (bir takım stratejiler, örgütsel kaynak ve kabiliyetler), örgütsel kabiliyetler unsuru üzerinde durulmuş, KDİ'lerin hem uluslararasılaşma süreci hem de ihracat performansı üzerindeki etkili olduğu düşünülen sekiz temel örgütsel kabiliyet belirlenmiştir. Girişimci ve çevre düzeylerinde yer alan faktör ve alt faktörlerinde

bu anlamda ele alınarak incelenmesi, farklı bakış açılarının (girişimcilik, ağ bağlantıları, kaynak temelli yaklaşım, örgütsel öğrenme, endüstriyel örgüt teorisi vb.) getireceği kazanımlarla birlikte ülkemizdeki literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma kapsamında belirlenmiş olan sekiz temel örgütsel kabiliyet dışında, literatürde bilgi temelli farklı kabiliyetlere ve diğer strateji ve kaynaklara ilişkin daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Ek olarak, çalışmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınan ihracat performansı, öznel bir ölçekle değerlendirilmiştir. Bu şekilde oluşabilecek sıkıntıları gidermek için ihracat performansına ilişkin ölçütlerin objektif hale getirilmesi yarar sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında, Ege İhracatçılar Birlikleri'nden elde edilen firma listesi kullanılmıştır. Bölgedeki işletmelerin yöneticileriyle yüz yüze anket yapılmasının hem maliyet hem zaman kısıtları nedeniyle mümkün görünmemesi, anketlerin internet aracılığıyla web üzerinden yapılmasını gündeme getirmiştir. Ancak anketi cevaplaması gereken kurucu/üst düzey yöneticilerden bazılarının gündemlerinin yoğun, zamanlarının sınırlı olması veya bazılarının da internet teknolojisine olan uzaklığı anket formunun ya hiç doldurulmamasına ya da yarım bırakılmasına neden olmuştur. Az sayıdaki dönüş oranı nedeniyle işletmelerden randevu alınarak yüzyüze görüşmeler yapılmasına karar verilmiş, ancak belirtilmiş kısıtlar nedeniyle elde edilen anket sayısı sınırlı düzeyde kalmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler Türkiye'ye özgü değil, ABD veya gelişmiş batı ülkesi menşeli ölçeklerden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmada değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerin nasıl tanımlanıp değerlendirileceği konusunda literatürde fikir ayrılıkları bulunmakta, dolayısıyla ölçekler de farklılık göstermektedir. Bu tarz çalışmalar arttıkça hem ülke şartlarına uygun hem de daha güvenilir ölçekler geliştirilebilir. Sonuç olarak, bu çalışmanın özellikle Türkiye bağlamında, uluslararası işletmecilik üzerine yapılacak araştırmalara önayak olacağı ve ışık tutacağı düşünülmektedir.

3.5.4. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Türkiye 2023 yılı itibariyle 500 milyar \$ lık bir ihracat hacmine ulaşmayı hedeflemiştir. Bu hedefin gerçekleştirebilmesi için, KDI'lerin farklı bakış açılarıyla incelenmesi, varlıklarını açıklayacak ve geçerli kılacak modellerin geliştirilmesi son derece önemlidir. Araştırmanın sonuçları günümüz rekabet

ortamında, hem işletme yöneticileri hem de işletmelerin uluslararasılaşması adına politika üretecek kurumlar açısından oldukça zengin sonuçlar sunmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda erken ve hızlı uluslararasılaşmanın; yönetimin sahip olduğu uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti ve teknoloji kabiliyetleri ile ilişkili olduğu, bu örgütsel kabiliyetlerle birlikte uluslararası rakip yönelimlilik ve finansman kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Sonuçlar, KDİ'lerin uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyetlerinin ihracat performansını artıran en önemli kabiliyetleri olduğunu gösterirken, Gİ'lerde ise; uluslararası rakip yönelimlilik, finansman kabiliyeti ve örgütsel/yönetimsel kabiliyetler bu anlamda daha çok etkili olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin erken ve başarılı bir uluslararasılaşma için özellikle geliştirmeleri gerektiği anlaşılan bu örgütsel kabiliyetler için, devletin uygulayacağı destekleme programları uluslararası pazarlarda rekabet gücümüzü artıracaktır.

Türkiye'deki işletmelerin önemli bir bölümünün aile işletmesi olması ve aile işletmelerinin genellikle; merkeziyetçi yönetim, nepotizm, tutuculuk vb. sorunlara sahip olabilmeleri, uluslararasılaşma için gereken yönetimsel nitelikler açısından önemli bir engel teşkil edebilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, daha proaktif bir tutum içinde olmaları, katılımcı bir örgüt kültürünü benimsemeleri ve girişimciye yakınlığından ziyade iş gereklerine uygun personelin istihdam edilmesi gerekli ve önemlidir. İşletmelerin içinde bulundukları kişisel ve iş ağlarının farkında olmaları, ağ ilişkilerini etkin bir şekilde kullanmaları ve geliştirmeleri, dış pazarlara ilişkin bilgiyi artırarak, daha erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkı sağlayabilecektir. Üretilen ürün teknolojik ya da geleneksel ihracat sektörlerimizden hangisi olursa olsun, araştırma geliştirme faaliyetlerine verilen önem, yenilikçi yaklaşımlarla sağlanacak katma değer, işletmelerimizin dış pazarlarda kabul görmesini kolaylaştıracaktır.

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası pazarların daha rekabetçi bir hal alması, pazardaki rakiplerin strateji ve eğilimlerinin çok iyi belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek, işletmelerin mevcut durumlarını iyileştirmeleri ve kendilerine rekabet gücü sağlayacak stratejileri belirlemeleri açısından önemlidir. Pazarlama planlama sürecine önem verilmesi, uygun pazarlama karmalarının oluşturularak, pazarlama faaliyetlerinin

kontrolü, dış pazarlardaki rekabet gücünü, dolayısıyla ihracat performansını artıracaktır. Ayrıca işletmelerimiz, uluslararasılaşma adına gerekli olan finansman ihtiyaçlarını, hangi farklı kaynaklardan elde edebileceklerini, daha düşük maliyetle hangi finansörlerden karşılayabileceklerini araştırmalı ve bu anlamda aktif bir tutum sergilemelidirler.

Araştırma, dış pazarlarda faaliyet gösteren veya göstermeyi düşünen işletmelerimize verilecek devlet desteklerinin niteliklerinin belirlenmesi açısından da katkı sağlamaktadır. Sonuçlar; yönetsel destek, dış pazarlarla ilgili bilgiye erişim (özellikle pazar araştırmaları), iş ilişkilerinin kurulması, bağlantı kaynaklarının genişletilmesi ve finansal teşviklerin en önemli destek faktörleri olduğunu göstermiştir. Özellikle KDİ’lerde ürünün pazarlanması ve finansal teşvikler konusunda, Gİ’lerde ise ek olarak yönetsel konularda verilecek destekler, dış pazarlardaki rekabet gücümüzü artıracaktır. Bu anlamda belki de ihracatçı KOBİ’lerin sınıflandırılarak (KDİ/Gİ) desteklerin nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi daha doğru bir yaklaşım olabilir.

KAYNAKLAR

Aaby, N.E. ve Slater, S.F. (1989), “Management influences on export performance: a re-view of the empirical literature 1978-88”, *International Marketing Review*, 6(4): 7-26.

Aktepe, C., Üner, M. ve Koçak, A. (2011), “The antecedents of born global firms: A qualitative research on information technology intensive firms in Turkey”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 26 (301): 21-43.

Al-Ansari, Y., Altalib, M., Sardoh, M. (2013), “Technology Orientation, Innovation and Business Performance: A Study of Dubai SMEs”, *The International Technology Management Review*, 3(1):1-11.

Albaum, G. ve Duerr, E. (2011), *International Marketing and Export Management*, 7. Edition, Financial Times, Pearson-Prentice Hall.

Altshuler, L. (2012), “Competitive Capabilities of a Technology Born Global”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Lund Institute of Economic Research, School of Economics and Management.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Altuntaş, G., Sözüer, A., ve Semerciöz, F. (2015), “Uluslararası Girişimcilik ile İhracat Pazar Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’deki İhracatçı İşletmeler Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16 (1) 2015, 65-78.

Amit, R., ve Schoemaker, P. J. H. (1993). ”Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Andersen, O. (1993), “On The Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis”, *Journal Of International Business Studies*, Second Quarter, 209-231.

Andersson, S. ve Evangelista, F. (2006), “The Entrepreneur In The Born Global Firm In Australia And Sweden”, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 13(4): 642-659.

Andersson, S. ve Wictor, I. (2003), “Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case”, Journal Of International Entrepreneurship, 1(1): 249-276.

Atlı, H. (2008). “Doğuştan Küresel İşletme Olgusu”, VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Çorum, 8-10 Mayıs.

Atlı, H. ve Kartal, B. (2012), “Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Rolü”, 4.Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Manisa, 2-4 Mayıs.

Atlı, H. ve Kartal, B. (2014), “Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 39: 145-157.

Autio, E., Sapienza, H. ve Almeida, J. (2000), “Effects of age at entry, knowledge intensity, and limitability on international growth”, Academy of Management Journal, 43(5): 909-924.

Aziz, A. (2011), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri, Nobel Yayınları, İstanbul.

Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management”, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007), Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford: Oxford University Press.

Beğendik, B. (2013), “Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Bell, J. (1995), “A Comparative Study Of The Export Problems Of Small Computer Software Exporters In Finland, Ireland And Norway”, International Business Review, 6(6): 585-604.

Bell, J. ve McNaughton, R. (2000), “Born Global” Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization”, <http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/039.PDF>, (12.10.2009).

Bell, J., McNaughton, R. ve Young, S. (2001) “‘Born-again global’ firms An extension to the ‘born global’ phenomenon”, *Journal of International Management*, Vol. 7, pp. 173–189.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. ve Crick, D. (2003), “Toward an Integrative Model of Small Firm Internationalisation”, *Journal of International Entrepreneurship*, 1:339-362.

Bengtsson, L. (2004), “Explaining Born Globals: An Organizational Learning Perspective On The Internationalisation Process”, *International Journal Of Globalisation And Small Business*, 1(1): 28-48.

Bharadwaj, A. (2000), “A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation”, *MIS Quarterly*, 24:169-196.

Bharadwaj, A.S., Sambamurthy, V. ve Zmud, R.W. (1999), “IT capabilities: theoretical perspectives and empirical operationalization”, *Proceedings of the International Conferences on Information Systems*, Charlotte, S: 378-385.

Bilkey, W.J., Tesar, G. (1977), “The Export Behaviour Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal Of International Business Studies*, 8: 93-98.

Buckley, Peter J., D. Newbould and J. Thurwell, (1979), *Going International – The Experience of Smaller Companies Overseas*, London: Associated Business Press.

Büyüköztürk, Ş. (2007), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

C. K. Prahalad and G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review* (May–June 1990): 79-91.

Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, (31):515-524.

Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. ve Çavuşgil, S.T. (2006), “The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison”, *Journal of Business Research*, 59: 176 -185.

Can, E. (2012), *Uluslararası İşletmecilik*, 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Cannone, G. ve Ughetto, E. (2014), “Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups”, *International Business Review*, 23: 272–283.

Carneiro, J. (2007), “A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance”, *Brazilian Administration Review*, 4(2): 1-19.

Cavuşgil, S.T. (1980), “On The Internationalization Process Of Firms”, *European Research*, 8 (6): 273-281.

Chen, X., Zou, H. ve Wang, D.T. (2009) , “How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance”, *Intern. J. of Research in Marketing* 26: 294–303.

Chetty, S. ve Agndal, H. (2007), “Social Capital And Its Influence On Changes in Internationalization Mode Among Small And Medium-Sized Enterprises”, *Journal Of International Marketing*, 15: 1-29.

Chetty, S. ve Blankenburg Holm, D. (2000), “Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach,” *International Business Review*, 9 (1): 77-93.

Chetty, S. ve Patterson, A. (2002), “Developing Internationalisation Capability Through Industry Groups: The Experience Of A Telecommunications Joint Action Group”, *Journal Of Strategic Marketing*, 10(1): 69-89.

Chetty, S.K. (1999), “Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms In The Apparel Industry”, *European Journal of Marketing*, 33(1/2): 121-142.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1989), “Innovation and Learning: The Two Faces of R & D”, *The Economic Journal*, 99: 569-596.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

Constantine S. Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. ve Ioannidis, C. (1996). "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing*, 30(6): 6-35.

Coviello, N. E., ve McAuley, A., (1999)," Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, 39 (3): 223-256.

Coviello, N.E. ve Martin, K.A-M. (1999), "Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing*, 7(4): 42-66.

Coviello, N.E. ve Munro, H.J. (1995), "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, 29(7): 49-61.

Covin J. ve Slevin, D. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.

Covin J. ve Slevin, D. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Crick, D. (2009). "The internationalisation of born global and international new venture SMEs", *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476.

Czinkota, M.R., (1982), "Export Development Strategies: Us Promotion Policy", Praeger, New York.

Çavuşgil, S. T. (1994), "A quiet revolution in Australian exporters. *Marketing News*", 28, (11), 18-21.

Çavuşgil, S. T. ve Zou, S. (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58: 1-21.

Çavuşgil, S.T. ve Knight, G. (2015), “The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization”, *Journal of International Business Studies*, 46: 3-16.

Çavuşgil, S.T., Knight, G ve Riesenberger, J.R. (2008), *International Business-Strategy, Management, and The New Realities*, New Jersey, Pearson Prentice Hall,

Çavuşgil, S.T., Knight, G., ve Riesenberger, J.R. (2012), *International Business: Strategy, Management And New Realities*, 2. Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.

Çavuşgil, S.T., Knight, G., ve Üner, M.M., (2011), *Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Çiçek, R. ve Demirer, Ö. (2009), “Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler”, *Akademik Bakış*, 16: 69-80.

Danışman, A. ve Erkocaoğlu, E. (2008), “Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB’ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19: 197-212.

Day, G. S. (1994), “Continuous learning about markets”. *California Management Review*, 36: 9-31.

Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E. ve Nakos, G. (2012).”International entrepreneurial culture-Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship, *International Business Review* (21):708-721.

DPT, (2000). *Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Yayın No: 2514, Ankara. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4875.pdf>.

Dunning, John H., (1988), “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.

Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different?”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 35-50.

Efrat, K. ve Shoham, A. (2012). “Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers”, *Journal of World Business* 47:675–685.

Ellis, P. (2000), “Social Ties And Foreign Market Entry”, *Journal Of International Business Studies*, 31: 443-469.

Etemad, H. (2004), “International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory”, *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 5-59.

Evangelista, F. U. (1994), “Export performance and its determinants: Some empirical evidence from Australian manufacturing firms”. In Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (ed.), *Advances in International Marketing* (pp. 207-229). Greenwich, Conn: JAI Press.

Faiz, E. (2013), “Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Fan, T. ve Phan, P. (2007), “International New Ventures - Revisiting The Influences Behind The 'Born-Global' Firm”, *Journal Of International Business Studies*, 38(7): 1113-1131.

Fillis, I. (2001), “Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey And Future Research Directions”, *Management Decision*, 39(9): 767-783.

Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. (1985). “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, 10(4):803-813.

Forsgren, M. and J. Johanson (1975), *Internationell Företagsekonomi*, International Business Economics, Stockholm: Norstedts.

Forsgren, M., Holm, U. ve Johanson, J. (2005), *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*, Edward Elgar Publishing, UK.

Freeman, S. ve Çavuşgil, S.T. (2007), “Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization”, *Journal of International Marketing American Marketing Association*, 15(4): 1-40.

Freeman, S., Edwards, R. ve Schroder, B. (2006), “How Smaller Born- Global Firms Use Networks And Alliances To Overcome Constraints To Rapid Internationalization”, *Journal Of International Marketing*, 14 (3): 33-63.

Gabrielsson, M. (2005), “Branding Strategies of Born Globals”, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3):199-222.

Gabrielsson, M. ve Gabrielsson, P. (2003), “Global Marketing Strategies of Born Globals and Globalising Internationals in the ICT Field”, *Journal of Euromarketing*, 12(3/4):123-145.

Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. ve Dimitratos, P., (2014). “International Entrepreneurial Culture and Growth of International New Ventures”, *Manag Int Rev.*, 54:445-471.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. ve Zucchella, A. (2008a), “Conceptualizations to Advance Born Global Definition: A Research Note.” *Global Business Review*, 9(1): 45-50.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. ve Zucchella, A. (2008b), “Born Globals: Propositions To Help Advance The Theory”, *International Business Review*, 17(4): 385-401.

Ganitsky, J. (1989), “Strategies for innate and adoptive exporters”, *International Marketing Review*, 6(5):50-65.

Gartner, W. B. (1989), “Who is an entrepreneur? Is the wrong question”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4): 47-68.

Gassmann, O. ve Keupp, M. M. (2007), “The Competitive Advantage Of Early And Rapidly Internationalising Smes In The Biotechnology Industry: A Knowledgebased View”, *Journal Of World Business*, 42(3): 350-366.

Gegez, A.E. (2007), *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Gerschewski, S. (2011), “Born Global Firms: An Integrated Analysis Of The Determinants And Measurement Of International Performance”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Victoria Üniversitesi, Yeni Zelanda.

Gökmen, A. ve Temiz, D., (2013), “Born Global Firms: A Foreign Trade Related Study on Turkey”, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 6 (12), 129-142.

Grant, R. M. (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3): 114-135.

Grant, R. M. (1996a), “Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.

Grant, R. M. (1996b), “Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration”, *Organization Science*, 7: 375-387.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text & Cases* (7th ed.), Chichester: John Wiley & Sons.

Guenzi, P. ve Troilo, G. (2006), “Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration”, *Industrial Marketing Management*, 35: 974-988.

Hessels, J. (2008), “International Entrepreneurship: An Introduction, Framework and Research Agenda”, *SCALES Research Programme*, December.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic Management Concepts & Cases Competitiveness and Globalization*, (8th Edition), South-Western, Cengage Learning.

Hollensen, S. (2007), *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, 4. Edition, Pearson-Prentice Hall.

Huber, G.P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2(1): 88-103.

İsmail, N.A ve Kuivalainen O. (2015), "The effect of internal capabilities and external environment on small- and medium-sized enterprises' international performance and the role of the foreign market scope: The case of the Malaysian halal food industry", *J Int Entrep*, 13:418-451.

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. ve Saarenketo, S. (2008). "Strategic orientations of born globals-Do they really matter?", *Journal of World Business* 43:158-170.

Javidan, M., (1998). "Core Competence: What Does it Mean in Practice?", *Long Range Planning*, 31(1): 60-71.

Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993), "Market orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57: 53-70.

Johanson, J. ve Mattson, L. G. (1988), "Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach", in N. Hood & J-E. Vahlne (Eds). New York: Croom Helm.

Johanson, J., Vahlne J.E. (1977), "The Internationalization Process Of The Firm- A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J.E. (1990), "The Mechanism Of Internationalization", *International Marketing Review*, 7(4): 11-23.

Johanson, J., ve Wiedersheim-Paul.F. (1975), "The Internationalization of The Firm: Four Swedish Cases", *Journal Of Management Studies*, 12(3): 306-307.

Jolly, V.K., Alahuhta, M. ve Jeannet, J.P. (1992), "Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally", *Journal of Strategic Change*, 1:71-82.

Kalyoncuoğlu, S. (2010), “İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kalyoncuoğlu, S. ve Üner, M.M. (2010), “İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3): 1-42.

Kaplan, M. ve Eren, S.S. (2014), “Firmanın İhracat Yetkinliklerinin İhracat Performansına Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29(2):1-31.

Kaplinsky, R. ve Morris, M. (2000), “Spreading The Gains From Globalisation:What Can Be Learned From Value Chain Analysis”, Prepared for the IDRC. <http://www.prism.uct.ac.za/papers/vchnov01.pdf>, (10.05.2014).

Karadeniz, E.E. ve Göçer, K. (2007), “Internationalization of small firms: A case study of Turkish small- and medium-sized enterprises”, European Business Review, 19(5): 387-403.

Karlsen, S. M. F. (2007), “The Born Global – Redefined On The Determinants Of Smes Pace Of Internationalization”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Norwegian School Of Management.

Karra, N. ve Phillips, N. (2004), “Entrepreneurship Goes Global”, Ivey Business Journal, November/December, S: 1-6.

Karra, N., Phillips, N. ve Tracey, P. (2008), “Building The Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities For International New Venture Success”, Long Range Planning, 42: 450-458.

Kartal, B. (2006), İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performansı İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğü İlişkin Bir Uygulama. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C. ve Morgan, N.A. (2000), “Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development”, *Academy of Marketing Science Journal*, 28(4): 493-511.

Kaur, S. ve Sandhu, M.S. (2014), “Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia”, *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1): 101-136.

Knight, G. A., ve Kim, D. (2009), “International business competence and the contemporary firm”, *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.

Knight, G. A., ve Liesch, P. W. (2002), “Information internalization in internationalizing the firm”, *Journal of Business Research*, 51(12): 1-15.

Knight, G., Madsen, T.K. ve Servais, P. (2004), “An inquiry into born-global firms in Europe and the USA, *Int Mark Rev*, 21:645-665.

Knight, G.A. (1997), “Emerging Paradigm For International Marketing: The Born Global Firm”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Michigan Eyalet Üniversitesi, ABD.

Knight, G.A. (2001), “Entrepreneurship and strategy in the international SME”, *Journal of International Management*, 7: 155-171.

Knight, G.A. ve Çavuşgil, S. T. (2004), “Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm”, *Journal Of International Business Studies*, 35: 124-141.

Knight, G.A. ve Çavuşgil, S.T. (1996), “The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory”, *Advances In International Marketing*, 8: 11-26.

Knight, J., Bell, J. ve Mcnaughton, R. (2002), “Born Globals: Old Wine In A NewBottles”, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf>. (15.01.2008).

Koçak A., Özer, A. ve Gürel, E., (2005), “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1): 179- 201.

Koçak, A. ve Karaca, K. (2013), "İşletmelerde Örgütsel Karakteristiklerin Yenilik Kapasitesi Üzerine Ortaklaşa Etkisinin Belirlenmesi", Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 11: 21-60.

Koçak, A., Phan, A.T. ve Edwards, V. (2013), "Role of social capital and self-efficacy in opportunity recognition of female entrepreneurs: insights from Turkey and Vietnam", International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 18(2): 211-228.

Kohli, A. K., ve Jaworsky, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, 54: 1-18.

Konaklıoğlu, E. (2011), "Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu Ve/Veya Yönetici Özellikleri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kotha, S., Violina P. R. ve Frank T., (2014), "Assets and Actions: Firm-Specific Factors in the Internationalization of U.S. Internet Firms", Journal of International Business Studies, 32(4):769-791.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. ve Armstrong, G. (2005), Principles of Marketing. 4th euro ed. FT/Prentice Hall.

Kropp, F., Lindsay, N.J. ve Shoham, A. (2006). "Entrepreneurial , market and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African Firms", International Marketing Review, 23:504-523.

Kudina, A., Yip., G. ve Barkema, H. (2008), "Born Global", Business Strategy Review, Winter.

Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S., ve Kylaheiko, K. (2010), "Organisational Capabilities and Internationalisation of The Small and Medium-Sized Information and Communications Technology firms", International Journal Entrepreneurship, 8: 135-155.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., ve Servais, P. (2007). "Firms' degree of bornglobalness, international entrepreneurial orientation and export performance". *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K. ve Cadogan, J.W. (2004), "The

Lages, L. F. ve Styles, C. (2009), "Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance", *Journal of International Marketing*, 17(4): 47-70.

Lages, L.F. (2000), "A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance", *Journal of Global Marketing*, 13(3): 29-51.

Lee, C., Lee, K. ve Pennings, J.M. (2001), "Internal Capabilities, External Networks, And Performance: A Study On Technologybased Ventures", *Strategic Management Journal*, (22): 615-640 .

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., ve Samiee, S. (2002), "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, 55: 51– 67.

Liesch, P. W. ve Knight, G.A. (1999), "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", *Journal of International Business Studies*, 30(2):383-394.

Lin, S. (2010), "Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences", *Trends in International Business*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692465>, (20.10.2013).

Lindblom, A.T., Olkkonen, R.M. ve Mitronen, L. (2008), "Market-Sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs", *Contemporary Management Research*, 4(3): 219-236.

Loane, S. ve Bell, J. (2006),"Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand", *International Marketing Review*, 23 (5):467-485.

Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G. ve Li, W. (2010), “Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy”, *Journal of International Business Studies*, 41(3):419-436.

Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, 21(1): 135- 172.

Luostarinen, R., ve Gabrielsson, M. (2006), “Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs”. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.

Madsen, T., Servais, P. (1997), “The Internationalization Of Born Globals: An Evolutionary Process”, *International Business Review*, 6(6): 561–583.

Mahoney, J.T. ve Pandain J. (1992), “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal* 13(5): 363-380.

Makadok, R. (2001), “Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, 22: 387-402.

Mascherpa, S. (2011), “Born Global Companies as Market Driven Organisations an Empirical Analysis”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Degli Studi Di Milano Üniversitesi, İspanya*.

McAuley, A., (1999), “Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector”, *Journal of International Marketing*, 7(4): 67-82

McAuley, A., ve Coviello, N.E., (1996), *Internationalization and Entrepreneurial Firm: What Do We Really Know*, Working Paper Series, 96-008.

McDougall, P.P. (1989). “International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure”. *Journal of Business Venturing*, 4: 387-399.

McDougall, P.P. ve Oviatt, B.M. (2000), "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *The Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906.

Mckinsey And Co. (1993), *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Mckinsey And Co., Australian Manufacturing Council.

Mckinsey And Co., Australian Manufacturing Council Rennie, M.W. (1993), "Born Global, *The McKinsey Quarterly*, 4:45-52.

McNaughton, R. B. (2003), "The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 297-311.

Mika Ruokonen, M., ve Saarenketo, S. (2009), "The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies, *European Business Review*, 21(1):17-41.

Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29: 770-791.

Moen, O. (2002), "A New Generation Of Small European Exporters", *International Marketing Review*, 19(2):156-175.

Moen, Ö. ve Servais, P. (2002), "Born Global Or Gradual Global? Examining The Export Behavior Of Small And Medium-Sized Enterprises", *Journal Of International Marketing*, 10(3): 49-72.

Morgan, N.A., Slotegraaf, R.J. Vorhies, D.V. (2009). "Linking marketing capabilities with profit growth", *Intern. J. of Research in Marketing* 26:284-293.

Morrow, J.F. (1988), "International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*", 3:59-61.

Mort, G.S. ve Weerawardena, J. (2006), "Networking Capability And International Entrepreneurship: How Networks Function In Australian Born Global Firms", *International Marketing Review*, 23 (5): 549-572.

Mu, J. (2013), "Networking capability, new venture performance and entrepreneurial rent", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15: 101-23.

Mu, J. ve Di-Benedetto, A. (2012), "Networking Capability and New Product Development", *Transactions on Engineering Management*, 59(1):4-19.

Nakip, M. (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, İkinci Basım, Ankara.

Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990), "The effect of marketing orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.

Naude, W., ve Rossouw, S. (2009), "Early International Entrepreneurship In China: Extent And Determinants", Research Paper No:2009/16, UNU World Institute For Development Economics Research (Unu-Wider), Helsinki, Finland.

Nelson R. ve Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge.

Nessel, K. (2013), "A Born Global Gradually Advancing Its Internationalization- a Case Study of Internationalization Process of a Small Tour Operator in a Nich Market", *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 9(1): 69-95.

Newbert, S. (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research". *Strategic Management Journal*, 28(2): 121-146.

Nowinski, N. ve Bakinowska, E. (2012). "A Logistic Model Study of Endogenous and Exogenous Factors Affecting Polish SMEs' Internationalization Speed", *Argumenta Oeconomica*, 28:155-179.

Nummela, N., Saarenketo, S. ve Puumalainen, K. (2004), "Global Mindset – A Prerequisite For Successful Internationalisation?", *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 21(1): 51-64.

Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior”, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (4):305-318.

Ortega,R.T., Rialp-Criado, A. R, Rialp-Criado, J. ve Stoian, M.C. (2015). “How to measure born-global firms’ orientation towards international markets?”, Revista Espanola de Investigacion de Marketing (19):107-123.

Oviatt, B.M. ve McDoudall, P.P. (1994), “Toward A Theory Of International New Ventures”, Journal Of International Business Studies, 25(1): 45-64.

Oviatt, B.M. ve McDougall, P.P. (2005), “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”, Entrepreneurship Theory & Practice, 29(5), 537-553.

Öztürk, S.A. (2006), Küresel Sınırları Zorlamak: Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler. Ekin Yayınevi.

P. Selznick, (1957), Leadership in Administration:A Sociological Interpretation, New York: Harper & Row.

Penrose, E. (1959), The theory of the growth of the firm. London: Basil Blackwell.

Perçin, S. (2005), “İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: İSO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1): 139-155.

Perks, K.J. ve Hughes, M. (2008), “Entrepreneurial Decision-Making in Internationalization: Propositions from Mid-Size Firms”, International Business Review, 17:310–330.

Persinger, E.S., Çivi, E. ve Vostina, S.W. (2007), “The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies”, International Business & Economics Research Journal, 6(3): 73-82.

Pfeffer, J. and G. Salancik, (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper&Row Publishers.

Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Rasmussen, E.S, Madsen, T.K., ve Evangelista F. (2001), "The founding of the Born Global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3): 75-107.

Rasmussen, E.S. ve Madsen, T.K. (2002), "The Born Global Concept", [Http://Www.Sam.Sdu.Dk/~Era/E1ba%20rasmussen%202002%20.Pdf](http://Www.Sam.Sdu.Dk/~Era/E1ba%20rasmussen%202002%20.Pdf), (10.10.2007).

Reid, S.D. (1981), "The Decision - Maker And Export Entry And Expansion", *Journal Of International Business Studies*, 12(2): 101-112.

Reid, S.D. (1983), Firm internationalization transaction costs and strategic choice, *International Marketing Review*, 1(2):45-46.

Rennie, M. W. (1993). "Global competitiveness: Born global", *The McKinsey Quarterly*, 4:45–52.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. ve Vaillant, Y. (2005). "The born global phenomenon: A comparative case study research", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.

Rialp, A., Rialp, J., ve Knight, G. (2002), "The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born-globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry", *Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa*.

Ringim, K.J., Razalli, M.R. ve Hasnan, N. (2015). "The Relationship between Information Technology Capability and Organizational Performance in Nigerian Banks", *International Journal of Business Research and Development*, 4(2):1-10.

Rogers, E.M. (1964), *Diffusion Of Innovations*, New York, The Free Press Of Glencoe.

Root, F. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, NY, ABD.

- Ross, J., Beath, C. Ve Goodhue, D. (1996), "Develop long-term competitiveness through information technology assets", *Sloan Management Review*, 38(1):31-42.
- Ruzzier, M., R. D. Hisrich. ve Antoncic, B., (2006), "SME internationalization research: past, present and future", *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13 (4): 476-497.
- Saeedi, M. R., Dadfar, H. ve Brege, S. (2012), "Rapid Internationalization of SMEs from Resource Based View: A longitudinal Study of a Pharmaceutical company in Iran", Department of Industrial Marketing, Linkoping University, Sweden.
- Santhanam, R. and Hartono, E. (2003), "Issues in linking information technology capability to firm performance", *MIS Quarterly*, 27(1):125-153.
- Senik, Z.C., Scott-Ladd, B., Entekin, L. ve Adham, K.A. (2011), "Networking and internationalization of SMEs in emerging economies, *J Int Entrep*, 9:259–281.
- Seyidoğlu, H., (2003), *Uluslararası İktisat: Teori Politika ve Uygulama*, 15. Basım, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *The Academy of Management Review*, 25(1):217-226.
- Sharma, D.D. ve Blomstermo, A. (2003), "The internationalization process of Born Globals: a network view", *International Business Review*, 12 :739-753.
- Shoham, A., (1998), "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, 63:59-81.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., ve Calantone, R. (2005). "Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts". *Strategic Management Journal*, (26): 259–276.
- Song, M., Nason, R.W. ve DiBenedetto, A. (2008), "Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation", *Journal of International Marketing*, 16(1): 4-38.

Spasova, E.B. (2014), “Determinants And Measures Of Export Performance – Comprehensive Literature Review”, Jcebi, 1: 63 – 74.

Spence, M. ve Crick, D. (2006), “A Comparative Investigation in to the Internationalisation of Canadian and UK High-Tech SME’s”, International Marketing Review, 23(5):528-529.

Spender, J.C., ve Grant, R. M. (1996), “Knowledge and the firm: Overview, Strategic Management Journal, 17: 5-9.

Stoian, M-C. (2006), “Managerial Determinants and their Influence upon the Export Behaviour of the Firm: Case Studies of Catalan Exporting SMEs, <http://selene.uab.es/dep-economiaempresa/Jornadas/Papers/2006/Maria-Cristina%20Stoian.pdf>, (05.02.2012).

Tabares, A., Alvares, C. Ve Urbano, D. (2015). “Born Globals From the Resource-Based Theory: a Case Study in Colombia”, J. Technol. Manag. Innov, 10(1).

Tarique, I.(2014), “Seven Trends in Corporate Training and Development, Pearson, New Jersey.

Teece DJ, Pisano G. ve Shuen A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7):509–533.

Torlak, Ö., Özdemir, Ş. ve Kula, V., (2007), “Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1): 103 -114.

Törnroos, J.A. (2002), “Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research”, 18. Annual IMP Conference, September, Lyon.

Turnbull, P. (1987), A Challenge to stages theory of the internationalization process, In Mangigng Export Entry and Expansion-Concepts and Practice, Rosson, P.J. ve Reid, S., Newyork.

Üner, M.M., Kocak, A., Çavuşgil, E., ve Çavuşgil, S.T. (2013), “Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey, *International Business Review*, 22: 800-813.

Vorhies, D. W. (1998), “An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness”, *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-24.

Wach, K., ve Wehrmann, C., (2014), “Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields” (chapter 1). In: Gubik, A.S. & Wach, K., *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, University of Miskolc, Miskolc.

Wakkee, I. A. M. ve Harveston, P.D. (2003), “In search of a multidimensional identification method of born global firms”, in proceeding of 11. High Tech Small Firm Conference, June Manchester, UK.

Walter, A., Auer M. ve Ritter, T. (2006), “The Impact of Networking Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance”, *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541- 567.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., ve Knight, G. (2007), “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective”, *Journal of World Business*, 42(3):294-306.

Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, G.P., Knight, G.ve Sandeep, S. (2012), “Capability presence in the newly internationalizing firm”. In Feinberg, S. ve Tunga, K. (Eds.), *Rethinking the Roles of Business, Government and NGOs in the Global Economy*, Academy of International Business, Washington DC.

Welch, L.S. ve Luostarinen, R.K. (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, 14(2):36-64.

Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.

Wictor, I. ve Andersson, S. (2012), “The Importance Of Leadership And Vision In Born Globals”, *Business And Management Research*, 1(1): 13-25.

Williamson, O. E., (1975), “Transactions Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law Economics*, Vol.22, pp.223-262.

Yen Ng, P. ve Hamilton, R.T. (2015). “Capabilities, Strategy, and Performance: The Case of ICT Firms in New Zealand, *Journal of Asia-Pacific Business*, 16:302–327.

Zahra, S., ve George, G. (2002). “International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda”. in: Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D.L. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mind-set*, Oxford: Blackwell Publishers.

Zahra, S.A ve Bogner, W.C. (1999). “Technology strategy and software new ventures’ performance: exploring the moderating effect of the competitive environment”, *J BusVenturing*, 15:135-173.

Zhang, M. (2005), “Information Technology Capability, Organizational Culture and Export Performance”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Washington State University, College Of Business And Economics,

Zhang, M., Sarker, S. ve Sarker, S. (2013), “Drivers and export performance impacts of IT capability in ‘born-global’ firms: a cross-national study”, *jInformation Systems Journal*, 23: 419-443.

Zhang, M., Tansuhaj, P., ve McCullough, J. M. (2009), “International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*”, 7(4), 292-322.

Zhou, L., Wu, W. ve LuoSource, X. (2007), “Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of SocialNetworks”, *Journal of International Business Studies*, 38(4): 673-690.

Zou, H., Liu, X. ve Ghauri, P. (2010), “Technology Capability and the Internationalization Strategies of New Ventures, Organizations And Markets In Emerging Economies, 1(1).

Zou, S. ve Stan, S. (1998), “The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997”, International Marketing Review, 15(5): 333-356.

Zou, S., Taylor, C.R. ve Osland, G.E. (1998).”A Cross-National Generalized Export Performance Measure”, Journal of International Marketing, 6(3):37-58.

Zucchella, A., Palamara, G. ve Denicolai, S. (2007), “The drivers of the early internationalization of the firm”, Journal of World Business, 42:268-280.

Ülkemizdeki KOBİ tanımı, <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout> (15.10.2015).

TÜİK (2015), NACE sınıflandırmasına göre imalat sanayi sektörleri listesi, http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=18&KITAP_ID=277 (10.06.2016).

TOBB (2016), İmalat sanayi teknoloji yoğunlu sınıflamaları listesi, <http://tobb.org.tr/SanayiMudurlugu/Documents/YerliMali/Eurostat%20verilerine%20gore%20teknoloji%20siniflamalari.docx>, (10.06.2016).

KOSGEB (2016/1), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOB%C4%B0'lerin_Tanimi,_Yonetmelik.pdf, (15.05.2015).

KOSGEB (2016-2), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018, [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf), (10.06.2016).

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Ege İhracatçı Birlikleri'nden aldığımız iletişim bilgilerinizden hareketle Türkiye'de ihracatın geliştirilmesine ışık tutmak üzere size gönderilmiştir.

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen doktora tez çalışmasına temel teşkil edecek olan çalışmamız, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerde, örgütsel kabiliyetlerin ihracat performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Çalışmada vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve genel olarak değerlendirilecektir. Anketin cevaplama süresi yaklaşık 10 dakikadır. Çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak açısından sorulara eksiksiz cevap vermeniz bizim için çok önemlidir. Araştırmaya zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizle katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Burak KARTAL

C.B.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Araş.Gör.Hakan aTLI

C.B.Ü Uygulamalı Bilimler
Yüksekokulu

Birinci Bölüm: İşletmeye İlişkin Sorular

1) İşletmedeki Göreviniz?

☐ İşletme Sahibi ☐ Genel Müdür ☐ İhracat Yöneticisi ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

2) İşletmenizin kuruluş yılı?

3) İlk defa ihracat yapmaya başladığınız yıl?

4) İşletmenizin toplam satışları içinde ihracatın payı % kaçtır? (Yaklaşık olarak)

Kurulduktan sonra 3. yıl sonunda	Geçtiğimiz dönemde (2015)
%	%

5) İşletmenizin yurtdışı pazarlara giriş kararıyla ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden sizin için doğru olanı işaretleyiniz.

☐ İşletmenin daha kuruluşu sırasında dış pazarlarda faaliyet göstermeyi planladık ve aktif bir şekilde hazırlık yaptık ☐ İşletmenin kuruluşu sırasında dış pazarlarda bulunmayı planlamadık, gelişen olaylar ve sonradan bu yönde atılan adımlara göre hareket ettik

6) İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz? (Lütfen İhracatçı Birlikleri'nde kayıtlı olduğunuz temel sektörü ve NACE kodunu yazınız)

.....

7) İşletmenizin ürettiği ürünlere en az 2 adet örnek veriniz?

a) b)..... c) Diğer

8) İşletmenizin en çok ihracat yaptığı ilk 5 ülkeyi sırasıyla belirtiniz?

a) b) c)

d) e)

9) İşletmenizin bugün itibarıyla tam zamanlı çalışan personel sayısı?

☐ ≤ 9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250'den fazla

10) İşletmenizin bir önceki hesap dönemi (2015) net satışlarının toplamı?

☐ 1 Milyon TL'den az ☐ 1 Milyon TL'den fazla- 8 Milyon TL'den az

☐ 8 Milyon TL'den fazla- 40 Milyon TL'den az ☐ 40 Milyon TL'den fazla

11) İşletmenizin bir önceki hesap dönemi (2015) sonundaki bilanço büyüklüğü?

☐ 1 Milyon TL'den az ☐ 1 Milyon TL'den fazla- 8 Milyon TL'den az

☐ 8 Milyon TL'den fazla- 40 Milyon TL'den az ☐ 40 Milyon TL'den fazla

İkinci Bölüm: Örgütsel Kabiliyetler ve İhracat Performansına İlişkin Sorular

12) İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Tümüyle katılıyorum)							
	1	2	3	4	5	6	7
Yönetimimiz sadece Türkiye’yi değil, tüm dünyayı hedef pazar olarak görme eğilimindedir							
İşletmemizdeki mevcut örgüt kültürü, yurt dışındaki yeni iş fırsatlarının etkin bir şekilde keşfedilmesine imkân sağlar							
Yönetimimiz, dış pazarlarda başarılı olmak için, çalışanlara sürekli işletmenin misyonunu hatırlatır							
Yönetimimiz uluslararası işletmecilikte deneyimlidir							
Yönetimimiz, dış pazarlarda hedeflerine ulaşmak için hem insan kaynakları hem de diğer kaynakları (finansal vb.) geliştirmektedir							
Yönetimimiz, ürünlerimizin dış pazarlarda başarılı olabilmesi için elinden geleni yapmaya isteklidir							
Dış pazarlara girme kararlarımızda, yönetimin vizyonu ve yönlendirmesi önemlidir							
Yönetimimiz, dış pazarlarda yüksek getiri potansiyelinden dolayı riskli projelere yatırım yapma eğilimindedir							
Yönetimimiz işletmenin dış pazarlarda amaçlarını gerçekleştirmek için cesur ve geniş çaplı eylemlerin gerekliliğine inanmaktadır							
Dış pazarlarda rakiplerimizi yenmek için yüksek düzeyde rekabetçi bir strateji izleriz							
Rakiplerimizle kıyaslandığında, yeni mal/hizmetleri, yönetim tekniklerini ve üretim teknolojilerini ilk olarak biz dış pazarlara sunarız							
İşletmemiz son beş yılda dış pazarlara pek çok yeni mal veya hizmetler sunmuştur							

13) İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Tümüyle katılıyorum)							
	1	2	3	4	5	6	7
Bizim için dış pazarlardaki başarı, müşterilerimizin ihtiyaçlarını tam olarak tatmin etmekten geçer							
İşletmemiz, dış pazarlarımızda, müşteri memnuniyetsizliği olduğunda tüm birimleriyle sorunu hemen çözmeye çalışır							
Dış pazarlardaki rekabet avantajı sağlama stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya dayanmaktadır							
Dış pazarlarda müşteri değeri yaratmak için elimizden geleni yaparız							
Dış pazarlarda düzenli olarak yılda en az bir kez müşteri memnuniyetini ölçeriz							
Dış pazarlarda satış sonrası hizmetlere büyük önem veririz							

Bir rakibimiz, dış pazarlarımızdaki hedef müşterilerimize yönelik yoğun bir kampanya başlatırsa hemen karşı kampanyayla cevap veririz							
Yönetimimiz sıklıkla dış pazarlardaki temel rakiplerimizin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirir							
Yönetimimiz, yurtdışındaki başarılı ve başarısız müşteri deneyimlerini işletme genelinde paylaşır							
Pazarlama, üretim, finans gibi işletme fonksiyonlarımız pazarın ihtiyaçlarını cevaplayacak şekilde bütünleşik hareket etmektedir							
Tüm yöneticilerimiz işletmedeki herkesin dış pazarlarda nasıl müşteri değeri yaratmaya katkı sağlayabileceklerini bilirler							

14) İşletmenizin uluslararası pazarlarda, rakiplerinize kıyasla aşağıdaki ifadeler açısından ne durumda olduğunu ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. <i>(1=Çok daha kötü, 2= Daha kötü, 3=Kötü, 4=Ne kötü ne iyi, 5= İyi, 6= Daha iyi, 7=Çok daha iyi)</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
Müşteri ve rakip bilgisi							
Pazarlama planlama süreci							
Ürün geliştirme veya adaptasyon							
Fiyatlamının etkinliği							
Reklamın etkinliği							
Dağıtımın etkinliği							
Firmanın imajı							
Ürünü farklılaştırmak için pazarlama araçlarını (ürün tasarımı, fiyatlandırma, reklam, vb) kullanma becerisi							
Pazarlama faaliyetlerinin kontrolü ve değerlendirilmesi							

15) İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. <i>(1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Tümüyle katılıyorum)</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
Hangi iş ortağımızın (tedarikçi, dağıtıcı, satıcı, müşteri vb.) bize hangi alanlarda katkı sağlayabileceklerini analiz ederiz							
İş ortaklarımızın bize sağlayacakları katkı düzeyinde ilişkilerimizi geliştiririz							
Hangi olası iş ortaklarıyla ile ilişki kurmamız gerektiğine önceden karar veririz							
İş ortaklarımız ile olan ilişkimizden sorumlu koordinatörler görevlendiririz							
İş ortaklarımız ile başarılı olabilmek için nasıl birbirimizi destekleyebileceğimizi düzenli olarak görüşürüz							

İş ortaklarımız ile esnek çalışabiliriz							
İş ortaklarımızla problemlerimizi hemen hemen her zaman yapıcı bir şekilde çözeriz							

16) İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. <i>(1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Tümüyle katılıyorum)</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
Kurucu ekibimizde teknolojik açıdan yüksek profilli personele sahibiz							
Kendi ürün veya süreçlerimiz için patent ve telif hakkına sahibiz							
Ar-ge faaliyetleri ve ürün geliştirmek için büyük finansal yatırımlar yaparız							
İşletme içerisinde yenilikçi fikirler ve bu fikirlerin uygulanması teşvik edilir							
İşletmemizde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine oldukça önem verilir							

17) İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. <i>(1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Tümüyle katılıyorum)</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
Mükemmel bir yatırım uzmanlığına sahibiz							
Farklı finansörlerle iyi ilişkilere sahibiz							
İşletmenin mali durumunu sürekli olarak izleriz							
Finansman ihtiyaçlarımızı farklı kaynaklarından (otofinansman, banka, devlet destekleri vb.) karşılama bilgisine sahibiz							

18) İşletmeniz açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. <i>(1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Tümüyle katılıyorum)</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
Personelimiz bilgili ve yeteneklidir							
Örgütsel yapı fonksiyonlarımız iyidir							
Farklı departmanlarımız birbirleriyle koordineli olarak çalışmaktadır							
Stratejik planlama güçlü bir yönümüzdür							
İşe yeni eleman almada başarılıyız							

Teşvik edici bir iş atmosferine sahibiz							
---	--	--	--	--	--	--	--

19) İşletmenizin, önde gelen rakiplerinize kıyasla aşağıdaki ifadeler açısından ne durumda olduğunu ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. <i>(1=Çok daha kötü, 2= Daha kötü, 3=Kötü, 4=Ne kötü ne iyi, 5= İyi, 6= Daha iyi, 7=Çok daha iyi)</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
İşletme fonksiyonları arası bütünleşmeyi kolaylaştıran bilgi sistemleri							
Yeni ürün geliştirme projeleri için bilgi teknolojilerinin kullanımı							
İçsel iletişimde bilgi teknolojilerinin kullanımı (farklı departmanlar arasında ve hiyerarşik)							
Dışsal iletişimde bilgi teknolojilerinin kullanımı (tedarikçiler, dağıtıcılar, müşteriler)							
Teknolojik bilgiyi oluşturmayı kolaylaştıran bilgi teknolojileri							
Pazar bilgisi oluşturmayı kolaylaştıran bilgi teknolojileri							

20) Aşağıdaki alanlarda işletmenizin son üç yılda gösterdiği performansı, size göre en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz. <i>(1=Hiç tatmin edici değil, 2= Tatmin edici değil, 3=Pek tatmin edici değil, 4=Kararsızım, 5= Biraz tatmin edici, 6= Tatmin edici, 7=Çok tatmin edici)</i>							
	1	2	3	4	5	6	7
İhracat satış hacmi							
İhracat pazar payı (Pazardaki toplam satış miktarı ya da gelirleri içinde işletmenize ait olan pay)							
İhracat satışlarının büyümesi (Yıllık ortalama ihracat satış tutarındaki büyüme)							
Vergi öncesi ihracat karlılığı							
İhracatın yoğunluğu (İhracat satışlarının toplam satışlara oranı)							
Başlıca rakiplere kıyasla ihracat satışlarındaki artış							
Yeni pazarlara giriş oranı							
Genel ihracat başarısı							

- ANKETE AYIRDIĞINIZ ZAMAN VE DİKKAT İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM
- EĞER KONUYLA İLGİLİ BİLGİ ALMAK VE BU ARAŞTIRMANIN SONUÇLARINI ÖĞRENMEK İSTİYORSANIZ AŞAĞIYA MAİL ADRESİNİZİ YAZINIZ.
 (E-mail) (İşletme Adı)

Hakan ATLI E-mail: hakanatli@gmail.com