



**KOBİ'LERDE ULUSLARARASI LAŖMA
SÜRECİ VE SÜRECİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ;
TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŖTIRMA**

Betül BULADİ ÇUBUKCU

**Doktora Tezi
İŖletme Anabilim Dalı
Prof.Dr. Osman DEMİRDÖĞEN
2015
Her Hakkı Saklıdır**

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Betül BULADI ÇUBUKCU

KOBİ'LERDE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ VE SÜRECİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ; TRA1
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN

ERZURUM - 2015



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

26/10/2015

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Kobi'lerde Uluslararasılaşma Süreci Ve Süreci Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; Tra1 Bölgesinde Bir Araştırma " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.


26.10.2015

Betül Buladi Çubukcu



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr. Osman Demirdöğen danışmanlığında, Betül Buladi Çubukcu tarafından hazırlanan bu çalışma 26/10/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. Osman Demirdöğen
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Hasan Kürşat Güleş
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Orhan Küçük
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Ömer Selçuk Emsen
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Tevfik Şükrü Yapraklı

İmza:
İmza:
İmza:
İmza:
İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	XI
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMANIN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

1.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI, ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE TEORİLERİ	3
1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramının Tanımı.....	3
1.1.2. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Süreci.....	8
1.1.3. Uluslararasılaşma Derecesi ve Hızı.....	17
1.2. ULUSLARARASILAŞMA TEORİSİ	20
1.2.1. Geleneksel Modeller.....	20
1.2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli	21
1.2.1.2. Yeni Uluslararası Girişimler (İş Ortaklıkları) Teorisi	24
1.2.1.3. Şebeke Ağ (Network) Uluslararasılaşma Modelleri.....	27
1.2.2. Çağdaş Modeller.....	31
1.2.2.1. Adapte Edici Seçim Modeli.....	32
1.2.2.2. Küresel Doğan İşletmeler	34
1.3. ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ	37
1.3.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma İhtiyacı Hissetmelerinin Sebepleri.....	37
1.3.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	41
1.3.2.1. İhracat	42
1.3.2.2. Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	46
1.3.2.2.1. Lisans Anlaşmaları.....	48
1.3.2.2.2. Franchising.....	50

1.3.2.2.3. Sözleşmeli Üretim.....	53
1.3.2.2.4. Yönetim Sözleşmeleri.....	55
1.3.2.2.5. Anahtar Teslimi Projeler.....	56
1.3.2.2.6. Montaj Operasyonları	58
1.3.2.3. Yatırıma Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	59
1.3.2.3.1. Ortak Girişim (Joint Venture).....	59
1.3.2.3.2. Uluslararası Birleşme ve Satınalmalar.....	63
1.3.2.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırımlar.....	64
1.3.2.3.4. Stratejik Birleşmeler	66

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ VE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECLERİ

2.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) KAVRAMI VE KAPSAMI	68
2.1.1. KOBİ'lerin Tanımı ve Sınıflandırılması	68
2.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	72
2.2. KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMASI	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE SÜRECİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	84
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	85
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	85
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	86
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	86
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	87
3.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	87
3.6.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	88
3.6.3. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Bulguların Değerlendirilmesine İlişkin Tanımlar	88

3.6.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	90
3.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER	90
3.7.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler.....	91
3.7.1.1. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Dağılımı	91
3.7.1.2. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	92
3.7.1.3. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	92
3.7.1.4. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Görev Yılı Değişkenine Göre Dağılımı	93
3.7.1.5. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	94
3.7.1.6. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı	95
3.7.2. İşletmenin Örgütsel Özellikleri İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	95
3.7.2.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	96
3.7.2.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İl Değişkenine Göre Dağılımı	96
3.7.2.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İşletmenin Faaliyet Konusu Değişkenine Göre Dağılımı	97
3.7.2.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnternet Web Sitesi Sahipliği Değişkenine Göre Dağılımı	98
3.7.2.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Misyonunu Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı	99
3.7.2.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uzun Vadeli Hedeflerini Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı	100
3.7.2.7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Stratejik Planını Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı	101
3.7.2.8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Edinmek İçin Araştırma Yapma Değişkenine Göre Dağılımı	102

3.7.2.9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Pazara Açılma Düşüncesi	
Değişkenine Göre Dağılımı	104
3.7.2.10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Programı	
Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı	104
3.7.2.11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Benchmarking Programı Kullanımı	
Değişkenine Göre Dağılımı	105
3.7.2.12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma	
Değişkenine Göre Dağılımı	106
3.7.3. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lere İlişkin Bulgu ve	
Değerlendirmeler	107
3.7.3.1. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Özellikleri	107
3.7.3.2. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararası Deneyimleri	
ve Uluslararasılaşma Hızları	109
3.7.3.3. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararasılaşma	
Dereceleri	111
3.7.4. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Belirlenmesi İle	
İlgili Değerlendirmeler	112
3.7.4.1. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Ortalamasının	
Değerlendirilmesi	115
3.7.4.2. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Eğitim	
Durumuna Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi	116
3.7.4.3. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Yönetici	
Konum Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi	119
3.7.4.4. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Yöneticilerin	
Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi	121
3.7.4.5. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme	
Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi	122
3.7.4.6. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme	
Yöneticilerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Ortalamasının	
Değerlendirilmesi	124

3.7.4.7. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi	125
3.7.4.8. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi ...	126
3.7.4.9. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi	127
3.7.4.10. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi	128
3.7.4.11. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İlişki Yapılarının Değerlendirilmesi	129
3.7.5. Pazar Bilgisi, Pazara Giriş Kararı, İşletme Özellikleri ve Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	132
3.7.5.1. KOBİ'lerin Pazar Bilgisi İle Pazara Giriş Kararları Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerlendirmeler	132
3.7.5.2. KOBİ'lerin Pazara Giriş Kararı İle İşletme Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerlendirmeler	133
3.7.5.3. KOBİ'lerin İşletme Özellikleri İle Uluslararası Pazara Katılımları Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerlendirmeler.....	135
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	140
KAYNAKÇA	146
EKLER.....	162
EK 1. TRA 1 Bölgesinde Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme Anketi.....	162
Sayın İlgili	162
EK 2. $\alpha = 0,05$ İçin Örneklem Büyüklükleri Tablosu	171
ÖZGEÇMİŞ.....	172

ÖZET**DOKTORA TEZİ****KOBİ'LERDE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ VE SÜRECİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ; TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA****Betül BULADİ ÇUBUKCU****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN****2015, 171 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN****Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ****Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK****Prof. Dr. Ömer Selçuk EMSEN****Prof. Dr. Tefik Şükrü YAPRAKLI**

Bu çalışma, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini incelemek, süreci etkileyen faktörleri tespit etmek ve KOBİ'lerin uluslararasılaşması için bölgede yapılabilecek çalışmalar için önerilerde bulunmak amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde pazar hakkında bilgi, pazara giriş kararı, işletme özellikleri ve uluslararası pazara katılım arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, uluslararasılaşmanın kavramsal değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, küçük ve orta büyüklükteki işletme kavramı ve kapsamı üzerinde durulmuştur. Üçüncü ve son bölümde, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve bu süreci engelleyen faktörlerin tespit edilmesine yönelik yapılan alan araştırmasının metodolojik aşamaları ele alınmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümünde; Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyette bulunan 389 KOBİ'den anket yöntemi ile veriler toplanmış ve veriler değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını engelleyen faktörler tespit edilmiştir. Ayrıca KOBİ'lerin pazar hakkında bilgi edinmeleri, pazara giriş kararları, işletme özellikleri ve uluslararası pazara katılımları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, uluslararasılaşma, uluslararasılaşmayı engelleyen faktörler

ABSTRACT

Ph. D. THESIS

**INTERNATIONALIZATION PROCESS OF SMEs AND IDENTIFICATION OF
FACTORS AFFECTING THE PROCESS; A RESEARCH IN TRA1 REGION**

Betül BULADI ÇUBUKCU

Advisor: Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN

2015, 171 Pages

Jury: Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN

Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ

Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

Prof. Dr. Ömer Selçuk EMSEN

Prof. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI

This study is prepared in order to investigate internationalization process of SMEs, identify the factors that affect the process and make recommendations for studies to be done in the region for the internationalization of SMEs. Also in this study it has been studied to determine the relation between market knowledge, market entry decision, business characteristics and accession the international market.

The study consists of three main sections. In the first section, the conceptual assessment is done for internationalization. In the second part of the study, it is focused on the scope and concept of small and medium-sized enterprises. In the third and final chapter, the methodological steps of the research that is prepared in order to identify the factors affecting the internationalization process of SMEs has been discussed.

In the research part of the study, data is gathered through survey analysis from 398 SMEs in Erzurum, Erzincan and Bayburt and these data has been analyzed. As a result of this assessment the factors that impede internationalization of SMEs have been identified. The results of analysis have indicated that there is a significant relation between market knowledge, market entry decision, business characteristics and accession the international market.

Key Words: SMEs, internationalization, factors that prevent internationalization.

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
diğ.	: Diğerleri
DOI _{INT}	: Degree of Internationalization Scale (Uluslararasılaşma Derecesi Ölçeği)
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
Ed.	: Editör
EDI	: Elektronik Veri Alışverişi
EPSG	: Endüstriyel Uluslar Arası Pazarlama ve Satınalma Grubu
FDI	: Foring Direct Invesment (Yabancı Direkt Yatırımlar)
FMKD	: Faktör Maliyeti İle Katma Değer
GM	: General Motors
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organization of Economic co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
s.	: Sayfa
SME	: Small and Medium-Sized Enterprises (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler)
TNİ	: Transnationality Index (Uluslararasılaşma İndeksi)
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
TSİ	: Transnationality- Spread Index (Uluslararası Yayılma İndeksi)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret Kalkınma Konferansı)
vb	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri
vs.	: Vesaire

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İşletmelerin Uluslararasılaşması	16
Şekil 1.2. Uppsala Modeline Göre Uluslararasılaşma Süreci	22
Şekil 1.3. Şebeke Ağı Uluslararasılaşma Modeli.....	30
Şekil 1.4. İşletme Davranışını Belirleyen Etmenler.....	43
Şekil 1.5. Dolaylı, Doğrudan ve Kooperatif İhracat Kanalları	45
Şekil 1.6. Uluslararasılaşma Derecelerinin Karşılaştırılması	47
Şekil 1.7. Bir Lisansın İçerebileceği Haklar	49
Şekil 2.1. Büyüklük Grubuna Göre Girişim Sayısı, İstihdam ve FMKD' in Dağılımı, 2011.....	75
Şekil 2.2. Ekonomik Faaliyetlere Göre Girişim Sayısı ve İstihdamın Dağılımı, 2011 ...	76
Şekil 2.3. KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Payı, 2010-2012	77
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	86
Şekil 3.2. İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Dağılımı	91
Şekil 3.3. İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	92
Şekil 3.4. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	93
Şekil 3.5. İşletme Yöneticilerinin Görev Yılı Değişkenine Göre Dağılımı.....	93
Şekil 3.6. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	94
Şekil 3.7. İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı	95
Şekil 3.8. İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	96
Şekil 3.9. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İl Değişkenine Göre Dağılımı	97
Şekil 3.10. İşletmelerin İşletmenin Faaliyet Konusu Değişkenine Göre Dağılımı.....	98
Şekil 3.11. İşletmelerin İnternet Web Sitesi Sahipliği Değişkenine Göre Dağılımı.....	99
Şekil 3.12. İşletmelerin Misyonunu Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı.....	100
Şekil 3.13. İşletmelerin Uzun Vadeli Hedeflerini Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı.....	101
Şekil 3.14. İşletmelerin Stratejik Planını Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı.....	102
Şekil 3.15. İşletmelerin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Dağılımı ...	104
Şekil 3.16. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı.....	105

Şekil 3.17. İşletmelerin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı.....	106
Şekil 3.18. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı.....	107
Şekil 3.19. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Hızları	110
Şekil 3.20. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararası Deneyimleri.....	110
Şekil 3.21. Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kriterler	115
Şekil 3.22. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Ortalaması	116



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. İşletmelerin Uluslararası Olarak Genişlemesi İçin İtme Faktörleri	12
Tablo 1.2. İşletmelerin Uluslararası Olarak Genişlemesi İçin Çekme Faktörleri	13
Tablo 1.3. Bireysel Uluslararasılaşma Göstergeleri	18
Tablo 1.4. Uluslararasılaşma Derecesi İndeksleri	19
Tablo 1.5. Geleneksel Modellerin Birbirleriyle Karşılaştırılması	23
Tablo 1.6. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modellerinin Özeti	25
Tablo 1.7. Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması	26
Tablo 1.8. Uluslararasılaşma Sürecindeki Karar Noktaları	33
Tablo 1.9. Küresel Doğan ve Geleneksel Görüş Açısından Uluslararasılaşma Özellikleri	36
Tablo 1.10. Doğrudan İhracat ve Dolaylı İhracatın Bazı Avantaj ve Dezavantajları	46
Tablo 2.1. Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları	70
Tablo 3.1. Cronbach’s Alpha Katsayısı Yorumlanması	89
Tablo 3.2. İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Dağılımı	91
Tablo 3.3. İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	92
Tablo 3.4. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	92
Tablo 3.5. İşletme Yöneticilerinin Görev Yılı Değişkenine Göre Dağılımı	93
Tablo 3.6. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	94
Tablo 3.7. İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı	95
Tablo 3.8. İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	96
Tablo 3.9. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İl Değişkenine Göre Dağılımı	97
Tablo 3.10. İşletmelerin İşletmenin Faaliyet Konusu Değişkenine Göre Dağılımı	98
Tablo 3.11. İşletmelerin İnternet Web Sitesi Sahipliği Değişkenine Göre Dağılımı	99
Tablo 3.12. İşletmelerin Misyonunu Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı	99
Tablo 3.13. İşletmelerin Uzun Vadeli Hedeflerini Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı	100
Tablo 3.14. İşletmelerin Stratejik Planını Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı	101
Tablo 3.15. İşletmelerin Bilgi Edinmek İçin Araştırma Yapma Değişkenine Göre Dağılımı	103

Tablo 3.16. İşletmelerin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Dağılımı..	104
Tablo 3.17. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı.....	105
Tablo 3.18. İşletmelerin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı.....	105
Tablo 3.19. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı.....	106
Tablo 3.20. KOBİ'lerin Uluslararası Faaliyetlerde Bulunma Şekli	107
Tablo 3.21. KOBİ'lerin Uluslararası Faaliyette Bulundukları Ülke Grupları.....	108
Tablo 3.22. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararası Deneyimleri ve Uluslararasılaşma Hızları	109
Tablo 3.23. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Nedenler Ölçeği Faktör Yapısı	113
Tablo 3.24. Uluslararasılaşma Sürecini Engelleyen Faktörlerin Ortalaması	115
Tablo 3.25. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Ortalaması	117
Tablo 3.26. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Yönetici Konum Değişkenine Göre Ortalaması	119
Tablo 3.27. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Ortalamaları	121
Tablo 3.28. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları	123
Tablo 3.29. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları.....	124
Tablo 3.30. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamaları	125
Tablo 3.31. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları	126
Tablo 3.32. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Ortalamaları.....	127
Tablo 3.33. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamaları.....	128

Tablo 3.34. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İlişki Yapıları...	129
Tablo 3.35. Pazar Bilgisi İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki	133
Tablo 3.36. İşletme Büyüklüğü İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki	133
Tablo 3.37. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki.....	134
Tablo 3.38. İşletmenin Faaliyette Konusu İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki...	134
Tablo 3.39. İşletmelerin Kurumsallık Göstergeleri İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki	135
Tablo 3.40. İşletme Büyüklüğü İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki	136
Tablo 3.41. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki	136
Tablo 3.42. İşletmenin Faaliyet Konusu İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki.....	137
Tablo 3.43. İşletmelerin Kurumsallık Göstergeleri İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki	138

ÖNSÖZ

Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimin boyunca bilgi birikimini paylaşan, desteğini esirgemeyen, tez çalışmam sırasında yol gösteren, tüm üniversite eğitim hayatımda büyük katkıları olan, danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN'ne sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora eğitimim süresince bilgi ve tecrübesinden yararlanma fırsatı bulduğum sayın hocam Prof.Dr. Selçuk EMSEN'e ve Prof. Dr. Şükrü YAPRAKLI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Beni destekleyen, hep yanımda olan, bugünlere gelmemin en önemli sebebi babama, hayatım boyunca bana inanan, güvenen, dualarını eksik etmeyen anneme, doktora eğitimim süresince desteğini esirgemeyen ve sabır gösteren sevgili eşime ve biricik kızıma sonsuz teşekkürler.

Erzurum-2015

Betül BULADI ÇUBUKCU

GİRİŞ

Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip olan KOBİ'ler, son yıllarda küreselleşme ile birlikte artan rekabete karşı uluslararasılaşma çabası içine girmişlerdir. KOBİ'leri uluslararasılaşmaya iten birçok neden vardır. Özellikle işletmelerin üretim kapasitesini tümüyle kullanamaması, dış pazarlardaki yüksek kâr imkânları, işletmelerin hızlı gelişme istekleri, iç pazardaki riski azaltma istekleri, geleceğe daha güvenli bakma ihtiyaçları, üretim maliyetlerini azaltma istekleri gibi faktörler işletmeleri uluslararasılaşmaya yaklaştırmaktadır. Bu durum, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörlerin tespit edilebilmesi konusunu gündeme getirmektedir. Bu sebeple, çalışmada KOBİ'lerin büyüme ve gelişme sürecinde uluslararasılaşma teorileri baz alınarak KOBİ'lerde uluslararasılaşma süreci ve bu süreci etkileyen faktörler ele alınmıştır. Tezin amacını, KOBİ'lerdeki uluslararasılaşma uygulamalarının boyutlarının tespit edilmesi ve bu işletmelerin uluslararasılaşmalarında engel teşkil eden faktörlerin neler olduğunun saptanması oluşturmaktadır. Ayrıca bölgede KOBİ'ler üzerine yapılacak diğer çalışmalara bilgi sağlamak hedeflenmektedir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmında tezin konusu ve kapsamına dair ön bilgiler ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Birinci bölümde, uluslararasılaşmanın kavramsal değerlendirmesi yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle uluslararasılaşmanın tanımı yapılmış, uluslararasılaşmanın nedenleri üzerinde durulmuştur. Uluslararasılaşma derecesi ve hızı kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra uluslararasılaşma teorileri incelenerek geleneksel modeller ve çağdaş modeller başlıkları altında açıklanmıştır. Son olarak, bu bölümde uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ve uluslararası pazarlara giriş ihtiyacı duymalarının sebepleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ilk olarak küçük ve orta büyüklükteki işletme kavramı ve kapsamı üzerinde durulmuştur. KOBİ tanımları derlenerek sunulmuştur. KOBİ'lerin sınıflandırılması çeşitli açılardan değerlendirilmiştir. KOBİ'lerin özellikleri ve ülke ekonomisindeki yerleri araştırılmıştır. Son olarak, KOBİ'lerin uluslararasılaşmaları ile ilgili literatür taraması yapılarak özetlenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve bu süreci engelleyen faktörlerin tespit edilmesine yönelik yapılan alan araştırmasının metodolojik aşamaları ele alınmıştır. Bu bölümde KOBİ'ler üzerine gerçekleştirilen uygulama çalışması irdelenmiş ve istatistiksel analiz sonuçları değerlendirilmiştir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini engelleyen faktörlerin neler olduğu ortaya konarak çalışmanın sonuçları özetlenmiş ve öneriler sunulmuştur.

KOBİ'lerde uluslararasılaşma alanında faaliyetleri, süreci, yöntemleri ve karşılaştıkları engeller hakkında yapılan bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra KOBİ'lerdeki uygulayıcılara ve KOBİ'ler için politika hazırlayan kurumlara yönelik bir yönlendirici kaynak olması açısından önemli olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın KOBİ'lerde işletme yönetimi, ihracat-ithalat yönetimi, büyüme ve gelişmeleri alanında gelecekteki yapılacak araştırmalara veri oluşturmak açısından katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMANIN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın bu bölümünde; “uluslararasılaşma kavramının tanımı”, “uluslararasılaşma süreci ve teorileri” ve “uluslararasılaşma ve uluslararası pazarlara giriş yöntemleri” açıklanacaktır.

1.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI, ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE TEORİLERİ

1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramının Tanımı

II. Dünya Savaşı sonrasında uluslararası pazarlar hükümetler ve iş çevreleri tarafından fark edilmeye başlanmıştır. İş çevreleri, dış pazarlardaki fırsatların farkına vardıktan sonra hem ürünlerin hem de hizmetlerin uluslararası ticareti sürekli bir gelişme göstermeye başlamıştır. Bu dönemde uluslararası ticaret ve yatırımlardaki gelişmeler ile uluslararası ticaret yeni bir önem kazanmaya başlamıştır. Bazı ülkeler, ihracat artışı sayesinde ödemeler dengesini kurmaya çalışırken bazı ülkeler de teknoloji transfer ederek gelişmelerini gerçekleştirme yoluna gitmişlerdir. İşletmeler, uluslararası ticaretin önündeki engeller kalktıkça satış cirolarını ve kârlarını artırmak için uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. (Cengiz, Gegez, Arslan, 2003:4)

Küreselleşme sürecinde ise, teknolojik gelişmeler ile birlikte iletişimin kolaylaşması ve iletişim yöntemlerinin hızlı gelişimi, lojistik alanındaki gelişmeler, bilişim teknolojisindeki gelişmeler ile dünya pazarlarının entegrasyonu hızlanmıştır. Böylece, işletmelerin sadece yerel pazarlarda değil, başka ülkelerdeki pazarlarda da faaliyet göstermesi yaygınlaşmıştır. İşletmeler sadece yerel pazarı hedeflemek ile yetinmemekte, dünya çapında kendilerine hedef ülkeler veya bölgeler seçerek buradaki uluslararası pazarları da hedef pazarlarına eklemektedir. Küreselleşmenin başlangıcı ve gelişimi ile birlikte uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılım işletmeler için hayati bir önem taşımaya başlamıştır. Küreselleşmenin boyutu ilerledikçe işletmelerin uluslararası pazarlamaya bakışı da farklılaşmıştır. Artık, çoğu sektörde küçük, orta ölçekli veya

büyük işletmeler iç ve dış pazar ayrımı yapmamakta, tüm dünyayı tek bir pazar olarak değerlendirmektedir (Mahir, 2009).

En genel tanımıyla “işletme”; “kâr elde etmek amacıyla işgücü, arazi, sermaye ve müteşebbisten oluşan üretim faktörlerini bir araya getirerek müşteri arzu ve isteklerini gidermeye yönelik mal ve hizmet üreten organizasyonlardır”(Yaylı,1997:6) şeklinde ifade edilmektedir. Uluslararasılaşma kavramı ise “Welch ve Luostarinen’in vurguladığı gibi” artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi olarak tanımlanabilmektedir (Aktaran, Mutlu, 2008: 84). Başka bir tanıma göre ise; uluslararasılaşma bir işletmenin yurt dışında üretim kararıdır (Kula, 2006:38), uluslararası işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek için ülke sınırları dışında faaliyette bulunan işletmelerdir (Ulaş, 2003:27), uluslararası kuruluş ise; yabancı pazarlara hizmet eden kuruluştur (Dunning, 1980:9).

İşletmeler ulusal pazarların yanı sıra uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermektedirler. Sadece bir ülkenin sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelere ulusal işletme, birden çok ülkenin sınırları dâhilinde faaliyet gösteren işletmelere ise uluslararası işletme denilmektedir (Tarakçıoğlu, 1999: 41; Dayanır, 2006:6).

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yaymasıyla ilgili bir kavramdır (Algan, 2006:15). Diğer bir ifadeyle; işletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır (Morgan, 1997:73). Bu ise, ihracat yoluyla olabildiği gibi, direkt yatırım ya da lisans anlaşmaları biçiminde de olabilmektedir. Aynı zamanda “uluslararasılaşma”, işletmenin strateji, yapı, kaynak vb. gibi imkânları ile uluslararası çevreye uyum sağlama süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Yalçın, 2002:3).

Dünyadaki gelişmelerin farklı yönlerde sürmesine karşın uluslararası işletmeler belli temel niteliklerini korumuşlardır. Bu özelliklerinden biri, “sahiplikte ve yönetimde millet kökeninin ya da en azından ulusal hüviyetinin bulunmaması” dır (Aktepe, 1997:4). Bu noktada, uluslararası işletmeler, gelişen uluslararası siyasal sistemin de temel aktörlerinden biri haline gelmişlerdir.

Uluslararası ekonomik gelişme ise, II. Dünya savaşından bu yana uluslararası bağlantıların ve işletmenin işlerini ülke sınırlarının ötesine taşımasının artması şeklinde

nitelendirilmektedir (Akben, 2008:11). Bu olgudan, hem teoride hem de pratikte uluslararasılaşma olarak söz edilmektedir ve uluslararasılaşma (Backhaus vd., 2005: 3):

- Genel bir makro ekonomik bakış açısına ve
- Kişisel bir mikro ekonomik bakış açısına sahiptir.

Genellikle bu süreç direkt ya da dolaylı olarak yani bir aracı yardımıyla ihracat yapmak ile başlamakta ve bu süreç işletmelerin imkanları dâhilinde yabancı bir ülkede ortaklık ya da doğrudan yatırım yapmaya kadar devam etmekte ve bu olgu günümüzde uluslararasılaşma olarak adlandırılmaktadır (Akben, 2008:11). Uluslararasılaşma; bir işletmenin uluslararası faaliyetlerinin amaçları için ürünlerin ve ticaret bilgilerinden ziyade fiziksel malları için sınırlandırılmış bir olanak sağlamaktadır (Renko, 2006: 32). Bir başka tanımda ise uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetlerin (işlemlerin) gelecekte açısından işletmelerce doğrudan ya da dolaylı olarak fark edilmesi ve bu nedenle faaliyetlerin diğer ülkelerle birlikte yürütülmesi şeklinde tanımlanmıştır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:151).

Uluslararasılaşma ile çok uluslu işletme kavramlarını karıştırmamak gerekmektedir. Her çok uluslu işletme uluslararasılaşmıştır, ancak her uluslararasılaşma düzeyi çok uluslu işletme olma anlamına gelmemektedir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 162). Birçok işletme özel bir pazara giriş biçimi için açıkça bir eğilim göstermektedir. Bir işletme ihracatta minimum risk olduğu için ilk olarak ihracat yöntemini tercih etmektedir fakat diğer işletme lisanslamayı tercih etmektedir çünkü gelir kazanmanın kolay bir yoludur. Başka bir işletme ise direkt yatırımı tercih etmektedir çünkü tamamen kontrolün kendisinde olmasını istemektedir. Bazı ülkeler ne belirli malların ithalatına ne de direkt yatırıma izin vermeyeceklerdir fakat sadece yabancı bir ulusla hisse paylaşımını kabul edeceklerdir (Akben, 2008:11).

Sonuç olarak, işletmeler tüm bu uluslararası pazara giriş yöntemlerini öğrenmeli ve bu konuda uzmanlaşmalıdır. Bir işletme uluslararası pazara giriş yöntemlerinden birini tercih etmiş olsa bile, işletmelerin uluslararası pazara giriş yöntemlerinden her biri için uyum sağlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır (Kotler, 1991:415). Böylece işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamasıyla uluslararasılaşma kavramından söz edilmeye başlanmaktadır. Uluslararasılaşma kavramı ise işletme faaliyetlerinin küresel düzeye yayılmasında kullanılmaktadır. Gerçekte uluslararası pazar ulusal

pazarın devamı niteliğindedir. Bu nedenle pazarlama faaliyetleri de ulusal pazarlamadaki faaliyetlerin geliştirilmiş benzerleridir (Varlı, 2005: 4).

Bu bağlamda, uluslararası işletmelerin temel unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Şatıroğlu, 1984:25-26):

1. Birden çok ülkede faaliyet gösterirler.
2. Asıl faaliyet alanları, bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslar arası düzeyde üretimi, dağıtım ve pazarlaması olup, bununla birlikte doğrudan yatırım ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi (transfer and dissemination) gerçekleştirirler.
3. Kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve / veya kontrol ederler.
4. Güçlü bir finans – kapital (sermaye) yapıları vardır.
5. Modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler.
6. Uzmanlaşılmal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plân ve programlar işletme bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde (global view) yapılır.
7. İşletmelerle çoğu zaman anavatan devletleri arasında organik bir ilişki bulunur.
8. Uluslararası işletmeler temelde özel sermayeye dayanır.
9. İşletme bütünlüğü, ana ülke kâr/kazanç ve ekonomik çıkarların küresel ölçüde en yüksek seviyeye getirilmesi ana amaç ve ilkedir.
10. Faaliyet alanlarıyla ilgili aksak rekabet şartlarını evrim – oluşum sürecinde bizzat ya da aralarında anlaşma yoluyla oluşturmuşlardır.
11. Uluslararası işletmeler, ulusal ve uluslararası ekonomik, siyasal, sosyal vb. güçlükleri etkisizleştirerek gelişir ve yaygınlaşırlar.
12. Uluslararası işletmelerin ulusal ve uluslararası istikrarsızlıklardan uzun dönemde etkilenme olasılıkları nispi olarak düşüktür.
13. Uluslararası işletmeler, üretim faktörlerinin ve imkânlarının uluslararası dağılımında rasyonellik ve optimalliğe ulaşarak maliyetlerde tasarruf yapabilirler.
14. Uluslararası işletmeler sonuç olarak, esnek ve dinamik yapıda işletme ya da işletmeler grubundan müteşekkil olup sadece çok uluslu değil, bununla birlikte ve bundan daha çok boyutlu niteliktedir.

Clark vd. (1997) ve Yıldırım (2011); uluslararasılaşma ile ilgili çalışmaların bazılarının statik bir yaklaşım benimsediğini, yani bir işletmenin yurtdışı genişlemesini

verimlilik kaygılarının ve göreceli maliyet ile faydaların zorunlu kıldığı bir dizi statik seçimler olarak incelediğini; diğer araştırmaların ise uluslararasılaşmaya artan ve kümülatif bir süreç olarak odaklandığını belirtmektedir. Dinamik yaklaşımlar ise; Uppsala uluslararasılaşma süreci, ürün yaşam eğrisi modeli ve yenilik-adaptasyon-uyandırma uluslararasılaşma modelleridir (Ulaş, 2004). Bu yaklaşımlara ve uluslararasılaşma teorilerine çalışmanın ilerleyen bölümünde detaylı olarak değinilecektir.

Uluslararası işletmecilik ile buna bağlı olan uluslararası işler ve uluslararası yönetim ile ilgili bazı kabul görmüş tanımlarlar bulunmaktadır. Buna göre; bir işletmenin, iki veya daha çok bağımsız ülke içinde ya da arasında yer alan her türlü işletme faaliyeti uluslararası işletmeciliktir (Mutlu, 1999:8). Başka bir ifade ile uluslararası işletmecilik; özel veya kamu sektörüne ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları arasında sektörüne ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal, hizmet ve benzeri hareketlerini kapsayan bir işletme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Mutlu,1999:8). Uluslararası yönetim ise, örgütün maddi ve insan kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek, global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, global amaçlarına ulaştırılması süreci olarak adlandırılmaktadır (Mutlu, 1999:9). Öte yandan, uluslararası işletme, bir ülkede kuvvetli bir şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan işletmelerdir (Yazıcı, 2001:11). Bu işletmeler genellikle gelişmiş ülkelerden gelip, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerin pazarına girdikten sonra yatay bir geçiş yoluyla benzer bazı ülkelerin pazarına doğru genişlemektedirler; ya da bazen tam tersi söz konusudur ve gelişmekte olan bir ülkeden gelen işletmeler benzer şekilde benzer bir pazara doğru genişleme gösterebilmektedirler (Akben, 2008:6).

Uluslararası işletmelerin genel olarak sıraladığımız temel unsurlarının farklı kişiler veya kuruluşlarca gelişen iktisadi koşullar çerçevesinde yorumlandığı bir gerçektir. Bir uluslararası işletmenin mutlaka bir gelir sağlayıcı faaliyette bulunması ve bu faaliyetini de birden fazla ülkede gerçekleştirmesi gerekmektedir (Dayanır, 2006:5).Uluslararası işletmelerin yöneticilerinin üretim, araştırma ve pazarlama konularındaki raporlarını dünyanın herhangi bir yerinde mevcut seçenekleri dikkate alarak vermeleri önemli bir unsurdur. Uluslararası işletmeler ülkeler arası siyasi,

ekonomik, kültürel birçok gelişmeye de yön verebilmektedirler. Örneğin; gümrük tarifelerinin düşmesine, barışçıl bir ortam oluşmasına, sermaye transferine ve yerel yönetimlerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Cunningham, Aldag ve Block, 1993: 665).

Bu noktada, uluslararası işletmeler iç ve dış çevreyi etkiledikleri gibi kendileri de söz konusu çevre koşullarından etkilenmektedirler (Dayanır, 2006:6). Uluslararası işletmelerin karar ve faaliyetlerini etkileyen çevre faktörleri, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmaktadır (Mutlu, 2008). İşletmenin pazarlama karması ve içsel karar vermede oluşan işletme içi faktörler, işletme tarafından kontrol edilebilen faktörler olarak belirlenirken, işletmenin ulusal ve uluslararası çevre faktörleri ise kontrolü çok güç olan veya hiç kontrol edilemeyen değişkenlerden oluşmaktadır (Çavusgil ve Chauri, 1990:10).

1.1.2. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Süreci

Çalışmanın önceki bölümünde de ifade edildiği gibi, uluslararasılaşma, işletmelerin ulusal sınırların dışında faaliyet göstermeleri anlamına gelmektedir. Uluslararasılaşma işletmeler için önemli olduğu kadar kendi ülkelerinin kalkınmasında da büyük rol oynamaktadır. Günümüzde dünyada, işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedirler (Mucuk,1998:316). Sadece gelişmiş ülkelerin işletmeleri değil, gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri de uluslararasılaşma gerçeği ile yüz yüze gelmektedirler. Genel olarak, işletmelerin üretimlerini anayurtları dışındaki bölgelerde gerçekleştirmelerinin nedeni bu yolun tek ülkeli üretime göre daha kârlı olmasıdır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:152).

İlgili literatürde belirtildiği gibi, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten bir takım nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Özalp, 1998:31-36):

- Ülke dışında fırsatların doğması ve kâr yönünden iç tıkanıklık
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve ekonomik zorluklar
- Ülke içinde işletmelerin aşırı büyümesi ve sermaye birikimi

- Teknolojik gelişim
- Üretim faktör fiyatlarının farklı oluşu
- Yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi

Ayrıca yukarıda sıralanan nedenlere şunları da ekleyebiliriz (Yazıcı, 2001:25).

- Bilgi
- Yönetim becerisi
- Vergi kazancı
- Fazla kapasite

Yukarıda sıralanan bu nedenlerde görüldüğü üzere, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten çeşitli nedenler işletmenin kendi içinden de kaynaklanabileceği gibi pazardaki gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. Bazı işletmeler için uluslararası operasyonların içinde bulunmak temel faaliyet konusudur. Uluslararası taşımacılık-lojistik işletmeleri, otel zincirleri, bankalar ve sigorta işletmeleri bu tür işletmelere örnek olarak verilebilmektedir. Ancak yerel faaliyet amacıyla kurulmuş işletmeler de yukarıda belirtilen nedenlerle uluslararası operasyonlara yönelebilirler. Bu faktörlerin biri veya birkaçı bir araya gelerek uluslararasılaşmaya neden olabilmektedir.

Uluslararasılaşmanın ekonomik nedenleri ise şöyle sıralanabilmektedir (Yazıcı, 2001:25):

- Ürün ve pazar dengesizlikleri
- Yönetim ve pazar deneyimi
- Değişik ürünler
- Liderin takip edilmesi
- Saygınlık
- Müşterilerin takip edilmesi
- Ölçek ekonomisi

Uluslararasılaşan işletme, yerel işletmelere nazara birtakım üstünlükler sağladığı gibi işletmenin uluslararası faaliyetlerini artırmasında da motivasyon sağlamaktadır. Bu üstünlüklerden bazıları şöyle özetlenebilmektedir (Erdil, 1992:20):

Büyüme: İşletme ihracat yoluyla kendi ülkesinden çıkmadan büyüme imkânı bulur. Ancak bu %5-10'a kadardır. Daha üst seviyelere ulaşmak için faaliyetler genişlemelidir.

Kar: Uluslararası pazarlar rekabet ya da fiyat kontrolü gibi sebeplerle bazen daha karlı olmaktadır.

Ticari dalgalanmalar: Her ülkede kısa ya da uzun dönemli ticari dalgalanmalar olabilir. Uluslararası pazarlar bu dönemlerde dengeleyici rol oynar.

Risk: Uluslararası faaliyetlerin ve pazarların çeşitlenmesiyle risk dağıtılmış olur.

Ürün yaşam eğrisi: Kendi ülkesinde doyma aşamasına gelmiş ürünler, yeni girilen ülke piyasalarında satılarak ürünün yaşamı uzatılmış olur. Rekabet, uluslararası çevre işletmenin rekabet yeteneğini artırır.

Finansman: İşletme uluslararası finansman imkânlarından faydalanma fırsatı bulur.

Ölçek ekonomileri: Yurt içi satışların yeterli düzeye ulaşamaması atıl kapasiteye neden olabilir. Uluslararası pazarlarla bu kapasite harekete geçirilip ölçek ekonomisi sağlanabilir.

Yeni ürün geliştirme: Uluslararası çevrede bulunan işletmeler, yeni ürün fikirleri geliştirmede daha büyük fırsatlara sahip olurlar.

Sosyal değer: Uluslararasılaşmak işletmeye ayrı bir prestij sağlar. Uluslararasılaşma sonucu elde edilen bu üstünlükler, aynı zamanda işletmeye uluslararası operasyonlarına devam etme konusunda da motivasyon sağlar.

Öte yandan, uluslararasılaşma kararı ile işletmenin gideceği yer(ülke) ile ilgili kararlar birbirine karıştırılmaktadır ve onların her ikisi de birçok hususla uyumludur. Her hangi bir organizasyonun başlıca amacı; işletmeleri pazar gücünü artırmaya, kâr etmeye ve büyümeye zorlamaktır (Tayeb, 1992: 8-9). İşletmeler için küresel arenada birçok fayda bulunur; bununla birlikte, küresel iş çevresinin karmaşıklığı ve uluslararası riske atılmada ulusal pazara göre doğal olarak daha fazla risk bulunmaktadır. Rasyonel iş kararları için risk olacağını daha önce değerlendirmiş olmak gerekmektedir ve işletme menfaatleri daha ağır basmalıdır, bu da uluslararası faaliyetlerin haklılığını ortaya çıkarmaktadır (Mendenhall vd., 1995: 221).

Bir işletmenin uluslararası genişlemesi için hem çekme hem de itme nedenleri gerekmektedir. Çekme faktörü pazarına girilecek olan ülkenin sağladığı avantajlardır, itme faktörü ise işletmelerin kendi ülkelerindeki bir takım olguların işletmeyi uluslararası dış pazara açılmaya mecbur bıraktığı ya da dış pazara açılması için bazı avantajlar sunmasıdır (Güllü, 2005:159; Akben, 2008:12).

Bu bağlamda, işletmelerin uluslararasılaşmasına başlangıçta ülkelerin ve ham maddelerin farklı coğrafik dağılımı etken iken günümüzde farklı mahiyetteki diğer faktörlerde etkili olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma nedenleri iki temel etkene dayandırılmaktadır. Birincisi, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin özellikleri, ikincisi ise, işletmenin girmeyi düşündüğü yabancı pazarın özelliğidir. Bu özellikler, işletmeyi uluslararasılaşmaya iten ve çeken faktörler olarak ikiye ayrılabilir (Kutal, 1982: 23).

İtme faktörlerine içsel nedenler de denilmektedir. Bu nedenler, işletmelerin ya kendi bünyeleri içinde ya da içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorluklarla ilgilidir. İçsel nedenler, iç yasal engeller ve iç ekonomik tikanıklıklar, işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin örgütlenme yapısının sağladığı yararlar biçiminde ifade edilmektedirler (Mutlu, 1999:90). Fakat birçok işletme itme faktörlerine rağmen aktif olarak uluslararası piyasaları araştırma yoluna gitmemektedir, çünkü risk ve maliyetler çok yüksektir, ödemeler oran olarak düşüktür veya işletme araştırmaları aktif olarak sürdürmek için fırsatları yeterince değerlendiremeyebilmektedir (Akben, 2008:12).

Ülke itme faktörleri şöyle sıralanabilmektedir (Mutlu, 2008):

- a) İç piyasa koşullarının yetersizliği,
- b) Mevcut pazarları muhafaza endişesi,
- c) Üretilen ürünün uluslararası niteliği,
- d) Mevcut ülkede ücretlerin yüksek, diğer sosyal hakların gelişmiş olması,
- e) Mevcut ülkenin vergi mevzuatı,
- f) Mevcut ülkenin ihracatta kolaylıklar sağlaması,
- g) Mevcut ülkede üretimin daha rasyonel işletmecilik uygulamasına imkân vermemesi.

Bu uluslararasılaşmanın itme faktörleri aşağıdaki Tablo 1.1 ile de özetlenmiştir (Mendenhall vd., 1995: 221).

Tablo 1.1. İşletmelerin Uluslararası Olarak Genişlemesi İçin İtme Faktörleri

En çok olay	İtme sebebinin açıklaması
Ticaret Kotaları	Sınırlayıcı ticaret uygulaması yabancı ülkelere ihracatı daha az cazip yapabilir; yabancı ülkelerdeki yerel işletmeler böylece daha cazip hale gelir.
Uluslararası Müşteriler	Bir işletmenin esas müşterisi uluslararası pazara giderse ve işletme hizmet sağlamaya devam etmek isterse, yabancı ülkede yerleşik yerel işletmeler gerekli olabilir.
Uluslararası Rekabet	Bir işletmenin rakibi uluslararası pazara giderse işletmede rekabetçi olarak kalmak isterse yabancı işletmeler gerekli olabilir.
Düzenlemeler	Düzenlemeler ve sınırlamaların ev sahibi ülke tarafından artırılması ev sahibi ülkede maliyetleri artabilir; bu nedenle yabancı işletme kurarak bundan kurtulmak mümkün olabilir.
Şans	Bir işletme yabancı bir pazara girdiğinde beklenmedik teşvikler alabilir.

Kaynak: : Mendenhall, M. (1995). *Global Management*. U.K. Blackwell Publishers, Oxford. p.222.

Çekme faktörleri ise dışsal nedenler olarak tanımlanır. Dışsal nedenler, işletmelerin kendi bünyesi içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorlamaların dışında kalan, daha çok işletmelerin faaliyet göstereceği yeni ülke şartlarının getirdiği zorluklar ve kolaylıklarla ilgilidir (Mutlu, 1999: 91). İşletmeler açısından küresel pazarı cazip hale getiren çeşitli faktörler vardır. Bunlar; karşılaştırmalı üstünlük avantajından yararlanmak, ürün yaşam süresini uzatmak, rekabet avantajı elde etmek, maksimum kârlılığa ulaşmak ve vergi avantajı elde etmek, şeklinde sıralanabilmektedir (Durukan, 2005:280). Pazarına girilecek ülkedeki işgücü ucuzluğu, hukuki yapısı, ülkenin ekonomik durumu, yönetim şekli, vergi sistemi, ülkede bulunan teşvikler, pazara yakınlık vb. faktörler bir işletmeyi cezbeden olgular arasındadır (Akben, 2008:13).

Yabancı Ülke Çekme Faktörleri şöyle sıralanabilmektedir (Kutal, 1982:23):

a) Yabancı ülkenin geniş bir pazara sahip olması,

- b) Yabancı ülkenin korumacı tedbirleri,
- c) Yabancı ülkede iş gücünün ucuz olması,
- d) Yabancı yatırımcılara sağlanan avantajlar

Bu uluslararasılaşmanın çekme faktörleri aşağıdaki Tablo 1.2. ile de özetlenmiştir (Mendenhall vd., 1995: 221).

Tablo 1.2. İşletmelerin Uluslararası Olarak Genişlemesi İçin Çekme Faktörleri

Avantaj/Fırsatlar	Etkinin açıklaması
İlave Araştırmalar	Çeşitli girdiler, doğal araştırmaları içerir, teknolojiler becerikli personel ve ülkeye dışarıdan gelen malzeme daha kolayca elde edilebilir.
Düşük maliyetler	Çeşitli maliyetler, emek , malzemeler, nakliye ve finans dışarıda düşük maliyetle elde edilebilir.
Teşvikler	Ev sahibi ülke veya yerel hükümet tarafından yabancı yatırımı cesaretlendirmek için özel bölgelerde çeşitli teşvikler verilebilir.
Yeni, büyümüş pazarlar	Ana ülke dışındaki yabancı yerlerde yeni ve değişik pazarlar bulunabilir; araştırmalar, yönetim , işçilik, makine ve para kullanılabilir.
İşletmenin belirli unsurları olağan üstü başarı gösterebilir	Yabancı yerlerde teknolojiler, markalar ve fark edilen isimler avantaj ve fırsatlar sağlayabilir.
Vergiler	Değişik yerlerdeki farklı kolektif vergi oranları ve vergi sistemleri, işletmeler için fırsatlar sağlar, işletmelerin vergi sonrası kazancını dünya çapında maksimum kılar.
Ölçek ekonomileri	Ulusal pazarlar üretim verimliliğini çok az destekleyebilir, satışların bazısını, birleştirerek üretim daha geniş ürün yelpazesine müsaade eder.
Sinerji	Operasyonlar, bir ulusal çevrenin fırsatları ile diğer bir yerin fırsatlarını birleştirerek, onların her ikisi içinde imkansız olan faydaları sağlarlar.
Güç ve Prestij	Bir işletmenin gücü ve prestiji ve iç satışların ve ilginin artışı çeşitli çıkar grupları ile uluslararasılaşma hayali artabilir
Ana pazardaki koruması rakip ülkeye doğru kayar	Rakip ülkedeki güçlü bir kusur sonucunda baskı altına alınan, yabancı faaliyetler kendi ülkelerinde korunabilir.

Kaynak: Mendenhall , M. (1995). *Global Management*. U.K. Blackwell Publishers, Oxford. p.224.

Uğurlu (1996) yapmış olduğu çalışmada bir işletmeyi uluslararasılaşmaya iten başlıca nedenleri bir sebep ve sonuç ilişkisi içinde yorumlayarak, başka bir bakış açısıyla aşağıdaki gibi sıralamaya çalışmıştır.

a) İşletmelerin üretim kapasitesi tümüyle kullanılmıyorsa veya kapasite artırma olanağı varsa uluslararası pazarlara açılmak toplam satış ve kârın artmasını sağlayacaktır. Kapasite kullanımının artması, ayrıca birim maliyetlerini düşürmek suretiyle, birim kârının da artmasıyla sonuçlanacaktır.

b) İşletmenin kaynakları, idari kadrosu, sermayesi büyükse, kârlılık amacının yanında istikrar arayan ve büyümeyi uzun dönemli kârlılık ile sağlamayı amaçlayan bir işletme uluslararası pazarlara yönelmelidir.

c) Uluslararası pazarlara yönelen bir işletmenin içinde bulunduğu sektör ve ülke önemli rol oynamaktadır. İstikrarlı bir ekonomik yapı ve sektör bazında sağlanan olumlu gelişmeler işletmeyi bir anda uluslararası pazarlama kararları ile karşı karşıya bırakabilmekte ve önemli fırsatları ortaya çıkarabilmektedir.

d) Uluslararası pazarlar iç piyasadan hızlı geliyorsa işletme büyümeyi hızlandırmak için alternatif dış pazarlara girmeyi hedefleyebilmektedir.

e) Gelişmekte olan ülkelerde istikrar tam olarak sağlanmamıştır. Bu sebeple, işletmenin iç piyasadaki riskini azaltmak için uluslararası pazarlara açılma bir zorunluluk olabilmektedir.

f) Yüksek bir gümrük duvarı ile korunan iç piyasanın dışına çıkmak ve dinamik bir rekabet ortamı ile karşılaşmak, işletmeyi ve ürünlerini daha çağdaş ve verimli hale getirecek, bu durum iç pazardaki başarısına da katkıda bulunacaktır.

g) Uluslararası pazarlara açılmak işletmeyi geleceğin getireceği koşullara hazırlayacaktır. İç piyasalarda etkinliğini kaybeden işletme, dış pazarlara önceden açıldığı için yurt içi kayıplarını kısmen veya tamamen dengeleyebilecektir.

h) Faaliyette bulunan ülkedeki üretim maliyetlerinin yükselmesi, işletmeleri dış pazarlara yönelten önemli etkenlerden biridir.

İşletmelerin uluslararasılaşma nedenleri; ülke içi talebin doygunluğa ulaşması, II. Dünya Savaşı sonrası gelişmekte olan ülkelerde aşırı sermaye birikimi, ticarete engellerin kaldırılması, üretim girdilerinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi şeklinde de ifade edilmektedir (Özalp, 1986:33).Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı dış pazarlarda faaliyette bulunarak uluslararası nitelik kazanan işletmelerin ar-ge

faaliyetlerinin yoğunluğu, yeni ve ileri teknoloji kullanımları, belli bir ölçek büyüklüğüne ulaşmaları ve genellikle kitle üretimi yapmaları, üstün pazarlama yeteneklerinin varlığı ve oligopolistik bir karakter arz etmeleri gibi bir çok ortak yönlerinin olduğu ifade edilmektedir (Yaylı, 1997:14-15; Dayanır, 2006:10)

Uluslararasılaşmanın nedenlerine ilişkin tüm bu anlatımlar ışığında, uluslararasılaşma süreci, bütün işletmelerin dış faaliyetlerini içermekte ve işletmelerin uluslararası operasyonlara giderek daha fazla düzeyde katılmasını ifade etmektedir (Bell ve Crick, 2004:23). Uluslararası ticarete işletmelerin katılımının artması bir yandan işletme faaliyetlerinde artışa neden olurken, diğer yandan işletmenin organizasyon yapısının genişlemesiyle sonuçlanmaktadır. Böylece işletmeler, uluslararası yapılarla giderek bütünleşmektedir. Bu bütünleşmenin artması da işletmenin uluslararasılaşma derecesini ortaya çıkarmaktadır (Yazıcı, 2001:21).

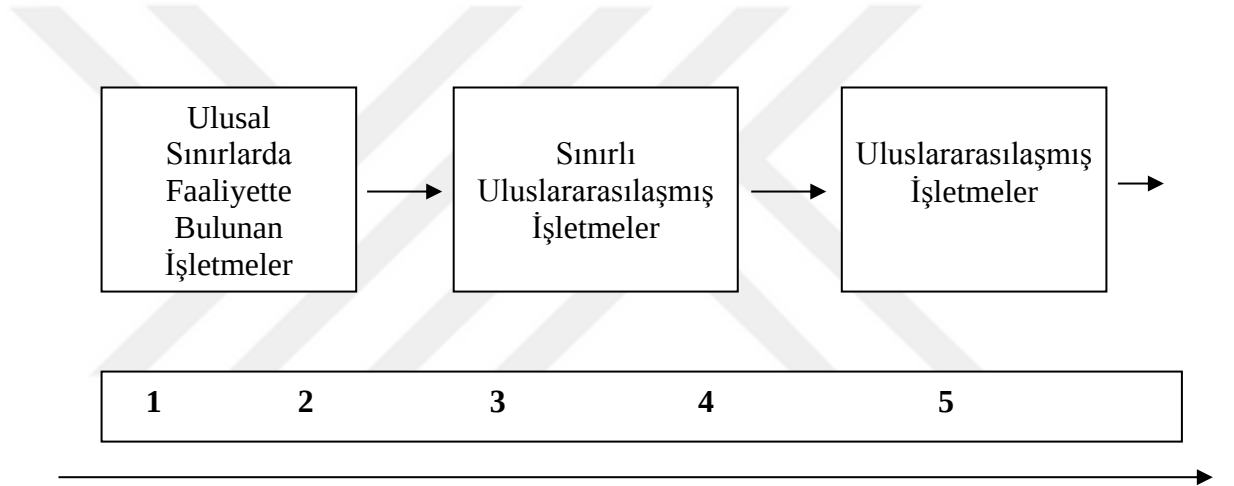
İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin birçok araştırmada ihracatın toplam satışlara oranının ortaya koyduğu işletmenin ihracat performansı kullanılmıştır. Buna göre; toplam satışlarının %10'undan az ihracat yapan işletmeler “deneysel ihracatçı”, %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise “ileri düzeyde ihracatçı” konumundadır. Arada ise “aktif ihracatçılar” bulunmaktadır (Algan, 2006:24). Bununla birlikte, işletmenin uluslararasılaşmaya katılımını belirlemede; uluslararası operasyonların çeşitliliğinin, pazar çeşitlerinin, organizasyonel katılım derecesinin ve çeşitli uluslararası fırsatların belirlenmesinin de daha kapsamlı bir bilgi verebileceği belirtilmiştir (Welch ve Luostarinen, 1988:36).

Genel anlamda, işletmelerin uluslararasılaşma süreci üç ana ve iki de ara evreden meydana gelmektedir. Şekil 1.1'deki; 1, 3 ve 5 numaralar ana evreleri simgelerken, 2 ve 4 numaralar ile gösterilen yerler ise ara evreleri vurgulamaktadır. Uluslararasılaşmadan kendilerini izole eden ve sadece ulusal sınırları içerisinde faaliyette bulunan işletmeler, birinci evreyi meydana getirmektedir. Ara bir evre olan ikinci aşamada, işletmeler küreselleşmeden doğan baskıları hissederler ve uluslararasılaşma ile ilgili araştırmalar içerisinde bulunurlar (Ecer ve Canitez, 2005:19).

Üçüncü ana evre de işletmelerin sınırlı bir şekilde uluslararasılaştığı kabul edilmektedir. Bu aşamada işletmeler üretimde kullandıkları girdilerin %10'u kadar bir kısmını ithal ederken, toplam satış gelirlerinin de en fazla %10'unu uluslararası

aktivitelerden kazanmaktadırlar. Dördüncü evrede işletmeler yoğun bir şekilde küreselleşme baskıları ile karşılaşılır ve bazen yurtdışı gelirlerinin ve ithalatlarının %10'u geçtiği görülmektedir. Son olarak beşinci evrede, işletmelerin uluslararasılaşma süreci tamamlanmış olmaktadır. (Ecer ve Canitez, 2005:19).

Bu aşamada, işletmelerin toplam gelirlerinin içerisinde yurtdışı faaliyetlerden sağlanan hasılatın %10 - %40 arasında bir orana ulaştığı görülmektedir. Söz konusu uluslararası aktivitelerden sağlanan kazanımlar, en az iki ayrı uluslararası bölgeden ve yine en az üç farklı yabancı ülkeden elde edilmektedir. Yine beşinci aşamada işletmelerin üretimde kullandıkları girdilerin %40'a kadar ulaşan bir kısmının, uluslararası pazarlardan temin edildiği görülmektedir (Ecer ve Canitez, 2005:20).



Kaynak: Ecer, H.F. ve Canitez, M. (2005). Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamaları, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, s.19.

Şekil 1.1. İşletmelerin Uluslararasılaşması

Tüm bu anlatımlarda görüldüğü gibi, işletmeler birer canlı organizma gibi gelişip büyüyerek yaşamlarını idame ettirmeye çalışmaktadırlar. Bunu başarabilen işletmeler belirli bir aşama sonunda dış ülke pazarlarına yönelmek isteyebilmektedirler. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri üzerine çalışmalar en genel olarak iki alt başlık altında toplanmaktadır (Sundu, 2013:12).

1. Geleneksel modeller; uppsala uluslararasılaşma modeli, yenilikçilik tabanlı uluslararasılaşma modeli, 10 adım yol haritası modeli (10 Step Road Map), ara istasyon (Way Station Model) modeli ve şebeke ağı modelidir.

2. Çağdaş modeller ise; adapte edici seçim modeli ve doğuştan globaler modelleridir.

Söz konusu uluslararasılaşma modelleri çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1.3. Uluslararasılaşma Derecesi ve Hızı

Uluslararasılaşma süreci işletmelerin dış pazarlarda yaptıkları faaliyetlerin yoğunluğu ile ilgili bir kavramdır. İşletmelerin uluslararasılaşma süreci çeşitli şekillerde incelenmektedir. Buna göre uluslararasılaşma sürecinin boyutları, genellikle işletmenin yayıldığı yabancı ülke pazarının sayısı, uluslararasılaşma hızı ve uluslararasılaşma derecesi açısından ele alınmaktadır (Zahra v.d. 2000). Uluslararasılaşma sürecinin boyutları ile ilgili genellikle bir sorun olmamasına karşın, boyutların belirlenmesiyle ilgili farklı görüşler mevcuttur.

İşletmelerin yayıldığı yabancı ülke pazarının sayısı coğrafi yayılım konusu içerisinde ele alınarak, yabancı pazara yönelik faaliyetlerin yoğunluğu ve coğrafi yoğunlaşma şeklinde temelde iki boyut altında incelenmektedir. Faaliyetlerin yoğunluğu ihracat satışlarının toplam satışlar içindeki oranını, coğrafi yoğunlaşma ise belirlenen hedef pazar içerisinde ihracat yapılan ülke pazarlarının oranını göstermektedir (Ietto-Gillies, 2002).

Uluslararasılaşma hızı kavramı, ihracat satışlarının ilk defa başlatıldığı dönem olarak ele alınarak, işletmenin kuruluş tarihi ile ilk defa ihracata başlanılan tarih arasındaki yıl farkı olarak belirtilmektedir (Reuber and Fischer 1997).

Uluslararasılaşma sürecinin boyutlarıyla ilgili en fazla anlaşmazlık olan kısım uluslararasılaşma derecesidir. Uluslararasılaşma derecesini belirleyen faktörlerin hangileri olduğu konusu tartışmalıdır. Bir işletmenin uluslararasılaşma derecesini tespit etmek için önemli kriterlerden birisi işletme gelirlerinin ne kadarlık kısmının yurtdışındaki faaliyetlerden geldiğidir. Toplam satışlar içerisinde yurtdışı satışların oranı ne kadar yüksek ise o işletmenin uluslararasılaşma derecesinin o kadar yüksek olduğu söylenebilir. Bu, çok basit bir ölçüm yöntemidir. İşletmenin uluslararası faaliyetlerinin yapısı ve kapasitesi hakkında yeteri kadar bilgi vermeyebilir (Mutlu, 2008:84). Bu oran aslında uluslararasılaşma derecesinden çok ihracat performansına

yönelik bir açıklama getirmektedir. Aslında ihracat performansı bile pazarlama stratejileri, çevresel faktörler, firma özellikleri, yönetici özellikleri ve diyalog koşulları gibi faktörlerden etkilenmektedir (Perçin, 2005:152). Oysa uluslararasılaşma ihracattan çok daha fazla boyutu olan bir kavramdır. Dörrenbacher (2000) işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımında uluslararasılaşma derecesini belirlemek için çeşitli göstergelerin olduğunu belirterek bu göstergeleri, bireysel uluslararasılaşma göstergeleri adı altında yapısal, davranışsal ve performans göstergeleri olarak sınıflandırmıştır (Tablo 1.3).

Tablo 1.3. Bireysel Uluslararasılaşma Göstergeleri

Yapısal Göstergeler	Performans Göstergeleri	Davranışsal Göstergeler
<u>1.Dış faaliyetlerle ilgili</u> -İşletmenin aktif olarak faaliyette bulunduğu ülke sayısı -Yabancı şube oranı sermayesiz dış yatırım (stratejik birleşmeler, franchising işlemleri) sayısı ya da oranı -Dış faaliyetlerden sağlanan katmadeğer oranı ya da miktarı -Dış kaynakların oranı ya da miktarı -Uluslararası faaliyetlerde çalışanların oranı yada miktarı <u>2.Yönetim yapısı ile ilgili</u> İşletmenin piyasadaki hisse senedi sayısı -Yabancıların sahip olduğu hisse senetlerinin oranı ya da miktarı -Yönetim kurulundaki ülkesizlerin oranı yada sayısı	<u>1. Dış satışlar:</u> -Talep: Tüketici merkezli yabancı satışların miktarı Ana ülkenin ihracatı +Yabancı şubelerin gelirleri – ana ülkenin ihracat gelirleri -Arz: Yabancı şubelerin satışları toplamı Yabancı şubelerin gelirlerinin toplamı <u>2. Dış faaliyet gelirleri:</u> -Yabancı şubelerin faaliyet gelirlerinin toplamı	<u>1. Yumuşak göstergeler:</u> -Etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ya da geosentrik yönetim tarzı ile ilgili örgütsel karmaşıklık, yetki, karar alma, iletişim akışı, işe alma, kadrolama ve kontrol <u>2. Sert göstergeler:</u> -Üst yönetimin uluslararası deneyimi Üst yöneticinin yurt dışında çalıştığı yılların toplam çalışma deneyimi içindeki ağırlığı

Kaynak: Christoph Dörrenbacher (2000); “Measuring Corporate Internationalisation. A Review of Measurement Concepts and Their Use”, Discussion Paper, p.4, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2000/i00-101.pdf> (15.06.2007).

Uluslararasılaşma derecesini ölçme ile ilgilide birçok yöntem kullanılmıştır. Uluslararasılaşma derecesini ölçmek için genel olarak üç temel indeksin olduğu belirtilmektedir (Hassel v.d., 2003: 705). Bunlar:

1. UNCTAD tarafından geliştirilen Uluslararasılaşma İndeksi (Transnationality Index-TNi)

2. Ietto ve Gillies (1998) tarafından ortaya konan Uluslararası Yayılma İndeksi (Transnationality Spread Index -TSi)

3. Sullivan'ın (1994) Uluslararasılaşma Derecesi Ölçeği (Degree of Internationalization Scale-DOI_{INT})

Dörrenbächer (2000) bu indeksleri aşağıdaki şekilde tablolaştırarak (Tablo 1.4) alt unsurlarını açıklamıştır.

Tablo 1.4. Uluslararasılaşma Derecesi İndeksleri

Uluslararasılaşma indeksi (Transnationality Index)	Uluslararası yayılma indeksi (Transnationality Spread Index)	Uluslararasılaşma derecesi ölçeği (Degree of Internationalization Scale)
Toplam satışlar içinde yabancı satışların oranı + Toplam varlıklar içinde yabancı varlıkların oranı + Toplam işgücü içinde ihracat elemanlarının oranı / 3	Toplam satışlar içinde yabancı satışların oranı + Toplam varlıklar içinde yabancı varlıkların oranı + Toplam işgücü içinde ihracat elemanlarının oranı / 3 * İşletmenin direkt yatırım yaptığı ülke sayısı – 1(kendi ülkesi)	Toplam satışlar içinde yabancı satışların oranı + Toplam varlıklar içinde yabancı varlıkların oranı + Yurtdışındaki şubelerin yabancı şubeler içindeki yüzdesi + Tepe yönetimin uluslararası tecrübesi + İhracat yapılan ülkeler içerisinde uluslararası faaliyetlerin fiziksel dağılımı

Kaynak: Christoph Dörrenbacher (2000); “Measuring Corporate Internationalisation. A Review of Measurement Concepts and Their Use”, Discussion Paper, p.9, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2000/i00-101.pdf> (01.04.2014).

Yukarıda görüldüğü gibi üç indekste de kullanılan ortak göstergeler mevcuttur. Uluslararasılaşma indeksi (Transnationality Index) üç göstergeden oluşmaktadır. Toplam satışlar içinde yabancı satışların oranı, toplam varlıklar içinde yabancı varlıkların oranı ve toplam işgücü içinde ihracat elemanlarının oranının ortalaması alınarak bulunmaktadır. Uluslar arası yayılma indeksi (Transnationality Spread Index) ise toplam satışlar içinde yabancı satışların oranı, toplam varlıklar içinde yabancı varlıkların oranı ve toplam işgücü içinde ihracat elemanlarının oranının ortalaması alındıktan sonra işletmenin direkt yatırım yaptığı ülke satışına bölünerek bulunan bir indekstir. Son olarak Uluslararasılaşma derecesi ölçeği (Degree of Internationalization Scale) toplam satışlar içinde yabancı satışların oranı, toplam varlıklar içinde yabancı varlıkların oranı, yurtdışındaki şubelerin yabancı şubeler içindeki yüzdesi, tepe yönetimin uluslararası tecrübesi ve ihracat yapılan ülkeler içerisinde uluslararası faaliyetlerin fiziksel dağılımı oranlarının toplamıyla bulunmaktadır. Bulunan sonucun

sıfır olması uluslararasılaşmanın olmadığını gösterirken beş olması işletmenin tamamen uluslararasılaşmış olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bir işletmenin uluslararasılaşmasını belirlemede tam anlamıyla tatmin edici bir tek gösterge veya indeks bulunmamaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma dereceleri, çalışma amaç ve faaliyetlerine uygun göstergeler kullanılarak belirlenmeye çalışılmaktadır (Aykan, 2009:74).

1.2. ULUSLARARASILASHMA TEORISI

Uluslararasılaşma, literatürde bir süreç olarak ele alınmış ve bu süreç için bazı teoriler geliştirilmiştir. Genelde, Uluslararasılaşma süreci iki önemli modelle belirlenmektedir: Uppsala modeli ve yenilikçi model (Knight ve Çavuşgil, 1996:13; Andersen, 1993:210; Moen ve Servais, 2002:50). Bunlara aşamalı modeller de denilmektedir. Bununla birlikte, aslında, işletmelerin uluslararasılaşmasına yönelik olarak araştırmalar iki ana “araştırma akımı”na ayrılmıştır. Kararlaştırılmış rasyonel bir planın sonucu olarak ilk akım, “doğrudan yabancı yatırım” kararlarına değinen araştırmadır. İkinci akım ise, “doğrudan yabancı yatırım” kararlarını, aşamalı bir süreç olarak gören İskandinav “Nordic Okulu” akımıdır (Algan, 2006:30).

“Nordic Okulu” araştırmacıları, ihracatın, “psikolojik uzaklık” bakımından yakın ülkeler arasında başladığını ve aşamalı olarak “psikolojik uzak”taki ülkeler arasında işletmelerin deneyim kazanmasıyla yayıldığını belirtmektedirler (Riportella, Gil ve Couste, 2003:385). Psikolojik uzaklık, piyasadan gelen veya piyasaya doğru olan bilgi akısını, engelleyen veya bozan faktörler olarak tanımlanabilmektedir. Bu faktörler, ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki; eğitim, dil, iş deneyimleri ve endüstriyel gelişme alanındaki farklılıkları içermektedir (Majkgard ve Sharma, 1998:6).

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, bir çok model önerileri sunan ampirik çalışmalara konu olmuştur. Biz çalışmamızda geleneksel modeller ve çağdaş modeller olarak iki başlık altında uluslararasılaşma modellerini açıklamaya çalışacağız.

1.2.1. Geleneksel Modeller

Bu modeller daha çok uluslararasılaşmayı aşamalı olarak açıklayan modellerdir. Genel olarak aşamalar teorisi işletmelerin ilk başta ihracat yaparak bilgi toplayıp,

deneyim kazanıp ve bu kazanımlarını daha sonra yeni pazarlara girmede kullandığını savunmaktadır. İlk aşamalarda gelen başarı işletmelerin kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve bu güven sayesinde işletmeler daha yoğun ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşma sürecinde ilerlemektedirler. Eğer başarısızlık olursa işletmeler yeniden bir durum değerlendirmesi yapmakta ve genellikle başarısız oldukları aşamayı yenilemektedirler (Wolf, 2000: 14).

Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı olarak gerçekleştiğini savunan görüşün iki temel modeli bulunmaktadır. Bunlar Uppsala modeli ve yenilikçilik tabanlı uluslararasılaşma modelidir (Gankema vd., 2000: 16). Uppsala modelini tamamlamak amacıyla kurulan; Root (1987) modeli, Miller-10 Adım Modeli (1993) ve benzer bir şekilde Yip ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen “Ara İstasyon Modeli (Way Station Model)” de Upsala modeline yakın geleneksel modeller arasında sayılabilir. Ayrıca tüm bu modellerden farklı fakat geleneksel modeller içerisinde değerlendirilebilecek şebeke ağı modeli bu kısımda değerlendirilmektedir.

1.2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Bu modelle ilgili ilk araştırmalar genellikle İskandinav ülkeleri araştırmacıları tarafından yapıldığından Uppsala Okulu referans verilmektedir. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, uluslararasılaşmanın uluslararası kararlara yönelik evrimsel ve ardışık bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 13).

Bu modelde uluslararasılaşma için öngörülen süreç dört aşamadan meydana gelmektedir. Söz konusu bu dört aşama aşağıdaki gibi sıralanabilir (Anderson, 1993: 2).

- Birinci Aşama: Sürekli ve düzenli bir ihracat faaliyeti yoktur.
- İkinci Aşama: İhracat dolaylı olarak bağımsız acenteler ile yapılmaktadır.
- Üçüncü Aşama: Bu ülkede yabancı ülke satış temsilciliği kurulur.
- Dördüncü Aşama: Yabancı ülkelerde üretim birimleri kurulur.

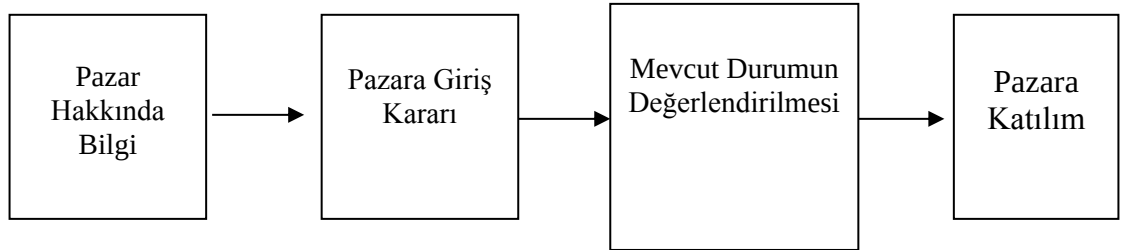
Yukarıdaki bu aşamalar, uluslararası pazarlara evrimsel bir şekilde ve sürekli gelişen bir ardışık düzen içerisinde girildiğini göstermektedir. Ancak bu durumun istisnaları da vardır ve şu şekilde sıralamaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 13):

- İşletmeler yeterli kaynaklara sahipse, büyük adımlar atabilirler,

- Pazar durgun ve homojense, pazar bilgisi farklı tecrübelerden kazanılabilir,
- İşletmeler yeterli pazar bilgilerine sahip olduklarında, bu bilgileri özel bir pazar için kullanılabilir.

Bununla birlikte, Uppsala Modelinin açıklamasında psikolojik yakınlık faktörü üzerinde durulmuştur. Uluslararası pazarlama eylemlerinde; bilgi akışını kısıtlayan, önleyen ya da yok eden dil, kültür, politik sistem ile eğitim ve gelişmişlik düzeyi gibi faktörler bulunmaktadır. Bu noktada psikolojik olarak yakın hissedilen ve algılanan yerler, uluslararasılaşma için en uygun pazarlar olarak kabul edilmektedir (Ecer ve Canitez, 2005: 13).

Uluslararası faaliyetler genel bilgilerin yanında özellikle pazar bilgisi gerektirmektedir. Pazar bilgisi pazarda yaşanan tecrübelerden elde edilmektedir. Bu bilgi, bir ülkeden diğerine taşınabilir ve böylece işletme pazarını genişletebilmektedir. Bilgi, işletmenin insan kaynağının bir boyutu olarak kabul edilebilmektedir. Pazar hakkında daha fazla bilgi çok değerlidir ve pazara giriş kararından daha güçlü bir kaynaktır. Şekil 1.2’de gösterilen süreç, kural olarak giderek artan (adım adım gelişen) bir pazara giriş kararını göstermektedir.



Kaynak: Andersen, O. (1993). On the internationalization of firms: A critical analysis. Journal of International Business Studies, 24(2), s.209.

Şekil 1.2. Uppsala Modeline Göre Uluslararasılaşma Süreci

Sonuç olarak, bu modeli şu üç nokta ile özetlemek mümkündür (Algan, 2006:33):

- Yabancı piyasalar hakkındaki bilgi eksikliği, uluslararasılaşma sürecini yavaşlatmaktadır.
- İşletmeler öncelikle benzer ülkelerde faaliyette bulunmaya yönelmektedir.
- Girişimler giderek basit faaliyetlerden daha karmaşık piyasa faaliyetlerine geçmektedir.

Bütün bunların yanında Uppsala modeli direkt yabancı yatırımların neden yapıldığı konusunda gerçek bir açıklama getirmemekte ve işletmelerin neden ister istemez bir üretim şubesi olarak ileri basamağa terfi etmek zorunda olduğunu açıklamamaktadır (Akben, 2008:14). Ayrıca Uppsala modeli üç önemli sorunu içinde barındırmaktadır. Birincisi aşamalı artan uluslararasılaşmanın öngörülebilmesi, ikincisi modelin yalnızca tecrübesiz KOBİ'lere uygulanabileceği ve son olarak model içindeki bilginin kavramsallaştırılmasındaki güçlülüdür (Steen ve Liesch, 2007: 93). Bu kapsamda Upsala modelini tamamlamak için çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller Tablo 1.5'de Upsala modeli ile karşılaştırılarak verilmiştir.

Tablo 1.5. Geleneksel Modellerin Birbirleriyle Karşılaştırılması

Upsala Modeli	Ara İstasyon Modeli	Root Modeli	On Adım Modeli
Bilgi	Motivasyon ve stratejik planlama	Ürün ve uluslararası pazarı değerlendirmek	İşletmenin uluslararası faaliyetlere hazır olup olmadığının değerlendirilmesi
	Uluslararası pazar araştırması		İşletmenin Analizi
			Yurt içi iş planının yeniden değerlendirilmesi
			Pazarların ve rekabetin global olarak değerlendirilmesi
Giriş Kararı	Uluslararası pazarın seçimi	Amaçlar ve hedefler	Uluslararası pazara giriş planının yapılması
	Giriş yönteminin seçimi		Yabancı iş partnerlerin belirlenmesi ve seçilmesi
	Yeni pazara ilişkin muhtemel problemlerin ve ihtimallerin çözüm planı	Giriş yönteminin seçimi	Uluslararası pazarlara yönelik hukuki düzenlemelere ve kurallara uyma
			Her iki pazarda tedarikçilerin seçilmesi
Pazara Giriş	Giriş sonrası stratejik pazar bağlılığı yaratma	Pazarlama planının hazırlanması	Ürünlerin yeni pazara tanıtılması
		Giriş faaliyeti ve hedef pazarın tespiti	Uluslararası pazarda fiziksel olarak yer almak-girmek

Kaynak: Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, "The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", Journal of International Marketing Vol. 8, No. 3, s. 13.

Root modelinde işletmenin hâlihazırda uluslararası faaliyetlere girmeye kararlı olduğunu varsayılmaktadır. Model bir seri geniş adım bir seride daha kesin adımları içermektedir. Model kolay anlaşılır ve uygulanabilirdir. Ancak ilk uluslararasılaşma isteğinin ortaya çıkışı ve bu konudaki motivasyon gerekliliğini göz ardı etmektedir. Model bir planlama sürecinden çok uluslararası pazara giriş faaliyetlerine odaklıdır (Yip vd., 2000: 12). 10 Adım Yol Haritası modelinde ise Miller (1993) işletme sahiplerine uluslararasılaşma sürecinde takip etmeleri gereken on adımı açıklamaktadır. Ara İstasyon Modeli Yip, Biscarri ve Monti tarafından oluşturulmuştur. Temelde Uppsala modeline bağlı kalarak, modele birer adım eklenerek meydana getirilmiştir. Bu modelle asıl ortaya konulmak istenen, ABD'deki KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde sistematik bir yaklaşım izleyip izlemedikleri ile sistematik ve sistematik olmayan yaklaşımların performansları arasındaki farklılıkların tespit edilmesidir. Sistematiğden kastedilen resmi bir stratejik planın ve pazar araştırmasının kullanılıp kullanılmadığı, birçok giriş yöntemi ve ülke seçeneklerinin değerlendirilip değerlendirilmediğı, olasılık planlarının ve yabancı girişimler için uzun dönemli hedeflerin geliştirilip geliştirilmediğidir (Yip vd., 2000: 11).

1.2.1.2. Yeni Uluslararası Girişimler (İş Ortaklıkları) Teorisi

Yenilikle ilişkili uluslararasılaşma konusunda geniş çalışmalar yapılmıştır. Yeniliğe bağlı uluslararası pazarlama kararını almaya yönelik ilk çalışmalar 1962 yılında Roger ve 1968'de Simmonds ve Smith tarafından gerçekleştirilmiştir (Akben, 2008:15). Bu modeller, uluslararası pazarlamayı çeşitli aşamalardan oluşan bir öğrenme süreci olarak algırlar. Yeniliğe bağlı uluslararasılaşma Modelleri çok sayıda aynı özellikleri paylaşmalarına rağmen, en büyük farkları her bir modelin değişik sayıda aşamaya sahip olmasıdır. Aşağıda Tablo 1.6'da Yeniliğe Bağlı Uluslararasılaşma Modellerinin aşamalı olarak bir özeti sunulmaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 14).

Tablo 1.6. Yenilik Yaklaşımı Uluslararasılaşma Modellerinin Özeti

	BILKEY VE TESAR (1977)	WORTZEL VE WORTZEL (1981)	ÇAVUŞGİL (1982a)	CZINKOTA (1982)	LIM (1991)	CRICK (1995)
1	Yöneticiler ihracatla ilgilenmemekte ve sipariş alınmamaktadır.	Yabancı ülke siparişleri	İşletme sadece iç pazara satış yapar.	İşletme ihracata ilgisizdir, ihracata uygunluğu araştırmaz.	İşletme bir fırsat olarak ihracatın farkına varır.	İşletme ihracat konusunda tamamen ilgisizdir.
2	İhracat pasif bir şekilde araştırılmakta ve sipariş alınabilmektedir.	Mevcut üretim kapasitesini pazarlama	İhracata uygunluk ve ihracatla ilgili bilgi toplar.	İşletme ihracatı istemesine rağmen eylem içerisinde değildir.	İhracat konusunda uygulanabilir bir strateji olarak bakar.	İşletme kısmen de olsa ihracatla ilgilidir.
3	Yönetim aktif bir şekilde ihracata uygunluğu araştırmaktadır.	Üretim kapasitesini artırarak pazarlamaya devam eder.	Sınırlı olarak psikolojik yakınlık içerisindeki pazara ihracat yapar.	İşletme ihracat davranışlarını ve uygunluğu araştırmaktadır.	İşletme ihracat uygunluğunu ve tecrübesini sağlar.	İşletme ihracatçı olmuştur.
4	Psikolojik olarak Yakın Ülkeye ihracat yapılır.	Ürünler dağıtım kanallarına verilir.	Dolaysız dağıtım yöntemleri kullanarak yeni ülkelere ihracat yapılır.	İhracat davranışları uygun olmasına rağmen ihracat olasılıklarını araştırmaz.		İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.
5	Tecrübeli bir ihracatçıdır ve çevresel faktörler için en uygun ihracat düzenlemeleri yapar.	Ürünler dağıtım kanallarından çekilir.	Yönetim iç veya dış pazara yönelme konusunda kesin tercihini yapar.	Tecrübeli sınırlı ihracatçıdır ve uygun davranış ile eylemler içerisindedir.		İşletme tecrübeli ve büyük ihracatçıdır.
6	İşletme psikolojik olarak uzak ülkelere de ihracatı araştırır.			İhracat davranışları çok uygun Tecrübeli ihracatçıdır ve gelecekle ilgili ihracat planları yapar.		

Kaynak: Ecer, H.F. ve Canitez, M. (2005). Uluslararası Pazarlama, Teori ve Uygulamalar, Gazi Kitabevi, Ankara, s.15.

Tablo 1.6'daki modellere ek olarak Leonidou ve Katsikeas'da 1996 yılında bir model geliştirmiştir (Akben, 2008:16). Sözü edilen model; ihracat öncesi, ihracatta ilk dönem ve ilerlemiş ihracat aşamalarından oluşmaktadır. İhracat öncesi, aşamada üç tür işletme bulunmaktadır. Bunlar; ulusal pazarda kendi mallarını satanlar ve ihracatla ilgilenmeyen işletmeler, ulusal pazarda faaliyette bulunanlar ve ihracatı ciddi şekilde düşünen işletmeler ile geçmişte ihracat yapan fakat artık ihracatı düşünmeyen işletmelerdir. İşletmelerin bazen ihracat yaptıkları, ihracatta ilk dönem aşamasında ise, iki tür işletme bulunmaktadır. Bunlar, uluslararası faaliyetlerini artıracak olanaklara sahip işletmeler ve ihracat taleplerini karşılayabilecek işletmelerdir. Son olarak ilerlemiş aşamada bulunan ve uluslararası işletme olarak düşünülen işletmeler tamamen tecrübeli ve düzenli ihracat yapan işletmeler olarak ifade edilmektedir (Ecer ve Canitez, 2005: 16-17).

Aşağıda Tablo 1.7'de uppsala ve yenilik yaklaşımli uluslararasılaşma modelleri karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Görüldüğü gibi çıkış tarihlerine de bağlı olarak bu modeller aralarındaki teknolojiyi kullanma temelinde, temsilcilerinin yaptıkları çalışmalar temelinde, KOBİ'lere uygulanabilir olup olmama durumunda ve yönetsel uygulamalarının değişikliği temelinde farklılaşmaktadırlar.

Tablo 1.7. Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması

	Uppsala Modeli	Yenilikçilik Modeli
Uluslararasılaşma Süreci	Dört unsurlu bir döngüden oluşur: Pazar hakkında bilgi, pazara giriş kararı, mevcut durumun değerlendirilmesi, pazara katılım	Yeni teknolojilerin uyumlaştırıldığı sıralı aşamalar işletme için yenilik olarak düşünülen uluslararasılaşma kararı
Çıkış Zamanı	1970'ler ve ortaları	1970'lerin sonu 1980'lerin başı
Teorik Temelleri	Sınırlı rasyonellik ve belirsizlik mevcuttur.	Uluslararasılaşma örgütsel öğrenme ve uyum sürecini içermektedir.

Tablo 1.7. (Devam)

Temsil Eden Çalışmalar	Johanson; Wiedersheim-Paul (1975), Johanson; Vahlne 1977 Örneklem: Birkaç İsveç işletmesinde gözlem Lam ve White (1999): Uyum Seçim Modeli Örneklem: Bir Taiwan işletmesi	Bilkey ve Tesar (1977), Çavusgil (1980), Reid (1981), Çavusgil ve Sikora (1987), Çavusgil ve Zou (1994) Czinkota (1982) Örneklem: Üretim sektöründe faaliyet gösteren farklı sayıda küçük ve orta boy işletme
Genelleştirilebilme	Küçük ve orta büyüklükte işletme. Bazı araştırmalar Uppsala modelinin uluslararası girişimcilik için uygun olamayacağını vurgulamaktadırlar.	Büyük ve küçük işletmeler.
Yönetsel Uygulamalar	Deneysel öğrenme ve adaptasyon yüksek belirsizliğin olduğu piyasalarda son derece önemlidir. KOBİ'ler maliyetleri düşürmek için ortaklarını izleyebilirler.	Yeniliklere uyum uluslararasılaşmanın temelidir. İhracatçılar uluslararası büyümenin farklı aşamalarında farklı uyum sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Kaynak: Lei Li; Dan Li; Tefik Dalgıç (2004); "Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning", Management International Review, Vol. 44, Issue 1, p. 99.

1.2.1.3. Şebeke Ağ (Network) Uluslararasılaşma Modelleri

Aşama modellerinin öngördüğü ve savunduğu tezlerin özellikle 1980'lerden sonra uluslararasılaşmanın her yerde ve durumda genel geçer teoriler olmadığı görülmüştür. Örneğin Avustralyalılar tarafından 2000 yılında yapılan bir çalışmada, 228 yabancı yatırım olayının %33'ünde, aşama modellerinin savunduğu, önceki aşamalar bulunmamaktadır. Yine Japonya'da yatırım yapan İsveç işletmeleri ile ilgili bir araştırma da bu işletmelerin %44'ünün acenteler aracılığı ile yapılan ihracat aşamasından, doğrudan üretim ünitelerinin kurulmasına geçtiği görülmüştür. (Algan, 2006:36)

Ayrıca bir başka araştırmada da ABD’de faaliyet gösteren 43 İngiliz işletmesinin 36’sının, satış temsilciliği kurmadan üretim üniteleri kurduğu ortaya çıkmıştır (Calof, 1995:117). İtalyan ve İsrail ihracatçı işletmeleri, uluslararası yayılmalarını aşama modellerinin varsaydığı şekilde geliştirmemişlerdir. Bunun yerine dağıtım işletmeleri ile olan haberleşme ağı (bilgisayar ağı) ile çok etkili bir şekilde uluslararasılaşmışlardır (Algan, 2006:36).

Görüldüğü üzere, uluslararasılaşma literatüründe teorisyenler aşama modelleri teorilerinin 1970’lerin ortalarına kadar olanları açıklamada yeterli ve isabetli olduğunu, çünkü bu yıllara kadar pazarların bu derece küreselleşmediğini ve entegre olmadıklarını bugün ise bu teorilerin olup bitenleri açıklamada yetersiz kalacağını varsaymaktadırlar (Fina ve Rugman, 1996:201). Bu nedenle uluslararasılaşma alanında araştırmacılar, alternatif bakış açıları geliştirerek network modelini geliştirmişlerdir.

Etkileşim (İnteraktif) yaklaşımı, endüstriyel pazarlamaya getirdiği farklı bakış açısı ile sonraki araştırmalara da yön verici nitelikte olmuştur. Endüstriyel/Uluslararası Pazarlama ve Satınalma Grubu’nun (EPSG) etkileşim yaklaşımı çalışmasının literatürde IMP1 olarak adlandırıldığı da görülmektedir (Lumma, 2002:82; Hocoğlu, 2009:35). Etkileşim yaklaşımının ilişkileri sadece iki taraf ile sınırlaması çevrede yer alan diğer ilişkilerin göz ardı edilmesine yol açtığı eleştirileri şebeke yaklaşımın gelişiminin temellerini oluşturmaktadır (Mattsson, 1985:265).

Şebeke yaklaşımı, etkileşim yaklaşımının tek bir ilişkinin incelenmesi ile sınırlı olan bakış açısına, işletmelerin daha karmaşık ilişkiler şebekesi içerisinde yer aldığı bakış açısını getirmiştir (Hocoğlu, 2009:35). Şebeke yaklaşımın teorik temellerini; dağıtım sistemi yaklaşımı ve etkileşim yaklaşımı oluşturmaktadır. Şebeke yaklaşımın, 1980’li yılların ortalarından söz konusu iki yaklaşımın entegre edilmesi çabalarıyla geliştirildiği görülmektedir. Şebeke yaklaşımının etkileşim yaklaşımına getirdiği en önemli katkı, ilişkilerin diğer ilişkilerden bağımsız olarak değerlendirilemeyeceği öngörüsüdür (Mattsson, 1985:266).

Literatürde şebeke yaklaşımının gelişiminde Uppsala okulunun veya geleneğinin diğer İskandinav ülkeleri ve İngiltere’deki araştırmalara da yön verici nitelikte olduğu görülmektedir (Hocoğlu, 2009:35). Yaklaşım özellikle pazarlama disiplini dışından,

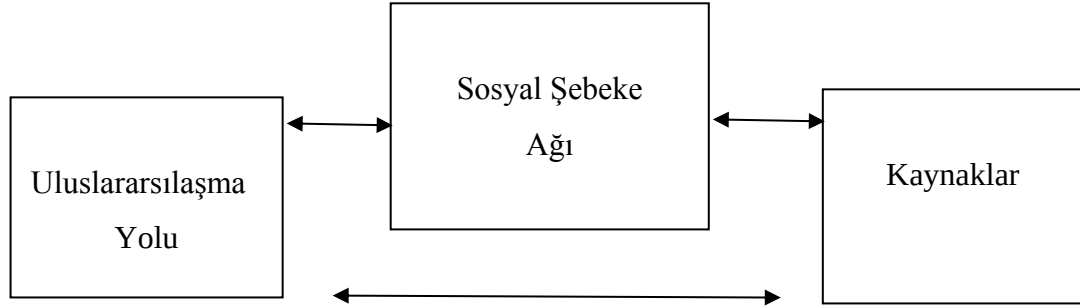
organizasyon ve sosyoloji alanındaki araştırmalardan etkilenmiştir. şebeke yaklaşımının odağını örgütler arası şebeke ilişkileri oluşturmaktadır (Hocaoğlu, 2009:35).

Bununla birlikte, Amerikalı araştırmacıların şebekeler konusundaki çalışmaları Kuzey Avrupalı araştırmacılarından farklı bir yaklaşımı içermektedir. Amerika’da yapılan çalışmalar şebeke içerisindeki tek bir aktörü vurgulayarak, stratejik şebekeler üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Diğer taraftan Avrupa’da yapılan çalışmalar şebekeleri, tek bir aktörün etkileyemeyeceğini belirterek, etkileşim sürecinin bir sonucu olarak değerlendirmektedirler (Tikkanen, 1998, s.112). Söz konusu yaklaşıma göre, şebekeler etkileşim sonucunda ortaya çıkar ve gelişirler. şebekeler tek bir aktörün stratejik kararı veya planlaması sonucunda meydana gelmezler. şebekelerin gelişiminde birbirine bağımlı birçok aktörün etkileşimi söz konusudur ve tarafların etkileşim sürecinde yaşadıkları, şebekelerin gelişimini etkilemektedir. Kısacası, şebekelerin oluşumu ve gelişiminin ardında tarihsel bir süreç bulunmaktadır (Hakansson ve Johanson, 1990:459 içinde Aktaran Hocaoğlu, 2009:36). şebeke yaklaşımının amacı ise, karmaşık şebeke içerisinde yer alan örgütler arası ilişkilerin anlamlandırılmasıdır. Bu doğrultuda pazarlamanın rolü, işletmenin “şebeke konumunu” kurmak, geliştirmek ve korumak olarak ifade edilmektedir. Belirtilen bakış açısı, pazarlamanın rolünü, genel yönetimin rolüne yakınlaştırmaktadır (Mattsson, 1985:268).

Buraya kadar ki anlatımlarda anlaşıldığı üzere, bu model kurulan uzun dönemli sıkı ilişkiler sonucunda, işletmelerin uluslararası pazarlarda kendi olanakları gibi, işbirliği yaptığı işletmenin olanaklarını kullanmasını ön görmektedir. Fakat şebeke ağına bağılı olmaları gerekmektedir. Bu noktada bir işletmenin uluslararasılaşması ağırlıklı olarak içinde bulunduğı şebeke ağına bağılıdır. Sözü edilen şebeke ağı da; sosyal şebeke ağını, uluslararasılaşma yolunu ve kaynakları içermektedir (Ecer ve Canitez, 2005: 18).

Bu modele göre; uluslararasılaşma, organizasyonun bilgisayar ağı içinde ilişkide bulunduğı ortamlarda gelişmektedir. Bir işletmenin uluslararasılaşması, özel olarak sahip olduğı avantajlarında değil, içinde bulunduğı network ağına bağılıdır. Bu ağı, müşterileri, satıcıları, kamu ve özel kuruluşları kapsayabilmektedir. Uluslararasılaşma kararları ve faaliyetleri bilgisayar bağlantı ağı içinde, şebeke bağlantısı olan üyelerinin

çeşitliliklerinden ve davranışlarından meydana gelmektedir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:160).



Kaynak: Ecer, H.F. ve Canitez, M. (2005). Uluslararası Pazarlama, Teori ve Uygulamalar, Gazi Kitabevi, Ankara, s.18.

Şekil 1.3. Şebeke Ağı Uluslararasılaşma Modeli

Şekil 1.3’de bireyleri içeren sosyal şebeke ağı, uluslararası ilişkilerin kurulmasında en önemli rolü oynayan faktörlerden birisidir. Bireyler arasında güvene dayalı olarak uluslararası eylemler başarıldıkça, sosyal ilişkiler de artmakta ve güçlenmektedir. Ayrıca yeni bir uluslararası pazarlama şebeke ağına girildiğinde, uluslararasılaşma yolu, işletmenin şebeke ağındaki durumunu pekiştirmekte ve şebeke ağındaki merkezileşme derecesini tayin ederek, odak aktör olarak rol oynamasını sağlamaktadır. Merkezi veya odak aktör rolü oynayan işletme hiyerarşik bir güce sahipse, kaynakları dolaysız olarak kullanabilmektedir. Aksine kaynaklar uzun süreli sıkı ilişkiler sonucunda yaratılmış ise, kaynakların kullanımı üzerinde dolaylı bir kontrol bulunmaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 18).

Burada kaynaklar somut ya da soyut olabilmektedir. Şebeke ağıyla uluslararasılaşma modelinde uluslararasılaşma kararları, şebeke üyelerinin çeşitliliklerinde ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Uluslararasılaşmayı hedefleyen işletme, şebeke üyesi işletmelerle girdiği ilişkilere göre; uluslararası genişleme aşaması şekliyle ayrılabilir bu üç aşamanın birinde olabilmektedir (Ecer ve Canitez, 2005: 18-19). Bu noktada işletmelerin söz konusu aşamaları geçebilmeleri ve uluslararasılaşmayı başarmaları, kuracakları çok ileri ilişkilere bağlıdır (Ecer ve Canitez, 2005: 19).

Sonuç olarak, bu anlatımlarda görüldüğü gibi, şebekelerin oluşumu, gelişimi ve korunması zaman ve çabayı gerektirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler; bilginin, mal ve

hizmetlerin uyarlaması, ortak planlamalar gibi yollarla ilişkilerine yatırım yapmaktadırlar. Söz konusu ilişkiler sadece alıcı ve satıcıyı kapsamamakta, tüm ilişkili tarafları içermektedir (Mattsson, 1985:270). Etkileşim sürecinde işletmeler arasındaki değişim ve uyarlamalarla birlikte aralarında farklı bağlar da gelişmektedir. Söz konusu bağlar; teknolojik, zaman ve bilgi temelli bağlar, sosyal, ekonomik ve yasal bağlar olarak özetlenebilmektedir. Söz konusu bağlar ilişkilere yapılan yatırım yoluyla zaman içerisinde gelişmiş, genellikle uzun dönemli ve kolay ortadan kalkmayacak bağları ifade etmektedir. Belirtilen farklı tür bağlar birbirlerinden bağımsız da gelişmemektedir. Örneğin sosyal bağların gelişiminin temelinde bilgi temelli bağlar bulunabilir ve daha sonra bu bağlar güçlü bir teknolojik bağın oluşmasına neden olabilir. Bağların güçlü veya zayıf olması şebekenin yapısı ile de yakından ilgilidir. Yapılandırılma derecesi yüksek olan şebekelerde, bağımlılıkların yüksek olması ile birlikte bağlar da güçlü olacaktır. Böyle bir yapılanmada işletmelerin şebeke içerisindeki konumu da daha belirgin olarak belirlenebilecektir (Hocaoğlu, 2009:36).

Özetle, yukarıdaki açıklamalardan hareketle, şebeke yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmaların temel odak noktasının, etkileşim ve ilişkilerden meydana gelen şebekelerin yapısını ortaya koymak ve işletmelerin şebeke içerisindeki konumunu belirlemek olduğu söylenebilmektedir.

1.2.2. Çağdaş Modeller

Geleneksel modeller zamanla birçok araştırmanın konusu olmuş, birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri ampirik olarak incelenmiş, pek çok paradoks ve anlaşmazlık gözlemlenmiştir (Rialp ve Rialp, 2006: 71) . Johanson ve Vahlne Uppsala modelinin amacını, ‘uluslararasılaşma sürecinin doğasındaki artışı anlamaya katkı sağlamak’ olarak belirtmiştir. Başlangıç koşulları açıklanmamaktadır. Model, sürecin neden ve nasıl başladığını açıklamamaktadır (Andersen, 1993: 216). Sadece bir adet açıklayıcı değişken kullanılması, modeli zayıf kılmaktadır. İşletmenin uluslararasılaşması için yeterli bir açıklama sağlanamamaktadır. Daha çok, uluslararasılaşmanın tipik sıralaması olarak kalmaktadır (Saarenketo v.d., 2004:365). Ayrıca var olan uluslararasılaşma modelleri günümüz koşulları altında, uluslararası pazar ilişkilerinin oluşumu ve değişimine uyum sağlayamamaktadır. Elektronik ticaret

kapsamında, süreç modellerinin kapalı uluslararasılaşma bakışını desteklenmesi zordur (Axinn ve Matthyssens, 2001:443). Uluslararasılaşma modellerinin bir başka eleştiri noktası psikolojik mesafe kavramıdır. Günümüzde internet ile coğrafi ve kültürel yakınlık olmadan kültürel olarak homojen dünya oluşturulmuştur (Axinn ve Matthyssens, 2001:443).

Çağdaş modeller, aşamalı modellerin aksine uluslararasılaşmayı belirli aşamaların takip edildiği bir süreç olarak görmezler. Geleneksel modellerde uluslararasılaşmada belirli basamaklar varken, çağdaş modeller bu duruma aykırı uygulamaların olabileceğini savunmaktadırlar. Çağdaş modeller başlığı altında uluslararasılaşma sürecini ele alan iki adet yaklaşımdan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi yöneticilerin süreçteki etkin rolünü ele alan adapte edici seçim modeli diğeri ise işletmelerin süreçteki aşamalara uymayan davranışlar gösterebileceğini ortaya koyan doğuştan globaler ya da küresel doğan işletmeler yaklaşımıdır (Sundu, 2013:39).

1.2.2.1. Adapte Edici Seçim Modeli

Adapte edici seçim yöntemi, tüm modellerden farklı olarak yönetim unsurları üzerine ve yönetimin kararlarına odaklanmış bir uluslararasılaşma modelidir. Uluslararasılaşma sürecinde işletmenin organizasyonel, stratejik ve insan kaynakları merkezli, karşı karşıya kaldığı sorunların yönetici kararlarıyla aşılması sürecine odaklanan bir modeldir. Aşamalı modellerin tamamlayıcısı niteliğinde olup uluslararasılaşma sürecinin yönetilmesindeki bazı eksik kalan yönleri açıklamayı hedeflemektedir (Lam ve White, 1999:110).

Aşamalı modeller daha çok işletmelerin uluslararası pazarlara giriş süreçlerini incelemiş fakat işletmelerin kendilerine özgü engellerini ve karşılaşılan durumlarda yönetimin aldığı kararları göz ardı etmişlerdir. Oysa uluslararasılaşma işletmelerde kararlar silsilesini gerektiren bir süreçtir. Ayrıca model belirli bir aşamanın izlenme zorunluluğunu ortadan kaldırarak söz konusu işletmenin kendi tarihi, kültürü ve değişim sürecini zorlayan faktörlere bağlı olarak en uygun adapte biçimini seçebileceğini ileri sürmektedir (Welch ve Loustarinen, 1988).

Adapte edici seçim modelinde uluslararasılaşma sürecini etkileyen karar noktaları Tablo 1.8’dedir

Tablo 1.8. Uluslararasılaşma Sürecindeki Karar Noktaları

Stratejik Karar noktası	1.İşletme küresel pazarda nasıl rekabet edecektir? a.Ürün standardizasyonu mu? Pazara uyarlanmış ürün mü? b.Pazara ilk giren mi? Sonradan giren mi?
Organizasyonel yapı karar noktası	2.İşletme küresel faaliyetlerini nasıl organize edecektir? a.Merkeziyetçi yönetim anlayışı mı? Adem-i merkeziyetçi yönetim anlayışı mı? b.Ürün bazlı mı? Coğrafi bazlı mı?
İnsan Kaynakları karar noktası	3.İşletme küresel çalışanlarını nasıl yönetecek? a.Uluslararası yönetici olarak kim istihdam edilecek, ana ülke vatandaşları mı? Yeni ülke vatandaşları mı? Üçüncü ülke vatandaşları mı? b.Merkezler, vatandaşlık veya küresel ücretlendirme arasındaki seçimler
Kararlar arasındaki etkileşim	4.İşletme değişik yönetsel kararları birbiriyle uyum içinde nasıl verecek ve uygulayacaktır?

Kaynak: Lam, L. W., White, L. P.: 1999, “An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process”, International Journal of Organizational Analysis, Apr, 7, 2; s. 105-134.

Yukardaki tabloda görüldüğü gibi adapte edici seçim modeli bir kararlar bütünüdür. Yönetici, işletmenin küresel pazarda nasıl rekabet edeceğini, işletmenin küresel faaliyetlerini nasıl organize edeceğini, işletmenin küresel çalışanlarını nasıl yöneteceğini ve işletmenin yönetsel kararlarını nasıl vereceğini ve uygulayacağını belirlemelidir.

Eğer uluslararasılaşma kararı ihracat değil de ortak girişim olursa benzer karar noktalarının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Ana işletme ortakla ne kadar bilgi paylaşmalı? Bilginin paylaşılması ile oluşacak risklerle nasıl başa çıkılmalı? Ortak girişimin faaliyetleri ile ilgili olarak kim daha çok güce sahip olmalı? Veto yetkisi ana ülkede mi ortakta mı olmalı? Çalışan hakları, performans değerlendirme ve diğer personel işleri konusunda ana ülke mi ortak mı yetkili olmalı? Tüm bu soruların cevabı

ise ortak girişim antlaşması ve ortak girişimin tipi konusunda belirleyici olacaktır (Lorange, 1986).

Doğrudan yabancı yatırım kararında ise yeni işletme yerli mi, yabancı mı, yoksa uluslararası nitelikte mi bir görüntü vermelidir? Yeni işletmenin merkeze oranla ne kadar güçlü yetkileri olmalıdır? Raporlama kime ve nasıl olmalıdır? Doğrudan yabancı yatırımda insan kaynakları kararları ve uygulamaları da daha zorlu olacaktır (Sundu, 2013:41).

1.2.2.2. Küresel Doğan İşletmeler

Literatürde küresel doğan işletmeler için birden fazla kavram kullanıldığı gibi, hakkında çok sayıda tanım yapılmıştır. Öncelikle, Ganitsky (1989) İsrail'deki bazı işletmelerin işletmenin kuruluşundan itibaren “doğuştan ihracatçı” adı altında yabancı pazara hizmet ettiklerini ifade etmiştir. Bundan sonra McKinsey Company, hızlı uluslararasılaşma davranışı sergileyen işletmeler için “küresel doğan” (born globals) terimini geliştirmiştir. Literatürde ilk defa küresel doğan (born globals) kavramı, Rennie'nin McKinsey & Company için Avusturalyalı işletmeler üzerinde yaptığı bir araştırmada kullanılmıştır (Dow,2005:3). Knight ve Çavuşgil, Madsen ve Servais gibi pek çok uluslararası pazarlama ve uluslararası işletmecilik araştırmacıları küresel doğan işletme terimini benimsemiştir. Literatürde bu terimlerin yanı sıra, küresel başlangıç yapanlar (global start-ups) (Oviattand McDougall, 1995), yüksek teknoloji başlangıç yapanlar (hightechnology start-ups) (Burgel and Murray, 2000), küresel ileri teknoloji işletmeleri (global high-tech firms) (Roberts and Senturia, 1996), hemen uluslararasılaşanlar (instant internationals) (Fillis, 2001: 776) terimleri de geçmektedir (Rialp-Criado v.d., 2002: 9).

Küresel doğan işletmelerle ilgili yapılan tanımlamalara baktığımızda, kavramın ismiyle ilgili farklılıkların olduğu gibi tanımlama ile ilgili de üzerinde uzlaşılmış bir tanımın olmadığını, fakat ortak değerlendirmelerin olduğunu görüyoruz. McKinsey&Co grubunun çalışmasında küresel doğan işletmeler “en başından itibaren kendi pazarlarını dünya olarak gören ve dış pazarları iç pazarlara yardımcı olarak görmeyen işletmeler” olarak tanımlanmıştır (Persinger, Civi ve Vostina, 2007:77). Daha sonra yapılan araştırmalar, bu işletmelerin kuruluşlarını takiben uluslararasılaşabildiklerini ve hatta

ulusal faaliyetleriyle birlikte eş zamanlı uluslararası faaliyetler yürütebildiklerini ortaya koymuştur (Wenchen ve Meizi,2007). Daha ayrıntılı tanımlara baktığımızda, Knight ve Çavuşgil küresel doğan işletmelerin, 500 kişiden az çalışanla küçük, teknoloji yönelimli işletmeler olduklarını, ilk aşamadan itibaren küresel pazarda faaliyet gösterdiklerini, ileri teknoloji ürünleri ile niş pazarın taleplerini karşıladıklarını, yıllık satış miktarlarının 100 milyon dolardan az olduğunu, deniz aşırı işlerinin 3 yıl içerisinde toplam satışlarının dörtte birine ulaştığını ifade etmiştir (Knight ve Çavuşgil, 1996). Dow ise, ‘Küresel doğan işletmeler, kuruluşlarının ilk günlerinden itibaren uluslararası pazarda önemli ölçekte faaliyet gösteren küçük işletmelerdir’ şeklinde yaptığı tanımıyla Knight ve Çavuşgil’in tanımını yeniden uyarlamıştır (Dow, 2005:3).

Farklı birçok tanım olmasına rağmen, genel olarak tanımların birleştiği bazı noktalar söz konusudur. Bunlardan ilki, küresel doğan işletmelerin küçük ve orta büyüklükte işletmeler olduğudur. İkincisi uluslararasılaşma süresidir. Knight ve Çavuşgil (1996); Madsen, Rasmussen ve Servais (2000), uluslararasılaşma sürecini üç yıl olarak ifade etmektedir. Oviatt ve McDougall küresel doğan işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma modellerindeki inanışın aksine, kaynak kıtlığına rağmen uluslararası pazarlara doğrudan ya da kurulduktan çok kısa bir zaman sonra girdiğini ifade etmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994: 47). Rennie; Moen ve Servais; Rialp, Rialp, Urbano ve Vaillant küresel doğan işletmelerin kurulduklarından itibaren iki yıl içerisinde uluslararasılaştıklarını belirtmektedirler (Moen ve Servais, 2002: 49; Rennie, 1993: 1, Rialp v.d., 2005: 143). Son olarak küresel doğan işletme tanımlarında, ortak olarak vurgulanan konu, ihracatın toplam satışlar içindeki payıdır. Farklı yazarlar, küresel doğan işletmelerin ihracatlarının toplam satışlara oranı için farklı rakamlar kabul etmiştir. Değişik seviyelerde ihracat yapan işletmeleri araştırma kapsamında değerlendirmek için, bazı yazarlar araştırmalarında ihracat için belirli bir rakam vermemektedir. Küresel doğan işletmelerin toplam satışlar içinde ihracatlarının payı için literatürde, %5 , %10 , %20 , %50 veya daha fazla gibi çok çeşitli oranlar yer almaktadır. Ancak literatürde genel kabul gören pay %25 olarak görünmektedir (Beğendik, 2013:56).

Küresel doğan işletmeleri daha iyi anlamak açısından aşağıda Tablo 1.9’da küresel doğan işletmeler ile geleneksel uluslararasılaşan işletmelerin farklılıkları gösterilmiştir.

Tablo 1.9. Küresel Doğan ve Geleneksel Görüş Açısından Uluslararasılaşma Özellikleri

Uluslararasılaşma Özellikleri	Geleneksel Aşamalı Görüş	Küresel Doğan Görüşü
Hedef Pazar	Yerel pazarda gelişim ön planda	Yerel pazara büyük ölçüde ilgisiz
Uluslararasılaşmada önceki deneyimler	Kurucuların deneyimli olması beklenmemekte	Kurucular uluslar arası pazarlarda geniş ölçüde deneyimlidir
Uluslararasılaşmanın genişliği	Uluslararası pazarlarda kademeli olarak gelişme gösterir	Birçok uluslararası pazarda eşzamanlı gelişme gösterir
Uluslararasılaşma Hızı	Yavaş	Ani/Hızlı
Psikolojik Uzaklık	Psikolojik uzaklık sırasına göre ilerler	Psikolojik uzaklığa ilgisiz
Uluslararasılaşmayı Öğrenme	Yavaş, birikim yoluyla deneyim kazanma sonucu öğrenme	Öğrenme, üst seviyede uluslararasılaşma bilgisi sonucu daha hızlı gerçekleşmekte
İşletme Stratejisi	İşletmenin uluslararasılaşmaya güdülenmesi öncelikli değil	Rekabet üstünlüğü sağlamada hızlı ve tam uluslararasılaşmanın gerekliliğini kavrayan
Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı	Uluslararasılaşma için öncelikli değil	Küresel pazarlara ulaşmayı ve öğrenmeyi mümkün kılan ana işlev
İşletme Partnerlerinin şebekeleri	Uluslararasılaşmanın ilk aşamasında kullanılır ve aşamanın ilerlemesiyle yerini işletmenin kendi kaynaklarına bırakır	Küreselliğe ulaşmak için ani gelişmenin ihtiyacı olan hızlı ve geniş kapsamlı şebeke ortaklıklarıdır.
Uluslararasılaşmanın Zamanı	İşletme başarısı için önemli değil; yavaş	Kuruluşunu takiben az bir zaman sonunda, işletmenin başarısı için önemli

Kaynak: Rialp, v.d. (2005). “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”. *Journal Of International Entrepreneurship* 3, p.115.

1.3. ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi, işletmeler, uluslararası pazarlara çeşitli alternatif yöntemler kullanarak giriş yapmaktadırlar. Türkiye'deki işletmelerin tamamı düşünüldüğünde uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılanlardan birinin ihracat yöntemi olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir yöntem ise sözleşmeye dayalı stratejiler izlenerek uluslararası pazarlara giriştir. Bu stratejiler, yabancı işletmeler ile yapılan lisans anlaşmaları, yurtdışında bir işletmeye sözleşmeli olarak üretim yaptırma, yönetim sözleşmesi ile yurtdışında iş yapma, yurtdışında anahtar teslim projeler gerçekleştirme ve yabancı ülkede montaj yapmadır. Bir diğer seçenek ise yurtdışında yatırımlar yaparak uluslararası pazara giriştir. Yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri; yabancı bir işletme ile ortak girişim yaparak yeni bir işletme kurma, yabancı bir işletme ile birleşme veya onu satın alma ve yurtdışında doğrudan yatırım yapma yöntemlerinden oluşmaktadır (Mutlu, 2008). Çalışmanın aşağıdaki bölümünde bu yöntemler incelenmeye çalışılacaktır.

1.3.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma İhtiyacı Hissetmelerinin Sebepleri

İşletmelerin kendi kontrolleri dâhilinde bazı yönetim faktörleri bulunduğu gibi, kendi kontrollerinde olmayan bazı çevresel faktörler de mevcuttur. İşletmeler bu çevresel faktörlere uyum sağlamak durumundadır. Yerel pazarlarda artan rekabet, iç talepteki azalmalar, ülke ekonomisindeki sorunlar gibi etkenler sonucunda işletmeler dış pazarlara açılma ihtiyacını hissetmektedirler. Dış pazarlara yönelerek bu pazarlardaki fırsatları değerlendirmekte ve bu fırsatlardan faydalanmak için faaliyete geçmektedirler.

Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında uluslararası pazarlar hükümetler ve iş çevreleri tarafından fark edilmeye başlanmıştır (Cengiz, Gegez, Arslan, 2003:4). İş çevreleri, dış pazarlardaki fırsatların farkına vardıktan sonra hem ürünlerin hem de hizmetlerin uluslararası ticareti sürekli bir gelişme göstermeye başlamıştır. Bu dönemde uluslararası ticaret ve yatırımlardaki gelişmeler ile uluslararası ticaret yeni bir önem kazanmaya başlamıştır. Bazı ülkeler, ihracat artışı sayesinde ödemeler dengesini kurmaya çalışırken bazı ülkeler de teknoloji transfer ederek gelişmelerini gerçekleştirme yoluna gitmişlerdir. İşletmeler, uluslararası ticaretin önündeki engeller kalktıkça satış

cirolarını ve kârlarını artırmak için uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır (Cengiz vd.,2003:4).

Küreselleşme sürecinde ise, teknolojik gelişmeler ile birlikte iletişimin kolaylaşması ve iletişim yöntemlerinin hızlı gelişimi, lojistik alanındaki gelişmeler, bilişim teknolojisindeki gelişmeler ile dünya pazarlarının entegrasyonu hızlanmıştır. Böylece, işletmelerin sadece yerel pazarlarda değil, başka ülkelerdeki pazarlarda da faaliyet göstermesi yaygınlaşmıştır. İşletmeler sadece yerel pazarı hedeflemek ile yetinmemekte, dünya çapında kendilerine hedef ülkeler veya bölgeler seçerek buradaki uluslararası pazarları da hedef pazarlarına eklemektedir. Küreselleşmenin başlangıcı ve gelişimi ile birlikte uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılım işletmeler için hayati bir önem taşımaya başlamıştır. Küreselleşmenin boyutu ilerledikçe işletmelerin uluslararası pazarlamaya bakışı da farklılaşmıştır. Artık, çoğu sektörde küçük, orta ölçekli veya büyük işletmeler iç ve dış pazar ayrımı yapmamakta, tüm dünyayı tek bir pazar olarak değerlendirmektedir (Mahir, 2009:21).

Öte yandan, dünya ekonomisi, küresel köy (global village)gibi terimler dünyada yaşayan tüm insanların birbirlerine bağımlılığını anlatmaktadır. Günümüz koşullarında hiçbir ülkenin kendini dünyadan ayrı tutamayacağı bir gerçektir. İşletmeler yerel pazarda, diğer yerel işletmelerin yanı sıra yabancı işletmelerin de rekabeti ile karşı karşıya kalırlar. Uluslararası pazarlara giriş yaparak rakipleri ile rekabet ederler ve rakiplerinin rekabetine karşı koyarlar. Uluslararası pazarlara katılmanın diğer önemli sebebi ise pazar fırsatlarıdır (Terpstra, 1988:3).

Bunun yanında, pazar doygunluğu (market saturation) işletmeleri uluslararası pazarlara katılmaya zorlayan diğer bir faktördür. Bazı ülkelerin pazarları hızla doygun hale gelmektedir. Örneğin, bir ülkede televizyon, radyo veya otomobil üretim kapasitesi, ülke nüfusunun ihtiyacından fazla olabilir. Bu tür ürünlerin üreticileri de uluslararası pazarlara yönelme ihtiyacını hissederler. Ülkelerin dış ticaret cari açıkları da işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmeleri için bir sebep oluşturabilir. Ülkeler, ithalat miktarları ihracat miktarlarından fazla olduğunda ve cari açık meydana geldiğinde bunu kapatmanın bir yolu olarak ihracatı artırma ihtiyacı hissederler. Bu da, ekonomideki işletmelere ihracat yapmaları halinde destekler verilmesi sonucunu doğurabilir. İşletmeler sıfır faizli krediler gibi çeşitli finansal avantajlardan ve

desteklerden yararlanmak amacıyla ihracata yönelebilirler. Uluslararası pazarlara yönelmenin diğer bir sebebi ise küreselleşmedir. Theodore Levitt'e göre teknoloji dünya pazarlarını homojen hale getirmiştir, bu yüzden işletme küresel olarak standardize edilmiş ürünler üretmeli ve bunu tüm dünya genelindeki insanlara aynı şekilde pazarlamalıdır. Sanayileşmiş toplumlardaki tüketici ihtiyaçları hızla birbirine benzer hale gelmiştir. Dünyanın farklı yerlerinde çocuklar Nintendo ile oyunlar oynamaktadır, insanlar Sony Walkman ile müzik dinlemektedir (Jain, 1996:7). Çoğu ürün ve çoğu işletme için tüm dünya tek bir pazar haline gelmiştir ve işletmeler kendilerine rekabet tehdidi olduğu kadar büyüme potansiyeli sunan bu gelişmeden dünya pazarlarına açılarak faydalanmak istemektedir.

Bu bağlamda, günümüzde birçok işletme uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. Çünkü uluslararası pazarlar tüm belirsizliklerine ve risklerine rağmen yerel pazarlar ile kıyaslanmayacak kadar büyük ve çok boyutlu potansiyeller taşımaktadır. Bu potansiyeller, uluslararası pazarları çekici hale getirmektedir. İşletmelerin yerel pazarlar dışında pazarlar aramasının sebebi yerel pazarlardan kaynaklanan itme faktörleri de olabilir. Yerel pazardaki demografik, ekonomik ve rekabet kaynaklı gelişmeler işletmeleri dış pazarlar aramaya itebilir. Gelişmiş ülkelerin yerel pazarlarında nüfus artışının durması, rekabetin şiddetlenmesi, ürün hayat ömürlerinin kısalması bunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, işletmeler büyüme stratejisi gereği de yeni pazarlara giriş kararları verebilmektedir ve yeni pazar seçenekleri arasında uluslararası pazarlar da mevcuttur (Cengiz vd.,2003:13).

Anlaşıldığı gibi, “uluslararası pazarlama”, bir işletmenin kaynak ve hedeflerini uluslararası pazar fırsatlarına odaklama sürecidir. İşletmeleri bu sürece iten iki etken vardır: Birincisi büyüme ve yayılma fırsatlarını yakalayabilmek, ikincisi ise ayakta kalmayı başarabilmektir. Uluslararası pazar fırsatlarını yakalayamayan bir işletme, güçlü küresel işletmeler ile rekabete giremediğinden kendi iç pazarını bile kaybedebilmektedir (Sezgin, 1993).

Diğer yandan, uluslararası pazarlara girme veya girmeme kararı alınırken değerlendirilen bazı faktörler vardır. İşletmeler, yerel pazar yeterli olduğunda uluslararası pazarlara girmemeyi tercih edebilirler. Böylece yabancı bir pazara girmenin getireceği çeşitli risklerden kaçınmış olurlar. Bu riskler arasında yeni bir kültür ve dil,

değişken kur yapıları, politik ve yasal belirsizlik, farklı tüketici ihtiyaçları ve istekleri, ürün tasarımında değişiklik yapma gerekliliğinin ortaya çıkması sayılabilir. Ayrıca araştırma geliştirmeye önem verilmemesi sadece hazır teknoloji alınması, yönetimdeki bilgi eksikliğinin çalışanların motivasyonunu düşürmesi, grup çalışmasına adapte olma zorluğu, kalifiye işçi sorunu gibi nedenlerle işletmeler uluslararası üretim sistemleri ile uyum gösteremeyebilirler (Demirdöğen, 1994:93). Yerel pazarda kalma tercihinin yapılmasına teşvik eden bu sebeplere rağmen birçok faktör işletmeleri uluslararasılaşmaya zorlamaktadır: (Cengiz vd.,2003:18)

- Küresel işletmelerin yerel pazarlara girerek kaliteli ve ucuz ürünleri tüketicilere sunması
- Uluslararası pazarların işletmeler için daha fazla fırsatlar barındırması
- Daha fazla sayıda müşteri bulabilmek ve böylece üretimde ölçek ekonomisi yaratabilmek
- Tek bir pazara bağlı kalmama isteği
- Tüketicilerin yurtdışına gittiklerinde de gittikleri yerde işletmenin ürünlerini bulabilme isteği

Bu faktörler işletmelerin uluslararası pazarlara girişlerini teşvik etse de işletmeler mecbur kalmadıkça uluslararası pazarlara giriş için adım atmayabilmektedir. Yabancı bir işletmeden ortaklık teklifinin gelmesi, iç pazarın daralması, iç pazarda ekonomik sıkıntıların yaşanması, atıl kapasitenin varlığı gibi sebeplerden dolayı işletmeler yabancı pazarlara girmeye zorlanabilmekte ve giriş kararının verilmesi çabuklaşmaktadır. İşletmelerin genellikle tercih ettiği yöntem uluslararası pazarlamaya küçük çapta başlayıp daha sonra uluslararası pazarlama faaliyetlerini genişletmektir. Bu sayede başlangıçta risk düşük tutulur ve başarı elde edildikçe büyümeye devam edilir. Eğer bir işletmenin üretim kapasitesi tümüyle kullanılamıyorsa veya kapasite artırma imkanı varsa, uluslararası pazarlara açılmak toplam satışların ve kârın artmasını sağlayacaktır (Mahir, 2009:24).

Bununla birlikte, uluslararası piyasaların gelişimi ile işletmenin büyümesi de hızlanacaktır. İç pazardaki satışlar mevsimsel azalmalar gösteriyorsa, durgun sezonlarda uluslararası pazarlama faaliyetleri sayesinde üretim dengeli ve sürekli hale getirilebilir. Dış pazarlara yönelmek işletmenin iç pazardaki risklerini de azaltacaktır. İç piyasada

talebin düşmesinden veya rakiplerin faaliyetlerinden daha az etkilenilecektir (Kozlu, 2003: 29). Bu anlatımlar ışığında, aşağıdaki bölümde, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Uluslararası pazarlar giriş yöntemi çeşitli seçeneklerden oluşmaktadır. Bu seçenekler arasında ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, anahtar teslimi projeler, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişimler, uluslararası birleşme ve satın almalar ve yurtdışında doğrudan yatırım yer almaktadır.

Bu yöntemlerden her birinin içerdiği risk farklı olmaktadır. İşletmenin kontrol derecesi ve kâr potansiyeli de seçilen yönteme göre değişmektedir. Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden en riskli olanı işletmenin üretim tesisini yabancı bir ülkede kendisinin kurmasıdır, fakat bu yöntem seçildiğinde tüm kontrol işletmenin elinde olur ve kâr potansiyeli çok yüksektir (Cengiz vd., 2003:23). Bunun yanında seçilen stratejilerin her birinin diğerine göre üstün ve zayıf yönleri mevcuttur. İşletmeler bu stratejileri iyi analiz ederek kendi şartlarına, finansal gücüne, bilgi birikimine, tecrübesine, kendi ülkesindeki çevresel koşullarına ve gireceği uluslararası pazarlardaki koşullara uygun bir giriş yöntemi seçmelidir. Giriş stratejilerinde mülkiyet ve kontrol dereceleri farklı olabilmektedir. Yurtdışında doğrudan yatırımda işletme yabancı bir ülkede kendi fabrikasını kurarak tam bir kontrol elde ederken yabancı bir işletme ile ortak girişimde bulunduğu mülkiyet ve kontrolü ortağı ile paylaşmak durumundadır.

Bu noktada, işletmeler açısından, üretimin yeni girilecek pazarda yapılıp yapılmayacağı ya da pazara ihracat yolu ile girilme durumu önemli bir karar olmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler pazara giriş için kendi ülkelerinde üretimi şart koşabilmektedirler. Böyle bir durumda işletmenin yeni girilecek pazarda yerel üretim yapmaktan başka bir seçeneği kalmamaktadır. Fakat genellikle gelişmiş ülkelerin pazarlarına girilirken işletme pazara giriş yönteminin seçiminde özgürdür ve kendisine en uygun yöntemi seçmelidir. İşletme yöneticileri maliyet, kalite, teslimat ve müşteri değeri gibi konular üzerinde detaylı analizler yaparak en uygun pazara giriş yöntemini tespit edebilirler (Cengiz vd., 2003:23). Giriş stratejileri birbirini takip eden bir sırada ve zaman içinde kazanılan deneyimle aşamalı olabilmekte ya da işletme yapısına göre stratejilerden sadece birini seçerek uluslararasılaşabilmektedir. Yönetimin bilgili ve

tecrübeli olması durumunda aşamalardan bazıları atlanabilmektedir (Ulaş, 2004: 181). İşletmeler faaliyette bulundukları ülkelerden başka bir deyişle ana ülkeden, faaliyetlerini dışarıya taşımak yani uluslararası pazarlara açılmak istediklerinde, işletmelerin önünde değişik seçenekler bulunur. Her ne olursa olsun unutulmamalıdır ki işletmeler hangi stratejiyi seçerlerse seçsinler genellikle bunun ilk aşaması ihracatla başlar. İşletmeler daha sonraları yürüttükleri faaliyetlere uygun olarak ve elindeki sermaye, teknik bilgi, pazar bilgisi vb. bilgilere göre ve pazarına gireceği ülkenin mevcut şartlarına göre diğer stratejilerin birini veya birkaçını birden seçebilirler (Akben, 2008:30).

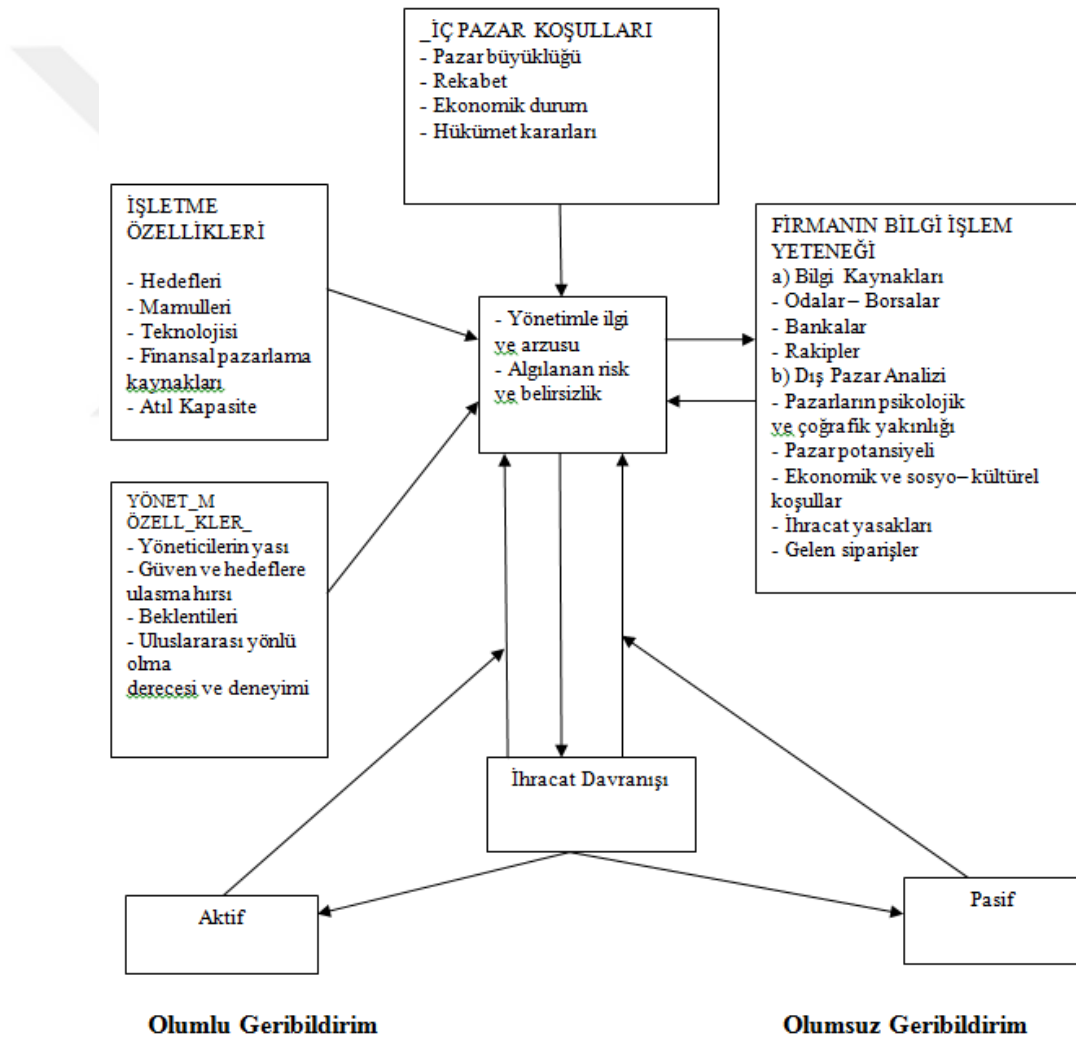
1.3.2.1. İhracat

Uluslararasılaşma yolunun ilk aşamasını oluşturan ihracat işlemi, ilgili piyasadaki mevcut ve gelecekteki arz ve talep koşulları, rekabet, dağıtım kanalları, müşterilerin ödeme alışkanlıkları, finansal kurumlar ve finansal kaynaklar hakkında bilgi edinilmesi açısından önemli fırsatlar sağlamaktadır. İhracat işleminden olumlu sonuçlar alındıktan sonra daha fazla kazanma güdüsüyle işletmeler, dış piyasalarda pazarlama açısından örgütlenerek kendi dağıtım kanallarını oluşturabilmektedirler (Dağlı, 2001: 499).

İhracat; yabancı pazarda üretim işlemleri için bir yatırım gerektirmese de, etkili bir şekilde uygulanırsa pazarlama açısından önemli bir yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır (Keegan, 1989: 294). İhracat, işletmenin kendi ürünlerinin veya başka işletmelere ait mal ve hizmetlerin dış pazarlara sunulması ve bu pazarlarda satılmasıdır. İşletmelerin büyük çoğunluğu uluslararası pazarlama faaliyetlerine ihracat yapmakla başlarlar. İhracat, uluslararası pazarlara girmenin en kolay yöntemidir ve işletmelerin uluslararası pazarlarda tecrübe edinebildikleri önemli bir giriş stratejisidir. Ülke ekonomisi ve işletmeler için büyümeyi sağlayan önemli bir unsurdur. İhracat yerel pazarların daralması ve mevsimlik dalgalanmalar karşısında işletmelere alternatif pazar imkânı sağlar. İşletmeler genellikle ihracata yönelebilmek için organizasyon yapılarında ve ürünlerinde büyük değişiklikler yapmak zorunda kalmazlar, ihracat yaparak satışlarını artırdıklarından dolayı üretim ve pazarlamada ölçek ekonomileri oluştururlar. İhracat yöntemi arasında en az risk taşıyan uluslararası pazarlara giriş yöntemidir ve nispeten düşük yönetsel ve finansal kaynak gerektiren bir seçenektir. Dünya çapındaki uluslararası pazarların işletmenin bulunduğu yerel pazara göre büyüklüğü, yüksek satış hacmi ve kâr potansiyeli, birbirinden farklı pazarlara yönelmenin işletme için riski

azaltması, dünyada doymamış pazarların varlığı gibi faktörler ihracatı çekici hale getirmektedir (Cengiz vd., 2003:29).

İşletmenin ihracat girişiminde aktif veya pasif olarak vasıflandırılmasında birçok etken bulunmaktadır. Pasif ihracat davranışında, işletmenin kısa süreli kar amaçları ağırlık kazanırken, aktif ihracat davranışında, uzun süreli büyüme ve pazar geliştirme amaçları ağırlık taşımaktadır. İhracat davranışlarının pasif veya aktif biçimde ortaya çıkmasında, yönetimin dış pazarlardaki risk ve fırsatları algılama şekilleri, geçmiş deneyimleri etkili olmaktadır (Oktav, 1992:75).



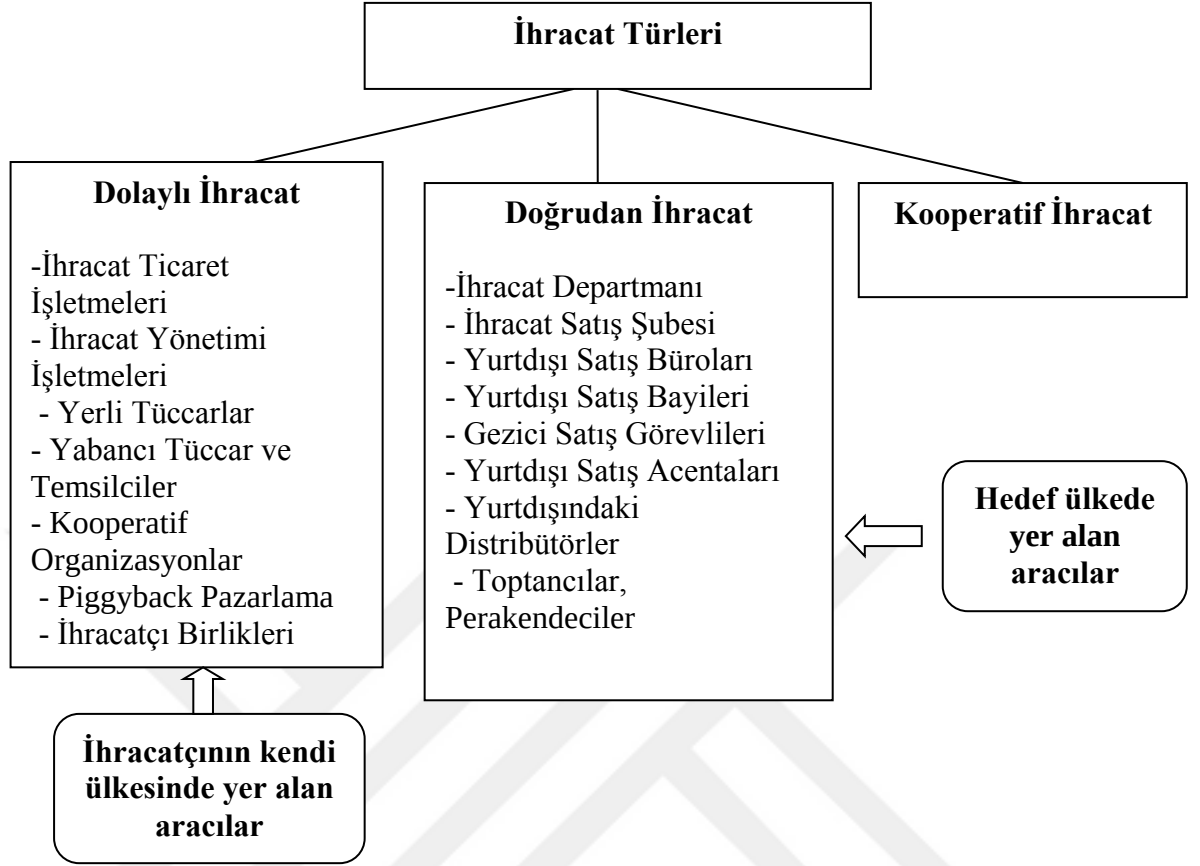
Kaynak: Alican Kavas (1984). "İşletme İhracat Davranışını Etkileyen Faktörler ve İhracat Pazarlaması Yönetimi", Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, s.26.

Şekil 1.4. İşletme Davranışını Belirleyen Etmenler

Diğer bir yaklaşıma göre, işletmelerin ihracata başlaması için motive edici sebepler arasında şunlar sayılabilir; beklenmeyen yurtdışı siparişlerinin alınması, daha yüksek kâr hedefleri, satışları artırma hedefi, araştırma ve geliştirme maliyetlerini daha büyük bir satış hacmine yayma isteği, üretim kapasitesinin fazlalığını kullanabilme imkânı ve çeşitlendirme sayesinde daha istikrarlı bir yapıya kavuşabilme isteği. Bununla birlikte, uluslararası pazarlamaya başlamanın temel sebebi olarak işletmenin yerel pazarının doygun hale gelmesi ve uluslararası açılımın satış gelirlerini zamanla artırabilmesi de gösterilmektedir (Ahmed, Julian, Baalbaki ve Hadidian, 2006:661).

İhracat miktarlarının artırılması için küresel rekabette başarılı olmak gereklidir. İhracata dünya ülkeleri ile rekabet edebilmek için ihracat pazarlaması faaliyetlerine önem verilmelidir. Uluslararası pazarda tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak üretilmiş kaliteli ürünleri uygun maliyetler ile tüketiciye sunmak hedeflenmelidir. İhracat için pazarlama araştırması yapılırken hedef pazardaki talebin büyüklüğü, iç pazardaki arzın büyüklüğü ve talebin ithalat ile karşılanma oranı belirlenmelidir. Taleplerin, maliyetlerin ve rekabet durumunun iyi araştırılması fiyatlandırmanın doğru yapılabilmesini sağlayacaktır. İşletmelerin ihracata başlama aşamasında uygun bir iş planı oluşturması faydalı olabilir. Bu planda işletme analizleri, pazar analizleri, rekabet analizleri, ürün, fiyat ve dağıtım kararları yer alabilir. İşletmeler gerekli analizlerin yapıldığı bu aşamadan sonra ihracat için nasıl bir organizasyonel yapı içerisinde faaliyet göstereceklerini, üretimlerini ihracat için nasıl planlayacaklarını, üretim kapasitelerinin ne kadarını ihracata ayırabileceklerini, hangi yabancı pazarlara giriş yapacaklarını, bu pazarlara hangi ürünleri ne şekilde sunacaklarını, dağıtım kanallarının nasıl şekilleneceğini, fiyatlandırmanın nasıl yapılacağını, tutundurma faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğini belirleyerek kendilerine uygun bir ihracat stratejisi ortaya koyabilirler (Mahir, 2009:41).

İhracat şekillerini doğrudan veya dolaylı olarak iki temel başlık altında incelemek mümkündür. Bu iki farklı ihracat şekli arasındaki fark ihracatçı işletmenin kendisi ile ithalatçı işletme veya yabancı pazardaki tüketici arasındaki iş akışını nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir (Albaum, Strandskov ve Duerr, 1998:208).



Kaynak: Douglas, S.P. ve Craig, C.S. (1995). Global Marketing Strategy, McGraw Hill, Inc., s.155.

Şekil 1.5. Dolaylı, Doğrudan ve Kooperatif İhracat Kanalları

Doğrudan ihracat yönteminde ihracatçı işletme müşterileri ile bizzat ya da kendisi adına hareket eden bir şahıs veya işletme sayesinde doğrudan iş akışını gerçekleştirirken, dolaylı ihracat yönteminde ihracatçı işletme ile ithalatçı işletme veya tüketici arasında araçlar bulunmaktadır. Bu araçların oynadıkları roller çeşitlidir. İhracat yönetimi işletmeleri tüm ihracat işlemlerini yürütebilirken komisyoncular sadece ihracatçı işletme ile alıcı işletmeyi bir araya getirmekle yetinebilmektedirler.

Dolaylı ihracat yönteminde işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri bağlı oldukları ülke veya yabancı ülkedeki aracı işletmeler vasıtasıyla ihracatını gerçekleştirmektedir. İhracatın bu şekline işletme dış pazarlara açılmanın riskini minimum düzeyde tutmaktadır. Dış pazar bilgisi, dış ilişkiler ve yatırım gibi yönlerden fazla bir şey gerektirmemesi bu yöntemin en yaygın olarak kullanılmasına yol açmaktadır (Mucuk, 1990: 291). Dolaylı ihracatı gerçekleştirmede kullanılan yurt içi ve yurt dışı aracı

işletmeleri genel ticaret işletmeleri, acenteler, ihracatçı birlikleri, komisyoncular vb. oluşturmaktadır (Dayanır, 2006:19). Bu çerçevede doğrudan ihracat yöntemini genelde büyük işletmeler tercih ederken günümüzde birçok küçük ve orta ölçekli işletmeler dolaylı ihracatı tercih etmektedirler (Karafakioğlu, 1990: 209).

Bununla birlikte, bir işletme ihracat yapmak için başka bir işletme ile işbirliği yaptığında kooperatif ihracattan söz edilir. Bu işbirliği, ihracat pazarları ile ilgili araştırma, tutundurma, sevkiyat, dağıtım gibi faaliyetleri kapsayabilir. Kooperatif (cooperative) ihracat, literatürde bir dolaylı ihracat türü olarak veya dolaylı ve doğrudan ihracata ek olarak üçüncü bir ihracat türü olarak da incelenmektedir (Douglas ve Craig, 1995:157).

Diğer yandan, doğrudan ihracat ve dolaylı ihracatın bazı avantaj ve dezavantajları da söz konusudur. Bunlar özetle Tablo 1.10'da gösterilmektedir.

Tablo 1.10. Doğrudan İhracat ve Dolaylı İhracatın Bazı Avantaj ve Dezavantajları

	Dolaylı İhracat	Doğrudan İhracat
Avantajlar	•Sınırlı taahhüt •Düşük risk •Esneklik	•Pazar ile daha iyi temas •Daha fazla kontrol imkânı •Daha iyi satış çabası
Dezavantajlar	•Fırsat kaybı potansiyeli •Yetersiz kontrol imkânı •Pazar ile temas eksikliği	•Satış organizasyonuna yatırım •Yabancı pazarlara taahhüt gerekliliği

Kaynak: Douglas, S.P. ve Craig, C.S. (1995). Global Marketing Strategy, McGraw Hill, Inc., s.156.

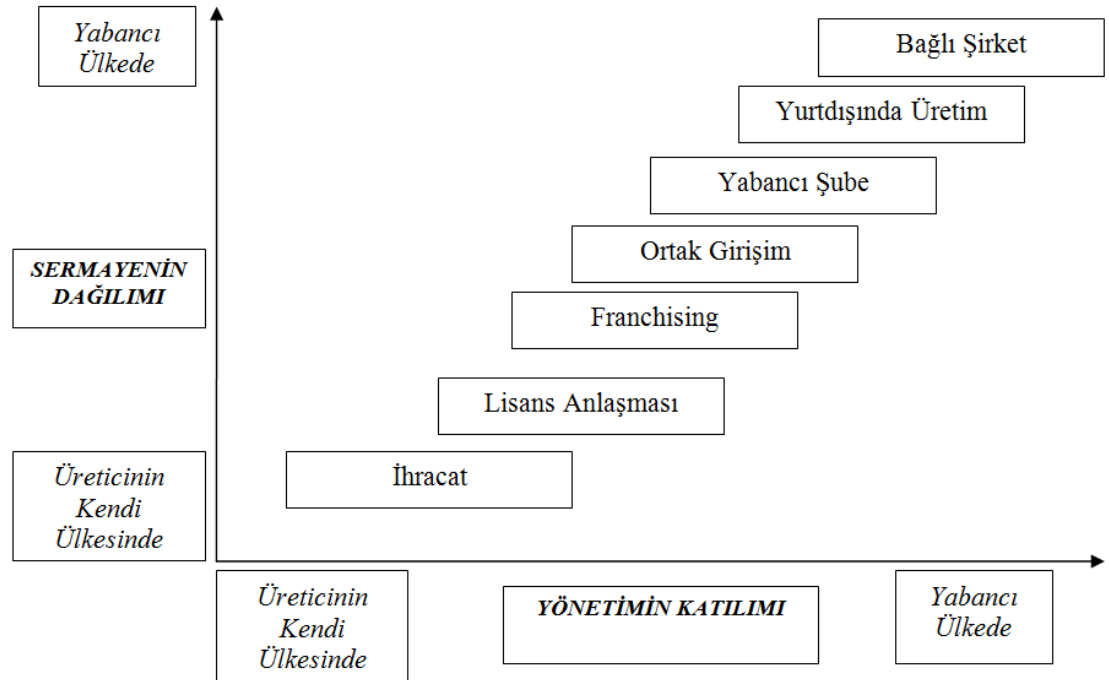
1.3.2.2. Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Önceki bölümlerde bir uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak incelenen ihracat, üreticinin kendi ülkesinde üretim yaparak ürünlerini uluslararası pazarlara satması yöntemi idi. Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin ileriki safhalarında işletmeler, yurtdışındaki işletmeler ile sözleşmeye dayalı işbirlikleri yaparak veya onlarla ortaklıklar kurup birlikte yatırımlar yaparak yurtdışında üretim gerçekleştirebilmektedirler. Artan uluslararası rekabet içinde gelişen ve gelişmekte olan

lkeler yeni teknolojilere büyük miktarlarda fon ayırmak durumunda kalmaktadırlar. Ortak yapılan girişimlerin yanı sıra, ortak teknolojik kullanımlar da göze batmaya başlamıştır. Özellikle, uluslararası pazarlardaki başarı, teknolojinin kullanımına baēlı olacaktır. Bu nedenle, teknolojik ortaklık, iki farklı ülkenin, iki farklı işletmenin, ortak noktalarından biri olmalıdır. Teknolojik yenilikler, bir ülkeden diēerine iki yolla geçmektedir (Poster, 1979: 55 içinde Aktaran Dayanır, 2006:20).

1. Lisans anlaşmaları yoluyla, marka, patent, teknik bilgi (know -how), teknik danışmanlık
2. Özellikle, yabancı işletmeler tarafından gerçekleştirilen ve doērudan yatırımlar sayesinde, yatırım yapılan ülkeye yeniliēin, işletmeler tarafından getirilmesidir.

şekil 1.6'da çeşitli uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin uluslararasılaşma derecesi açısından karşılaştırılması görülmektedir. Çeşitli stratejilerde yönetimin katılımı ve sermayenin katılımı farklı derecelerde gerçekleşebilir.



Kaynak: Albaum, G.; Strandskov, J. ve Duerr, E. (1998). International Marketing and Export Management, 3. Edition, Addison Wesley Longman Ltd, Harlow, s.262.

şekil 1.6. Uluslararasılaşma Derecelerinin Karşılaştırılması

Çalışmamızda ihracat dışındaki uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden lisans anlaşmaları, franchising, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmeleri, sözleşmeli üretim ve montaj operasyonları gibi yöntemler sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri, ortak girişim, yurtdışında doğrudan yatırım, uluslararası pazarlarda birleşme ve satın almalar ve stratejik birleşmeler gibi yöntemler ise yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri olarak gruplandırılmaktadırlar.

1.3.2.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları yabancı ülkelere girmenin diğer bir yoludur. Yerli işletme, üretim patentini, üretim teknik bilgisini (know how), teklif ücreti karşılığında ticaret markası ve malın dağıtım hakkını yabancı ülkedeki işletmeye devreder. Tam bir lisans anlaşması ise ürün ihraç yerine teknoloji ihracının ikame edilmesi anlamına gelir (Canatan,1975)

Czinkova ve Ronkainen'in (1990: 385) belirttiği gibi lisans anlaşması, maddi olmayan varlıkların transferi olup, lisansı veren lisans veren (licensor) lisansı alan ise lisans alan (licensee) olarak isimlendirilmektedir. Bu noktada, lisans verme yöntemi ile uluslararası pazarlara girişte belirli bir ülkedeki bir işletme (lisans veren – licensor) başka bir ülkedeki bir işletme veya şahıs ile (lisans alan – licensee) bir sözleşme imzalayarak kendine ait bazı şeylerin kullanım hakkını sağlayan lisansı (license) verir. Bir lisans, patent gibi fikrî (intellectual) hakların kullanımını veren bir sözleşmedir.

Lisans anlaşmaları işletmelerin uluslararası pazarlara girmelerinin kolay yöntemlerindendir. Lisans anlaşması ile lisansı veren işletmenin lisansı alan işletmeye devrettiği maddi olmayan değerler şöyledir (Dayanır, 2006:21).

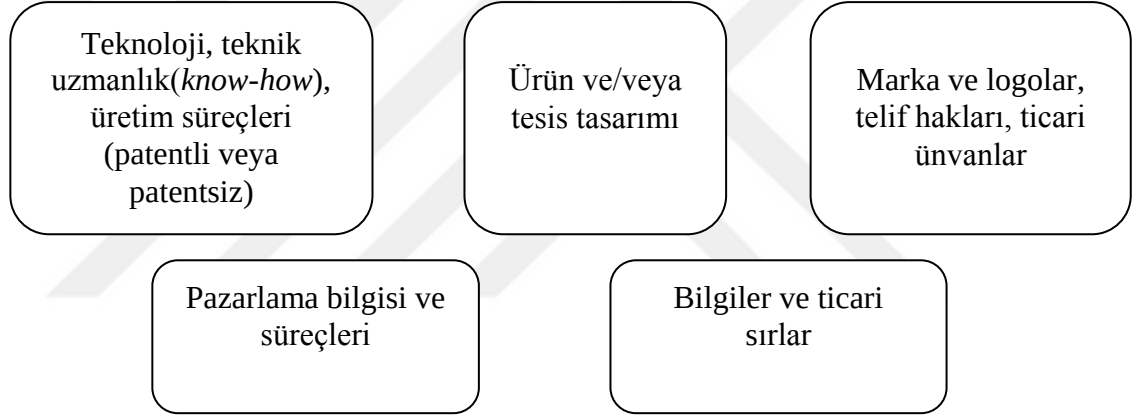
- Ürün veya yöntemle ilgili patent
- Patente bağlı olmaksızın teknik bilgi (know-how)
- Teknik yardım ve tavsiye
- Pazarlama tavsiyesi ve yardım,
- Tescilli marka / ticari isim kullanılması.

Bu bağlamda, lisans anlaşması bir işletmenin sahip olduğu ticari marka, ticari sırlar, patent, teknik bilgi, teknoloji, pazarlama yöntemleri ve hatta işletme ismi gibi

toplam değerlerin bir anlaşma dâhilinde ve belli bir bedel karşılığında başka bir ülkede faaliyette bulunan işletmeye aktarılmasıdır (Dayanır, 2006: 21).

Lisan anlaşmaları uluslararası pazara girme yöntemleri içinde, riski az olan yöntemlerden biri olmakla beraber lisansı veren ve alan işletmeler için birçok avantaj ve dezavantajları da kendi içinde barındırmaktadır. Kotler'e göre (1991: 414) bu yöntemle lisansı veren işletme minimum riskle pazara girme imkânı bulunurken, lisans alan işletme bir deneyim yaşayacak ve de bilinen bir isim / marka sayesinde kendi ulusal işletmesinin ismini duyurma şansına sahip olacaktır.

Uluslararası pazarlarda lisans verme yöntemi çeşitlendirme ve büyümenin bir aracı olarak ilgi görmektedir (Kirpalani, 1985:311).



Kaynak: Albaum, G.; Strandskov, J. ve Duerr, E. (1998). International Marketing and Export Management, 3. Edition, Addison Wesley Longman Ltd, Harlow, s.281.

Şekil 1.7. Bir Lisansın İçerebileceği Haklar

Yukarıdaki Şekil 1.7’de belirtilen haklar belirli yabancı pazarlarda kullanılması için verilebilir veya lisans alanlar birkaç ülkede veya belirli bir kıtanın tamamında bu haklara sahip olabilmektedirler (Mutlu, 2008:106).

Lisans anlaşması ile birlikte endüstriyel veya ticari uzmanlık bir bedel karşılığında satıldığı veya kiralandığı gibi bununla birlikte markalar, logoların da kullanımına yetki verilmektedir. Böylece, lisans veren işletme, yurtdışında yerel bir üretici olan lisans alan işletmeye üretim ve satış yetkisi vermektedir.

Lisans alan işletme lisans verene royalti (royalty) olarak adlandırılan bedeli ile birlikte başka bazı ücretler ödeyebilir. Bazı durumlarda lisans anlaşmaları karşılıklı lisans alışverişini içerir. Her iki taraf da birbirlerine bilgiler, ticari haklar ve patentler gibi değerleri karşılıklı olarak verir. Lisans verme ihracat ve yurtdışında doğrudan yatırım stratejileri arasında bir orta yoldur ve her ikisinden de öğeler içerir. Lisans veren aslında sözleşmeye konu olan unsurları ihraç ederken aslında bir yatırım yapmaktadır (Albaum vd., 1998:283). Lisans anlaşması uluslararası işletmenin ana merkezi ile onun yabancı pazarlarda yer alan bağlı kuruluşları arasında yer alabilir veya uluslararası işletme ile yabancı pazardaki bir özel sektör işletmesi ya da devlet işletmesi arasında da olabilmektedir (Mutlu, 2008:157).

İşletmeler için lisans anlaşmaları yoluyla uluslararası pazarlara açılma kolay bir yoldur fakat bu yöntemin de birçok yöntemde olduğu gibi avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Lisans anlaşmalarının avantajları şunlardır (Kotler ve Armstrong, 1999);

- Zor piyasalara girme imkânı
- Düşük sermaye ihtiyacı
- Kaynak tasarrufu
- Yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılması

Lisans anlaşmalarının bazı dezavantajları ise şunlardır (Mutlu, 1999:108)

- Teknoloji, bilgi ve tecrübenin kolay aktarımı,
- Lisans alanın faaliyetinin kontrolünün zorluğu
- Piyasaya aktif bir biçimde girememek,
- Anlaşma şeklinin zorluğu.

1.3.2.2.2. Franchising

“Franchising” kelimesinin dünya literatüründe yerel karşılıkları yoktur ve bu nedenle tüm dillerde aynı şekilde kullanılmaktadır. Kelime, ingilizcedeki serbest bırakmak anlamına gelen “to free” kelimesinden türetilmiştir. Franchise, belirli bir bölgede bir işletmenin ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan yasal izindir (Mutlu, 2008:109). Franchising, uluslararası olarak bir servis başarısı ve ürün markası sunarak, yerel işletmenin başarılı bir şekilde sermaye paylaşımı süresi ile yabancı pazara girmesine müsaade etmektedir (Buckley ve Paliwoda, 1994: 29).

Franchising lisans anlaşmalarının özel bir türüdür. Lisans anlaşmalarında lisans veren, yabancı bir işletmenin kendi ürününü bir bütün olarak üretmesine izin verirken (örneğin İngiliz Massey Ferguson firmasının traktörlerinin Türkiye’de üretimi için Uzel Makina Şirketi’ne verdiği lisans) franchise anlaşmasında franchise veren (franchisor) franchise alana (franchisee) nihai ürününün belirli bazı bileşenlerini (parça, malzeme vs.) tedarik eder. Franchise anlaşmaları için en yaygın olarak bilinen örnekler alkolsüz içecek ve fast food perakendeciliği sektörlerindedir. Örneğin Coca Cola’nın franchise verdiği şişilemecilerden oluşan dünya çapında bir ağı mevcuttur. McDonald’s ve Kentucky Fried Chicken da dünya çapındaki pazarlara franchising sistemi ile yayılmışlardır (Albaum vd.,1998:283).

Franchising sözleşmesi ile franchise veren franchise alana kendi adına iş yapma imkânını belirli bir ücret karşılığında vermektedir. Bu bedel lisans anlaşmalarında olduğu gibi “royalti” (royalty) olarak adlandırılır ve satışların belirli bir yüzdesinden oluşur. Franchising uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasında en hızlı büyüme gösterenidir. A.B.D ekonomisinde oldukça önemli bir yeri vardır. Bu ülkede perakende satışların yaklaşık %40’ı ve gayri safi milli hasılanın %10’u franchising’den gelmektedir. Franchising’in popülerliği ve başarısının sebeplerinden birisi franchise alanın bir girişimci gibi sermayesini işine yatırmaya rağmen yeni bir ürün geliştirmek, yeni bir işletme kurmak, ürünü pazarda tanıtmak ve satmak için büyük çabalar harcamak zorunda kalmamasıdır. Franchise veren ise franchise alan işletmenin finansal gücünden, insan kaynaklarından, yerel pazar bilgisinden vs. faydalanır ve riskleri paylaşmış olur. Franchising bundan dolayı bazı sektörler için çok başarılı bir iş modelidir. Dünya çapında üretim sektörünün nispeten önemini kaybetmesi ve hizmet sektörünün ön plana çıkması franchising’in gelişimini hızlandırmıştır. Belirli bir sermayesi olan fakat bir iş deneyimi olmayan küçük işletmeler ve bireysel girişimcileri teşvik etmekte ve onlara hazır, kendini ispatlamış iş modelleri ile çalışma imkânı vermektedir (Cengiz vd.,2003:70).

Franchising sistemi tarafların konumu ve dağıtım kanalları dikkate alınarak sınıflandırılabilir gibi, franchise alıcısının tecrübelerine ve franchise alıcısına sağlanan hakların hukuki ve ekonomik özelliklerine göre de sınıflandırılmaktadır. Buna göre franchising çeşitleri şu şekilde incelenebilmektedir (Arslan, 2006: 16-20).

- Tarafların bulunduğu ülkelere göre,
 Ülke içi franchising
 Ülkeler arası franchising
- Dağıtım kanallarına göre,
 Üretici- perakendeci
 Toptancı-perakendeci
 Perakendeci-perakendeci
- Franchising işletmelerinin niteliğine göre,
 Ticari isim (marka) ve ürün franchising'i
 İşletme biçimi olarak franchising,
 Dönüştürücü franchising'i.

En çok yapılan franchising türü ülke içi ve ülke dışı franchising'dir. Uluslararası ve ülke içi franchisingin ortak karakteristik özellikleri şu şekilde tanımlanabilmektedir (Karadeniz, 2005: 221):

- İki veya daha fazla ortak
- Yeni bir yapı oluşturma
- Birlikte çalışma
- Bazı mülkleri paylaşma

Franchise anlaşması, belirsizliğe yer vermeden, tarafların karşılıklı yükümlülük ve sorumluluklarını ve ilişkiyi ilgilendiren diğer tüm hususları düzenlemelidir. Anlaşmada mutlaka yer alması gereken önemli konular şu şekilde sıralanmaktadır (Cebeci, 2005: 13):

- Franchisor'a tanınan haklar,
- Franchisee'ye tanınan haklar,
- Bireysel franchisee'ye sunulacak olan mal ve hizmetler,
- Franchisor'un yükümlülükleri,
- Bireysel franchisee'nin yükümlülükleri,
- Bireysel franchisee'nin yapacağı ödemelerin şartları,
- Bireysel franchisee'nin ilk yatırımını çıkartmasına yetecek uzunlukta olması gereken anlaşma süresi,
- Antlaşmanın yenilenme şartları,

- Bireysel franchisee'nin franchise işini devir ve satışına hak tanıyan şartlar ve franchisor'ın olası ilk alım hakkı,
- Bireysel franchisee'nin franchisor'un ayırt edici işaret, ticari ad, ticari marka, hizmet markası, dükkan tabelaları, logo ve diğer ayırt edici belirtilerini kullanma şartları,
- Franchisor'un franchise sistemini yeni ve değişen yöntemlere uydurabilme hakkı,
- Antlaşmanın sona ermesinin şartları,
- Antlaşmanın sona ermesinin akabinde franchisor'a veya başka kişilere ait maddi ve gayri maddi şeylerin teslim şartları.

Özetle, franchise veren franchise alana şu destekleri sağlamaktadır: (1) merkezî satın alma – franchising sözleşmesinde genellikle bununla ilgili bir madde yer alır, satın almalar belirli tedarikçilerden ve üreticilerden yapılır. (2) iletişim – franchise veren, franchise sistemi içerisindeki tarafların yeterli ve doğru iletişim kurmasını sağlar. Bu sayede görevler ve stratejiler paylaşılır. Franchise veren kuruluşlardan çoğunluğunun franchise alanlar ile iletişimi sağlamakla ve olumlu ilişkileri korumakla görevli “franchise ilişkileri personeli” vardır. (3) iş yardımı – franchise veren, franchise alanlara hedef pazar analizi, satış tahminleri ve analizi, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirme gibi hizmetler sunar (Roh ve Yoon, 2009:89).

Görüldüğü gibi, franchising düşük sermaye yatırımı ile uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmeler için ideal bir yöntemdir.

1.3.2.2.3. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim ile belirli prensipler dâhilinde işletme malını üretmek için başka işletmelerle anlaşmaktadır. İmalat yapan işletmeler lisansı veren konumunda olup lisansı olan işletmeler ise pazarlayan konumundadır. İşletme, imalatı genelde işçiliğin düşük, hammadde temininin kolay olduğu ülkelerde gerçekleştirmektedir. Bu yöntemin en önemli sorunu ise standart ve kalitenin tutturulmasıdır. Gerek küreselleşen dünya ticareti, gerekse iki ülke anlaşmalarının artması, ticari engellerin ortadan kaldırılması ve ülke mevzuatlarının birbirlerine yakınlaştırılması gibi nedenlerden dolayı bu tür ticari ilişkilerde artış görülmektedir (Dayanır, 2006:22).

Sözleşmeli üretim yönteminde, uluslararası işletme, ürünleri dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken pazarlama faaliyetlerini kendisi üstlenir. Böylece uluslararası işletmenin yurtdışı pazarında bir üretim birimi kurmasına gerek kalmaz. Üretimi gerçekleştirecek olan yerel üreticinin ürünü hedeflenen kalite ve standartlarda üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Mutlu, 2008:114).

Sözleşmeli üretim (contract manufacturing) lisans ile üretim ve doğrudan yatırım arasında bir orta yoldur. Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletme yabancı pazardaki bir üreticiye ürünlerinin üretimini sözleşme ile yaptırmaktadır. Sözleşmeli üretim yöntemi, bir tür dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemidir. Ürünler, üretimin yapıldığı ülke pazarında veya başka bir uluslararası pazarda yine ana işletme tarafından pazarlanır ve dağıtılır. Sözleşme, genellikle yurtdışındaki üreticiye teknoloji transferi ve teknik yardımı da içermektedir. Örneğin 1996 yılında Tayvan'da Acer şirketi ürünlerinin büyük bir kısmını Apple gibi diğer bilgisayar üreticileri için üretmiştir ve bu ürünler alıcıların markaları ile satılmıştır. Benzer şekilde, IBM, Hewlett-Packard, ve Digital Equipment da aslında SCI Systems, Solectron ve Merix gibi sözleşmeli üreticiler tarafından üretilmektedir (Albaum vd., 1998:285).

Genel olarak değerlendirdiğimizde, sözleşmeli üretim pazara girişte düşük risk, kontrolün kaybedilmemesi, döviz kurlarının riskinin az olması, finansal problemin azlığı kolaylıklar sunmaktadır. Bütün bunların yanında bilgi transferinin zorluğu, ilave eğitim desteğine ihtiyaç duyulması, kalite kontrolünün zorluğu sorunlarını taşımaktadır (Hollensen, 1998:259).

Sözleşmeli üretim yurtdışı pazarlara girmek isteyen bir işletme için minimum risk ile bir başlangıç yapabilme fırsatı sunar. Zamanla işletme pazardaki potansiyeli tecrübe edip değerlendirdikten sonra pazara kalıcı olarak girmek isterse burada bir üretim tesisi kurması daha kolay olacaktır çünkü işletme pazara zaten giriş yapmıştır, ürünlerini kendi markası ile pazarlamaktadır ve rakipleri karşısında bir yer edinmiştir. Üretimi gerçekleştirecek olan yerel işletme üründe kalite standartlarını yakalayabilmek için gerekli finansman ve insan kaynağı altyapısına sahip olmalıdır. Uluslararası işletme için kendi ülkesinde üretim ve lojistik maliyetleri yüksek ise (örneğin Almanya'da veya ABD'de olduğu gibi) maliyetlerin daha düşük olduğu yabancı ülkelerde sözleşmeli üretim yaptırmak iyi bir seçenek olabilir. Avrupalı birçok işletme bu yöntem sayesinde

maliyetlerini düşürerek dünya pazarlarında rekabet şansı yakalamaktadır. Uluslararası işletme, araştırma geliştirme (Ar-Ge), tasarım, pazarlama, satış ve müşteri ilişkileri faaliyetlerini yürütür ve bu konularda tam kontrolü elinde tutar. Yurtdışındaki işletme sadece onun adına üretim faaliyetini gerçekleştirmektedir. Bazı durumlarda, makine üreticisi işletmelerin yaptığı gibi, uluslararası işletme Ar-Ge, pazarlama, satış gibi faaliyetlerin tümünü yürütürken birçok alt parçadan meydana gelen ürününün bu alt parçalarının üretimini yurtdışında maliyetlerin ucuz olduğu yerlerde gerçekleştirir. Daha sonra parçaları bu üreticilerden toplayıp kendi ülkesinde montaj yapar. Böylece katma değer yaratan araştırma geliştirme, tasarım, pazarlama gibi faaliyetler ana işletme tarafından yerine getirilirken katma değeri nispeten düşük olan üretim faaliyeti yurtdışındaki işletmelerce gerçekleştirilir. Ana işletme üretici işletmeye genellikle üretilen birim başına belirli bir tutar öder (Mahir, 2009).

Bununla birlikte, bazen yerel pazarda yeterli niteliklere sahip üretici bulunması zor olabilir. Yerel bir üreticinin eğitilmesi yıllar alabilir (Toyne ve Walters, 1989:339). Yabancı pazarlara hizmet etmenin diğer tüm yöntemleri gibi sözleşmeli üretimin de bazı avantajları ve dezavantajları bulunabilmektedir.

Diğer yandan, uluslararası işletme isterse sözleşmeyi süresi bittiğinde yenilemeyebilir. Bu nedenle sözleşmeli üretim özellikle politik açıdan istikrarsız ve riskli pazarlar için uygun bir uluslararası pazarlara giriş stratejisidir. Sözleşmeli üretimi gerçekleştiren yerel işletmenin üretim teknolojisini öğrenerek bir süre sonra rakip bir işletmeye dönüşmesi ihtimali göz önüne alındığında sözleşmeli üretimin genellikle üretim teknolojisi kolaylıkla taklit edilemeyen ve ticari ismi ve markasını koruyabilen uluslararası işletmeler için uygun, riskli pazarlara girişte tercih edilebilecek bir yöntem olduğu söylenebilmektedir (Karafakıoğlu, 2000:203).

1.3.2.2.4. Yönetim Sözleşmeleri

Uluslararası pazara girmenin yöntemlerinden biri olan yönetim sözleşmeleri, yönetim (bilgi ve mantığı) hizmeti ihracatı şeklinde olmaktadır. Yerel bir işletmenin sermaye sağlayan yabancı yatırımcıya yönetim konusunda bilgi transferi sağlamasıdır. Yerel işletme kendi ürününden çok idare hizmeti veya yönetim hizmeti ihraç etmektedir. Hilton otelleri, tüm dünyadaki otellerini bu şekilde yaptığı anlaşmalarla

yönetmektedir. Bu strateji dış pazarlara girişte oldukça düşük bir riske sahiptir (Kotler ve Armstrong, 1994:563-564; Sert, 2008).

İşletmenin, yabancı hedef pazardaki işletmenin işletmecilik faaliyetlerini belli bir ücret veya kârdan pay almak suretiyle yerine getirmek için yapılan anlaşmadır. Sözleşmeli üretim belirli bir ücret karşılığında olabileceği gibi kâr payı alma, belirli bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde olabilmektedir (Cengiz vd., 2003:116).

Bu yöntemle, uluslararası işletme diğer işletmeye yönetim, personel eğitimi ve kontrol sistemleri konularında hizmet vermektedir. Uluslararası işletme için yabancı pazara girerken son derece küçük bir risk mevcuttur, ancak ilerleyen aşamalarda, ortaklık boyutunda ilerleme olursa risk oranı da artmaktadır. Genelde bu anlaşma ile ilerde işletmeler arasında bir ortaklık kurulabilmektedir (Dayanır, 2006:22).

Yönetim sözleşmeleri geniş anlamda bilgi transferi sağlayan sözleşmeler grubuna sahip olmakla birlikte aynı grupta yer alan lisans sözleşmesi ve dar anlamda bilgi transferi sözleşmelerinden farklıdır (Cengiz vd., 2003:116). Tek başına düşünüldüğünde yönetim sözleşmeleri hedef ülkeye düşük riskli bir giriş sağlayabilir. Fakat elde edilecek olan gelir kısıtlı sözleşme süreleri ile sınırlı kalmaktadır. Bu strateji diğer yöntemler ile kullanıldıkları zaman her iki taraf açısından da avantaj sağlayacak bir yapıya sahiptir (Abalkhanov, 2003:46-47).

Bununla birlikte, yönetim sözleşmeleri, yönetim işletmesi için, elemanlarını eğitim için başka bir işletmeye tahsis ederek olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir. Yine sözleşme, yeni malzeme ve teknoloji satışı gibi asıl konusu dışına çıkarsa sorunlar yaşanabilmektedir (Özer, 2003:77).

1.3.2.2.5. Anahtar Teslimi Projeler

Anahtar teslim projeler (turnkey projects) yönetim sözleşmesinin bir benzeri olarak görülebilmektedir. İnşaat/anahtar teslimi olarak da adlandırılan bu projeler büyük ölçekli uluslararası işletmelerin tercih ettiği, önemli rakamlarda sermaye gerektiren bir alternatiftir. Anahtar teslimi anlaşmalarda, üstlenici işletme, bütün faaliyetlerin planlanmasından, ekipmanın temininden, personelin eğitimine kadar bütün aşamalardan

sorumludur. Böyle bir anlaşma yüksek ve en son teknolojiyi gerektirmektedir. Bu anlaşmayı üslenecek işletmenin güçlü bir finansman kaynağı olması gereklidir. Anlaşma çerçevesinde, personelin eğitimi ve proje tamamlandıktan sonra verilen bakım ve onarım desteği sağlanmalıdır (Dayanır, 2006:23).

Bu yöntemde uluslararası pazardaki ana işletme yabancı pazardaki yerel bir üretici için bir üretim tesisinin inşaatı ve kurulması, personelin eğitimi ve fabrikanın ilk olarak çalıştırılması faaliyetlerini içeren bir hizmet vermektedir. Müşteri böylece sistemin kurulması ve ilk işletim tecrübelerinden sonra, bütün bir operasyonel sistemi ve bu sistemin çalıştırılması için gerekli bilgileri ve becerileri edinmiş olur (Albaum vd., 1998:287). Bu bakımdan, anahtar teslim projelerin aslında bir tür lisans anlaşması olduğu da düşünülebilmektedir.

Anahtar teslim projelerde tüm bir sistem (işletme, fabrika gibi) bir bütün olarak işletilmeye hazır halde müşteriye sunulur. Böylece müşteriye tamamlanmış, çalışan, tüm eksiklikleri ve aksaklıkları giderilmiş bir tesisin anahtarı teslim edilmektedir. Anahtar teslim projeleri müşterinin, tüm bir sistemi bir bütün halinde, işleme sunulacak şekilde teslim alması demektir. İhtiyacı karşılayacak çözümün bir sistem olarak satın alınması demek, sistemin işletim ve bakımını, sistemi işletecek personele gerekli becerilerin verilmesi, gerekli tüm eğitim ve desteğin sunulmasını içermektedir. Sistem alımı ile sözleşme sona erdiği zaman kurulmuş olan sistem müşterinin mülkiyetine geçmektedir. Başka bir ifade ile müşteriye tüm aksaklıkları ve eksiklikleri giderilmiş işleyen bir projenin anahtarı teslim edilmektedir (Sert, 2008).

Bu yöntem, sözleşmeye konu olan projenin büyüklüğü ve çok yönlü yapısından dolayı diğer katılım yoluyla gerçekleştirilen faaliyetlerden ayrılmaktadır. Bu tür projeler genellikle çok büyük projelerdir ve milyonlarca dolarlık yatırımı ifade eder. Bu nedenle bu tür faaliyetleri birkaç büyük işletme birleşerek yerine getirebilmektedir (Erenler, 2001:87).

Bu yöntemle çok karmaşık üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve beceri nispeten ekonomik bir şekilde temin edilmiş olur. Yabancı işletmelere doğrudan yatırımın yasak olduğu veya sınırlamaların getirildiği durumlarda işletmelere uluslararası pazarlara açılmada yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu yöntem doğrudan yatırım stratejisine nazaran daha az riskli olmaktadır (Cengiz vd.,2003:103-104).

Bu stratejinin avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar ise, alıcının sözleşmeye minimum katılımı nedeniyle tesise olan aşinalığı kısıtlı olacaktır. Bir diğeri ise, anahtar teslim işlemi kontratının maliyetinin yüksek olmasıdır (Özer, 2003:74).

1.3.2.2.6. Montaj Operasyonları

Bu stratejide işletme kendi ürününe ait olan parçaların bir kısmını veya tamamını kendi ülkesinde üretmekte, daha sonra ise bu parçaları dış ülkeye göndermekte, bu parçalar dış ülkede bir araya getirilmekte ve nihai ürün ortaya çıkmaktadır (Terpstra ve Sarathy, 1991:382) . Montaj, ana işletmeden gönderilen malların, parçaların ve girdilerin nihai ürünü oluşturmak amacıyla dış pazarlarda birleştirilme sürecidir (Cengiz vd., 2003:127).

İhracat yerine bu stratejinin tercih edilmesi için parça veya girdilerin taşıma maliyetlerinin, nihai mamulün taşıma giderlerine göre daha düşük olması gerekir. Ayrıca yine bu stratejinin ihracat yerine seçilmesinin nedeni nihai ürünlerden yüksek gümrük vergilerinin alınmasıdır (Karafakioğlu, 1997:204-205).

Motor ve araç üreten işletmeler bu stratejiyi oldukça fazla kullanmaktadırlar. Örneğin Genel Motors (GM) araçları için ihtiyacı olan parçaları Amerika, Almanya, İngiltere, Brezilya ve Avusturya'da üretmektedir. Yine GM gibi Avrupalı ve Japonlu otomobil üreticileri bu stratejiyi kullanmaktadırlar (Hennessey ve Jeannet, 1988:283).

Montaj üretimi ile işletmeler bazı avantajlar elde etmektedirler. Bu avantajlar düşük taşıma maliyeti, düşük gümrük vergileri, işletmenin hedef dış pazarın gereksinimlerine daha hızlı ve kolay cevap verebilmesi, işçi ve malzemelere ilişkin maliyet avantajı ve doğrudan yatırım yapmadan önce pazardaki risklere karşı tecrübe sahibi olmak olarak sıralanabilir (Cengiz vd., 2003:133-134). Bu strateji ile işletmeler maliyet ve vergi avantajı sağlamaktadırlar. İşletmeler pazarlama faaliyetlerini kendileri yaptığı için pazarlama alanında çok iyi bir alt yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu alanda sahip olunan bilgi ise stratejinin başarıya ulaşmasında oldukça önemli olmaktadır. Diğer yandan, montaj ana işletmenin yurtdışında kendi tesisini kurmasının yanı sıra oradaki yerel bir işletmeye lisans vermesi yoluyla da gerçekleştirilebilir. Lisans

verilmesi halinde yurtdışında doğrudan yatırım yapmak zorunluluğu ortadan kalkabilmektedir (Karafakıoğlu, 1997:202).

1.3.2.3. Yatırıma Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Birbirinden farklı özelliklere sahip olan uluslararası pazarlara giriş yolları arasında yer alan yatırım yoluyla pazara giriş, temel olarak işletmenin hedeflendiği ülke pazarında, üretim tesisleri veya üretim birimlerine sahip olmasını içermektedir. Başka bir ifade ile yatırım, bir işletmenin sahip olduğu yönetsel, teknik, pazarlamaya yönelik, finansal ve diğer tüm becerileri, bir örgüt halinde, kendi kontrolü altında bir başka ülke pazarına taşınması, yani, bir işletme sisteminin bir diğer ülke pazarına tümüyle transferidir (Üner, 1997: 116).

Yatırım yoluyla pazara giriş yolu diğer (lisans, yönetim, ortak üretim)pazara giriş yollarına göre daha fazla kaynak gerektirmesine karşın işletmeye daha fazla kontrol şansı tanıyabilmektedir. Yatırım yoluyla pazara giriş yapan işletmeye ev sahibi ülke farklı alanlarda (vergi kolaylığı, yatırım indirimi, personel transferi vb.) ayrıcalıklar tanımaktadır. Çünkü doğrudan yatırım kaynak, teknoloji transferi ve yatırım-üretim artışı sağladığı gibi en önemli katkısı da istihdam yaratmasıdır. Bunun yanında, yatırım yoluyla pazara giriş, uzun dönemli bir karardır. Yatırım alternatifi, başlangıç harcamaları çok fazla olan fakat uzun dönemde kârı yüksek olabilecek bir yöntemdir (Dayanır, 2006:24).

Yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasında “ortak girişimler”, “uluslararası birleşme ve satın almalar” ve “yurtdışında yabancı doğrudan yatırım” yöntemleri sayılabilmektedir. Bu yöntemler aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.3.2.3.1. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim (joint venture), bir yabancı ülkenin pazarında o ülkedeki bir yerel işletme ile birlikte bir üretim tesisi kurulmasıdır. Yurt dışında üretim, yerel bir işletme ile ortaklığa girilerek yapılmaktadır. Bu durumda birlikte (ortak) girişim (joint venture) söz konusu olmaktadır. Üretim ve dağıtım, lisans verme yönteminde olduğu gibi yerel işletme tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak dış pazara giren işletme pay sahibi olduğundan pay oranında yönetime katılabilmektedir (Tenekecioğlu, 2002:28-

29). Önemli olan nokta ortakların karar alırken birlikte hareket etmeleri, yani kararların tek taraflı alınmamasıdır.

Hukuki tanım olarak ortak girişim, birbirinden bağımsız birden fazla gerçek veya tüzel kişilerin belirli bir işi veya sürekli bir faaliyeti gerçekleştirmek için bir araya geldikleri sözleşmelerdir (Kaymak ve Ercan, 2006: 1293). Bir diğer tanımla ortak girişim genel olarak, iki veya daha fazla ortağın bir projeyi paylaşarak bir ortak girişim anlaşmasıyla bağlı olmasıdır.

Bu bağlamda, ortak girişim uygulamasında işletmeler arasında bir tür stratejik ortaklık yürütülmektedir. Hisseler ve işletme kontrolü paylaşılmaktadır. Ortak girişim yönteminde, en az iki farklı ülkeden işletmeler (genellikle biri girişimin kurulduğu ülkenin yerel işletmesidir) bir araya gelerek ve ortak bir şekilde üretim yapmak veya hizmetler sağlamak için yeni bir işletme kurmaktadır. Bir işletmenin bir parçasının veya tamamının diğer bir işletme tarafından satın alındığı durumlarda ortak girişimden söz edilemez, ortak girişimden söz edilebilmesi için iki işletmenin de varlığını devam ettirmesi ve yeni bir işletmenin kurulması gerekmektedir. Ortak girişimler, uzmanlığa dayalı ortaklık girişimi veya ortak katma değer yaratmaya dayalı ortaklık girişimi olarak sınıflandırılabilir. İlkinde girişim, pazarlama ve üretim gibi belirli fonksiyonlar etrafında organize edilmiştir. Her bir ortak katma değer yaratan eşsiz bir şey katar, örneğin bir ortak ürünleri tasarlarlarken diğeri onları üretir. İkinci türde ise ortaklar katma değer yaratan faaliyetlerde eşit olarak rol alırlar, örneğin ortak bir tasarım ekibi oluşturulmaktadır (Albaum vd., 1998:288).

Ortak girişimde uluslararası işletme yerel işletme ile birlikte yönetime katılma hakkına sahiptir. Bu sayede üretim ve pazarlama faaliyetleri daha iyi kontrol edilebilmektedir (Karafakıoğlu, 1997:204). Ortak girişim yöntemi, finansal, fiziksel veya yönetsel sebeplerden dolayı tercih edilebileceği gibi, yerel hükümetin o ülkeye giriş için yerel bir işletme ile ortak mülkiyeti şart olarak ileri sürmesi sonucu bir zorunluluk olarak tercih edilebilir. Japonya ve Güney Kore gibi bazı ülkeler %100 yabancı sermaye yatırımlarına izin vermezler. Bu nedenle bu tür ülkelerin pazarlarına girmek isteyen uluslararası işletmeler bu ülkelerin yerel işletmeleri ile ortak girişimler kurma yoluna giderler. Yabancı işletme için yerel ortağın pazar bilgisi, tecrübesi ve

yerel pazardaki ilişkileri ortaklığın en önemli avantajlarından birisidir (Mucuk, 2004:320).

Bununla birlikte, ortak girişim yönteminin avantajları arasında riskin paylaştırılması, yerel işletmenin hammadde, tecrübe, ulusal çevre, yer, dağıtım kanalları vb. konularda vermiş olduğu faydalı bilgiler de bulunmaktadır. Birleştirilmiş olan kaynak ve sermaye ile başarılı bir operasyon ortaya çıkmaktadır (Kotobe ve Helsen, 1998:256-257). Taraf olan işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri yatırımlar bu sayede gerçekleştirilmiş olur. Ayrıca ithalat yapan ülkede yüksek gümrük tarifelerinin ve kotalarının bulunması bu stratejinin seçilmesine olanak vermektedir.

Diğer yandan ortak girişimlerin dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Cengiz vd.,2003:147).

- İşletme bir ortak ile çalıştığı için kontrol ve koordinasyon maliyetleri oldukça yüksek olmaktadır.
- Ortaklar arasında çatışma çıkma ihtimali oldukça yüksektir.
- Dinamik bir ortak gelecekte ciddi bir rakip olabilir.

Bu aşamada karşımıza ortak girişime benzeyen bir kavram çıkmaktadır ve uluslararası pazarlarda işletmeler bu yöntemi de kullanmaktadır. Bu yöntem ise “ortak mülkiyet”tir (joint ownership). Ortak mülkiyet, bir işletmenin ulusal bir iş oluşturmak için yabancı yatırımcı ile ortak mülkiyet ortaklığı ve kontrolü paylaşacak bir şekilde güçlerini birleştirmesidir. Ortak mülkiyet özellikle ekonomik ve politik nedenlerden dolayı oluşturulmaktadır. İşletme gerekli olan girişimi tek başına yapmak için yeterli finansal, fiziksel veya yönetsel kaynaklara sahip olmayabilir veya hükümet giriş koşulu olarak ortak mülkiyet şartı koyabilir (Kotler ve Armstrong, 1994:593) .

Görüldüğü üzere, ortak girişimler değişik şekillerde kurulabilmektedir ve ortak girişim suretiyle dış pazara açılan işletme, girişimdeki payı oranında yönetime katılma hakkını kazandığı için, üretim ve pazarlama faaliyetlerini kontrol edebilmektedir (Akben, 2008:39). Örneğin, Benetton, üretim ve pazarlama tesisleri kurmak için, dış pazarlarda o ülke işletmeleri ile ortaklaşa hareket etmektedir. Ortak girişim, uluslararası pazarlamayı etkileyen makro çevre faktörlerinden politik ve ekonomik faktör risklerini azaltır. Bulunulan ülkelerin kendi işletmeleriyle beraber çalışıldığından risk azalmakta,

ancak ortak hareket edilen yerel ortağın üretim kapasitesi ve teknolojik durumu büyük risk oluşturmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005: 282-283). Ortak girişimde hisselerin dağılımı ortakların mali, teknolojik katkılarına, yönetim ve pazarlama güçlerine bağlıdır. Ancak bir yatırım projesinde ortak girişimden söz edebilmek için işletme payının %50'nin altında olması gerekmektedir (Sergin, 2006: 10). Ortak girişimlerin avantaj ve dezavantajlarına farklı bir açıdan bakacak olursak, ortak girişimlerin uluslararası işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özalp, 2004: 85):

- Uluslararası işletme, sermayesinin tamamını tehlikeye atmamakta, riski yerel işletme ile paylaşmaktadır,
- Yerel işletme, ev sahibi ülkeye ilişkin sahip olduğu, tüm değerli bilgileri uluslararası işletme ile paylaşmaktadır,
- Uluslararası işletme, yerel ortağın daha önce kurduğu bu bağlantılardan yararlanarak ev sahibi ülke hükümetiyle iyi ilişkiler geliştirmekte ve siyasi üstünlükler sağlayabilmektedir,
- Maliyetlerde azalma sağlanır,
- Rakiplere teknolojik üstünlük sağlanır,
- Pazarda rekabetçi üstünlük elde edilir,
- Kaynaklara daha kolay ulaşılır,
- Politik baskılar azalır,
- Yeni pazarlara girmek kolaylaşır.

Ortak girişimin uluslararası işletme açısından taşıdığı sakıncalar ise iki noktada yoğunlaşmaktadır (Özalp, 2004: 86):

- Kontrol olanağının azalması nedeniyle, uluslararası işletme kontrolü kaybedebilir,
- Kârların yerel ortakla paylaşımı gerektirdiği için, uluslararası işletme daha az bir kârla yetinmek zorunda kalabilir.

Ortak girişimlerin avantajlarına rağmen tam mülkiyete bağlı işletmeler kadar yaygın değildirler. Bunun en önemli nedeni olarak, yabancı işletmenin, yerel ortağın bazı kritik kararların alınmasını engellemesinden duyulan endişedir. Ayrıca, yabancı işletme bazı sır niteliğindeki bilgi ve yöntemlerin yerel ortaklar tarafından öğrenilmesini

de istemeyebilmektedir (Özdemir, 2006: 13). Ortak girişim (Joint Venture)'in tarafları getirdiği avantajlardan maksimum olarak faydalanmak ve dezavantajlarından ise minimum oranda etkilenmek için sözleşme kurulumuna itina ile yaklaşılmalıdır. Esas işletmeyle sözleşme kurulurken esas işletmenin menfaatini korumak amacıyla girişimi feshetme yetkisi sözleşmeye konmalıdır. Ek olarak iki tarafın da menfaatlerinin korunması amacıyla yine ortak girişimin başka bir işletmeye devri gibi kolaylıklar taraflara sağlanmalıdır (Akben, 2008:40).

1.3.2.3.2. Uluslararası Birleşme ve Satınalmalar

Birleşme ve satın alma stratejileri (Merger & Acquisitions) uluslararası pazara doğrudan yatırımın birer türü olarak dış pazarlara hızlı biçimde giriş yapmak isteyen işletmeler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Satın alma ve birleşme kavramları her ne kadar birlikte kullanılsalar bile çeşitli yönlerden birbirlerinden ayrılmaktadır (Cengiz vd., 2003:159-160).

Satın alma, bir işletmenin başka bir işletmeye ait hisselerin çoğunu satın almasıdır. Birleşme ise iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek tek işletme olarak faaliyetlerine devam etmesidir (Straub ve Attner, 1985:65).

Bununla birlikte, uluslararası birleşme ve satın almalar uluslararası pazarlara girişte birer doğrudan yabancı yatırım (foreign direct investment - FDI) stratejisidir. Uluslararası pazarlara girişte doğrudan yabancı yatırım yapmanın farklı yolları vardır. Uluslararası işletme, yabancı pazarda tamamen kendisine ait yeni bir işletme kurabilir, yabancı pazardaki mevcut bir işletmeyi satın alabilir veya onunla birleşebilir ya da yabancı pazardaki mevcut bir işletme ile ortak girişim oluşturabilir. İşletmeler muhtemelen ihracat yaptıkları bir dış pazarda deneyim kazanmışlarsa ve pazar yeteri kadar büyükse orada doğrudan yatırıma yönelebilirler (Mucuk, 2001:320).

Yatırımcı işletme birçok nedenden dolayı başka bir işletmeyi satın alabilir. Bunlar; işletmenin ürün çeşitlendirmesi yapmak istemesi, işletmenin coğrafi çeşitlendirme yapmak istemesi, spesifik varlıkların satın alınması, finansal çeşitlendirme ve hammadde sağlanmasıdır (Abalkhanov, 2003:57-58).

İşletme satın alma işlemleri çok çeşitli olmaktadır. Bunlar (Uzman, 2002:55):

- Yatay satın alma (horizontal): Ürün hattı ve pazarı benzer olan bir işletmenin kazanılması.
- Dikey satın alma (vertical): Alınan işletmenin ana işletmenin tedarikçisi ya da müşterisi olması.
- Ortak merkezli satın alma (konsantrik): Alınan işletmenin aynı pazarda fakat farklı teknolojiye veya farklı pazar fakat aynı teknolojiye sahip olması.
- İşletmeler topluluğu (conglomerate): Alınan işletmenin farklı bir sektörden olması durumunda ortaya çıkmaktadır.

İşletme satın alma işlemi işletmenin yerel yönetim, yerel bilgi birikimi, yerel pazarlar ve hükümet ile bağlantıları konusunda işletmeye kazanımlar sağlamaktadır (Terpstra ve Sarathy, 1991:392).

İşletme birleşmeleri, iki işletmenin birleşerek tek bir işletme olarak faaliyet göstermesidir. İşletme birleşmeleri de çok çeşitli olabilmektedir (Straub ve Attner, 1985:66-67).

- Yatay birleşme (horizontal): Bu birleşmede iki işletmenin ürettikleri ürünler benzerdir. Amaç pazar payını arttırmak ve rekabeti azaltmaktır.
- Dikey birleşmeler (vertical): Ürünün üretilmesinde ve dağıtılmasında farklı stratejiler uygulayan iki işletmenin birleşmesidir.
- Küme, işletmeler topluluğu (conglomerate): Birbirinden farklı faaliyet alanı olan ve farklı ürün üreten işletmelerin birleşmesidir.

Bununla birlikte, işletme satın alma yoluyla uluslararası pazara açıldığı zaman işletme üzerinde tam kontrol sağlar ve satın alma bedeli sadece üretim tesisini değil kurulu pazarlama ve dağıtım organizasyonunu, pazar bilgisini ve personeli de içine almaktadır.

1.3.2.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Eğer bir işletme ihracat yoluyla gerekli olan deneyimleri kazanmış ise ve hedef pazar yeterince büyüklüğe sahip ise işletmenin yurt dışı temelli montaj veya üretim tesisleri kurması birçok avantajı beraberinde getirir (Kotler ve Armstrong, 1994:593). Bu stratejiyi seçen işletmeler için önemli olan, o pazardaki bizim malımıza olan talep

orandır ve bu talebin kesinlik kazanmasıdır. Çünkü işletme yabancı pazara büyük bir tesis kurmakta ve büyük bir sermayeyi bu pazara bağlamaktadır (Sert, 2008).

Doğrudan yabancı yatırımların (Foreign Direct Investment-FDI) avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Mucuk, 2001:313):

- Ucuz işgücü ve hammadde ile dış ülkenin yatırım teşvikleri ve taşıma avantajlarından kaynaklanan tasarruflar
- Girilen ülkede iş ve istihdam imkânı açmanın sağlayacağı olumlu imaj
- İşletmenin, mamulün yerel pazara daha kolay adaptasyonunu sağlamaya yardımcı olacak şekilde hükümet, yerel üretim faktörleri sahipleri, müşteriler ve dağıtımıcılar ile daha iyi ilişkiler geliştirmesi
- Yatırımlar üzerinde denetimi tamamen elinde tutma ve bu sayede üretim ve pazarlama politikalarını, uzun vadeli amaçlarına hizmet edecek şekilde geliştirebilmesi.

Doğrudan yabancı yatırımlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar (Hill, 2004:183):

- “Yatay doğrudan yabancı yatırımlar (horizontal FDI)”: İşletme uluslararası pazarda kendi endüstri alanında ki gibi üretim yapmaktadır. Elektrolux firmasının Doğu Avrupa ve Asya’ da yapmış olduğu yatırımlar bu tür yatırımlardır.
- “Dikey doğrudan yabancı yatırımlar (vertical FDI)”: Dış ülkede açılmış olan işletme, işletmenin ulusal operasyonları için girdi üretmektedir.

Ülkeler arasında tarifelerin düşürülmesi ve dışsal odaklı olan tarifelerin yüksek olması yüzünden Unilever ve Nestle gibi işletmeler doğrudan yabancı yatırımları tercih etmişlerdir. Yine Nestle ve Unilever gibi birçok global işletme dünya çapında doğrudan yabancı yatırımlarda bulunmaktadır. İşletmeler nerede maliyet avantajı görüyorsa orada yatırım yapmaktadır (Cateora ve Graham, 1999:332) .

Diğer yandan, bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İşletmeler için en önemli dezavantajı işletmenin birçok risk ile karşı karşıya olmasıdır. Bunlardan bazıları ise sınırlandırılmış veya değeri düşürülmüş yerel paralar, düşüşe geçen piyasalar ve hükümetlerin değişimi. Bu gibi büyük yatırımlar siyasi ve ekonomik istikrarın olduğu ülkelere yapılmaktadır. Bunun için birçok ülke yabancı doğrudan yatırımları ülkesine çekebilmek için bürokratik engelleri kaldırmaya çalışmakta ve ülkesi içindeki riskleri en aza indirmeye çalışmaktadır.

1.3.2.3.4. Stratejik Birleşmeler

Stratejik birleşmeler ortak girişimin özel bir türüdür. Artan rekabet, yatırım yapma riskinin gittikçe artması gibi nedenler ortak amaca sahip iki ya da daha fazla işletmenin stratejik olarak birleşmesine neden olmaktadır ve bu da büyümenin bir yoludur (Tenekecioğlu, 2002:29). Küresel rekabetin çok şiddetli ve tek olarak ayakta kalmanın zor olduğu otomotiv, havayolu ve bilgisayar gibi yüksek maliyetli sanayi dallarında bu strateji en önemli rekabet aracı haline gelmiştir. Böylece şiddetli uluslararası rekabete karşı, farklı kültürlerden işletmeler uzun dönemli ortak amaçlar doğrultusunda birleşme şeklinde olmasa da bir çeşit “işletme evliliği” yapmaktadırlar. Burada önemli olan işletmelerin aynı mamul sınıfında, aynı pazar payı için rekabet eden işletmeler olmasıdır (Mucuk, 2001:312; Sert, 2008).

Stratejik birleşme ile işletmeler şu temel sonuçları elde edebilmektedirler (Cateora ve Graham, 1999:332–333):

- Ortak bir amaca sahip olurlar.
- Bir tarafın zayıf olduğu nokta ile diğer tarafın güçlü olduğu nokta birbirlerini dengeler.
- Tek başına aynı amaca ulaşmak için harcanan zaman ve maliyet çok fazla olmakta ve bu oranda riskte fazla olmaktadır.
- İki işletme birlikte daha güçlü olmaktadır. Kısaca stratejik birleşme her iki taraf için de faydalı olmaktadır. İşletme ayrıca daha düşük maliyet ve risk ile uluslararası pazara girebilmektedir.

Genel olarak stratejik birleşmeler teknoloji transferi, üretim teknolojileri ve dağıtım tabanlı olmaktadır.

Teknoloji tabanlı birleşmeler: Teknoloji tabanlı birleşmeler işletmelerin teknolojilerini birleştirerek, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayarak yaptıkları birleşmelerdir. Bu sayede, teknolojilerini başka pazarlarda kullanma fırsatı bulurlar. AT&T computer şirketi ile İtalyan Olivetti stratejik birleşmesi buna örnek olmaktadır. AT&T Amerika’da ki faaliyetlerini kullanarak Avrupa pazarına açılma ihtiyacı duymakta ve ölçek ekonomilerinden yararlanmak istiyordu. Diğer yandan ise Olivetti şirketi var olan ürün hattına daha büyük bilgisayarları eklemek istiyordu. Her iki işletme

de bu sayede hem fayda sağladılar hem de üretim ve teknoloji kaynağı sağlamış oldular (Hennessey ve Jeannet, 1988:291–292).

Üretim tabanlı birleşmeler: Üretim tabanlı birleşme ise işletmelerin birbirlerinin üretim üstünlüklerinden faydalanarak pazarda daha etkin olmalarını sağlamak için uygulanan bir sistemdir. Bunun örneği ise dünyada rakip iki otomobil devi olan GM (General Motors) ve Toyota arasında olmuştur. Her iki şirket otomobil üretmek için yeni bir şirket kurmuşlardır. Bu ortaklık Japon arabalarının mühendislik kalitesi ile GM şirketinin pazarlama uzmanlığını ve pazara giriş imkânlarını birleştirmiştir (Mucuk, 2001:312).

Dağıtım tabanlı birleşmeler: Dağıtım tabanlı birleşmelerde işletmeler birbirlerinin dağıtım ağlarını kullanarak avantajlar sağlamaktadırlar. Genellikle inşaat ve yapı malzemeleri üreten işletmeler arasında olmaktadır. Caterpillar ve Mitsubishi aralarında dağıtım şebekelerini paylaşmışlardır. Yine Hitachi ile İtalyan şirketi olan Fiatallis aralarında böyle bir birleşme yapmışlardır (Hennessey ve Jeannet, 1988:292–293)

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ VE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECLERİ

2.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle “küçük ve orta büyüklükteki işletmeler” (KOBİ) kavramı açıklanacak, KOBİ kavramının tanımı ve kapsamı ele alınacak, KOBİ’lerin karakteristik özellikleri üzerinde durulacak ve KOBİ’lerin sınıflandırılması incelenecektir. Bununla birlikte, KOBİ’lerle ilgili Türkiye’ye yönelik sayısal dağılımlar değerlendirilmeye çalışılacak ve KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemine de değinilecektir.

2.1.1. KOBİ’lerin Tanımı ve Sınıflandırılması

Küçük işletmeler için evrensel ve kesin bir tanım yapma olanağı bulunmamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletme terimi hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımakta ve bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterdiği gibi, aynı ülke içinde bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca ülkelerin ekonomik yapıları değıştikçe küçük ve büyük ölçekli işletmeyi tanımlayan kriterler de değışmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak farklı ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler arasında işçi sayısı, ciro, sermaye gibi sayısal unsurların yanı sıra işletmenin yönetimi, sermaye piyasasına dâhil olup olmayışı, pazarlık gücü, üretim, elastikiyet vs. gibi sayısal olmayan unsurlar da yer almaktadır (Demirdöğen, 1996: 2-5).

Genel olarak KOBİ’ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilmektedir (Akgemci, 2001: 7).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi farklı ülkelerde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin Almanya’da KOBİ’leri belirleyen bazı nitel özellikler, girişimcinin işletmesiyle

özdeşleşmesi, işletmenin sermaye piyasasında yer almaması, girişimcinin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi ve bağımsızlık olarak verilmiştir (Müftüoğlu, 2002: 108). Fransa’da yasal düzenlemelere göre, küçük ve orta boy işletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olarak belirlenirler. Bu yaklaşımlara göre; 1 ve 49 arasında çalışanı olan işletme küçük işletme, 50 ve 249 arasında çalışanı olan orta işletme, 250’den fazla çalışanı olan ise büyük işletme olarak kabul edilmektedir (Çelik ve Akgemici, 2007:118). Japonya’da KOBİ tanımlamasında ise istihdam edilen çalışan sayısı yanında yatırılan sermaye tutarı da dikkate alınmaktadır (Atıcı, 2006:40). OECD, KOBİ tanımlaması için sadece istihdam edilen personel sayısını kriter olarak, 20’den az çalışanı olan işletmeleri çok küçük işletme, 20 ile 99 arasında çalışanı olan işletmeleri küçük işletme, 100 ile 499 arasında çalışanı olan işletmeleri orta ölçekli işletme ve 500’den fazla çalışanı olan işletmeleri büyük işletme olarak sınıflandırmıştır (Atıcı, 2006:9).

2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde Avrupa Birliğinde 1 Ocak 2005’te yürürlüğe giren KOBİ tanımı çalışan kişi sayısı, yıllık ciroları veya bilanço büyüklüğünden oluşan ölçüleri kapsamaktadır. Buna göre işletmeler şu şekilde sınıflandırılmaktadır.

Küçük İşletmeler: 50’den az işçi çalıştıran, net satış hasılatı 10 milyon avroyu, yıllık mali bilanço toplamı 5 milyon avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250’den az işçi çalıştıran, net satış hasılatı 50 milyon avroyu, yıllık mali bilanço toplamı 43 milyon avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

Mikro işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar 10’dan az işçi çalıştıran, net satış hasılatı 2 milyon avroyu ve yıllık mali bilanço toplamı 2 milyon avroyu geçmeyen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB komisyonu yukarıdaki tanıma göre içinde KOBİ, orta büyüklükte işletme, küçük işletme ve mikro işletme terimleri geçen tüm AB mevzuatını uyumlaştırmıştır. (Değirmencioğlu, 2006:4).

Türkiye’ye gelince pek çok kurum kendine göre KOBİ tanımlaması yapmıştır. Bu tanımlar Tablo 2.1’de olduğu gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1. Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları

Kuruluş	Tanım ölçütü	Mikro ölçekli işletme	Küçük ölçekli işletme	Orta ölçekli işletme
KOSGEB	İşçi sayısı	-	1-50	51-150
Halkbank Teşvik belgeli	İşçi sayısı	-	-	1-150
	Arsa bina hariç sabit yatırım	-	-	<100 milyar TL
Halkbank Teşvik belgesiz	İşçi sayısı	-	-	1-250
	Arsa bina hariç sabit yatırım	-	-	<400 milyar TL
Hazine Müsteşarlığı	İşçi sayısı	1-9	10-49	50-250
	Yatırım tutarı	<400 milyar TL	<400 milyar TL	<400 milyar TL
Dış Ticaret Müsteşarlığı	İşçi sayısı	-	-	1-200
	Sabit sermaye tutarı	-	-	<2 milyon ABD doları
Eximbank	İşçi sayısı	-	-	1-200
TÜİK	İşçi sayısı	1-9	10-49	50-99
TOSYÖV	İşçi sayısı	1-5	5-100	100-200

Kaynak: Mustafa Çolakoglu, Kobi Rehberi, TOBB Genel Yayın No Genel:359 PM:2, s:7-8.

Yukarıda da görüldüğü gibi, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)’in tanımına göre KOBİ’ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- 1–50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli,

- 51–150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Halk Bankasına göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- Teşvik Belgeli KOBİ: 1–150 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 100 milyar TL'yi geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.

- Normal KOBİ: 1–250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)'a göre KOBİ'ler, imalat sanayisinde faaliyette bulunan ve 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak belirtilmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'na göre KOBİ'ler

- 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50–99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Hazine Müsteşarlığı'na göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır. İmalat sanayisinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan, 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50–250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı'na (TOSYÖV) göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- 1–5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 5–100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 100–200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Ekonomide bu kadar yoğunlukta bulunan işletmeler için geçmiş yıllarda yukarıda açıkladığımız gibi birçok geçerli tanım bulunmaktayken, yayınlanan bir karar ile bu tanımlar tek tanıma indirilmiştir. Tek tanıma indirilmesi ve resmi gazetede yayımlanması tanım hakkındaki ihtilafları önlemiş ve farklı işletmelerin KOBİ'leri farklı sınıflandırmasının önüne geçilmiştir.

Bahsedilen karar, 2005/9617 Karar sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 19.10.2005 tarih, 25997 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanmıştır. Daha sonra, 2012/3834 Karar sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 04.11.2012 tarih, 28457 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu değişiklikle KOBİ tanımı genişletilerek daha fazla işletmenin bu tanımlamaya girmesi sağlanmıştır.

Bu yönetmelikte KOBİ'ler mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre;

- 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan işletmeler mikro işletme,
- 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu 8 milyon TL'yi aşmayan işletmeler küçük işletme,
- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu 40 milyon TL'yi aşmayan işletmeler de orta büyüklükteki işletme olarak belirlenmiştir.

Ayrıca hesaplarının kapanış tarihinde, işletme sınıfları ve KOBİ vasfı belirlenirken dikkate alınan ölçütlerden herhangi birini, birbirini takip eden iki hesap döneminde de kaybeden veya aşan işletmeler sınıf değiştireceği veya KOBİ vasfını kaybedeceği belirtilmiştir. Yönetmelik değişikliğine dair yönetmelik 04.11.2012 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2012. Resmi Gazete Sayı: 28457, Karar Sayı: 2012 / 3834).

2.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri

KOBİ'lerin tanımı konusunda dünya genelinde ortak bir görüş olmamakla birlikte genel özellikleri ile ilgili olarak fikir birliği bulunmaktadır. İşletmelerin sahipleri aynı zamanda yöneticileri de olduğu için işletmelerin özellikleri sahiplerinin özellikleriyle genellikle özdeşleşmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre küçük işletmeler genel olarak aşağıda belirtilen özelliklere sahiptirler (Melemen, 2001:57):

1. Kişisel ve ailevi etkenlerle motive edilmişlerdir.
2. Planlı olduğu kadar şans eseri olarak işe başlamışlardır.
3. Kuvvetli bir girişim duygusuna sahiptirler.
4. Kendilerini işlerine adanmışlardır.
5. Bağımsız çalışmayı istemektedirler.
6. Çabuk ve somut sonuçlar beklemektedirler.
7. Çok çabuk karşılık verme yeteneğine sahiptirler.

Dünya genelinde özellikle 1980’li yıllarda artarak devam eden globalleşme ve finansal liberalizasyon süreci, beraberinde değişen koşullara ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilen işletmelerin önemini arttırmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik ve siyasî konjonktürdeki değişimler karşısında hareket kabiliyetinin sınırlı olması, teknolojiye en son gelişmelerin bu işletmelere adaptasyonunun maliyetinin yüksekliği nedeniyle uyum sorununun yaşanması, ekonomide meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliği yüksek ve konjonktürel dalgalanmalara, ekonomik ve mali krizlere karşı daha esnek olan, ekonomik ve sosyal yaşamın temel istikrar unsurlarından biri olan KOBİ’lerin dünya genelinde önemini daha da arttırmıştır (Erçel, 2000: 16).

Özellikle KOBİ’lerin büyük ölçekli işletmelere göre sağladıkları avantajlar onları daha da ön plana çıkarmıştır. Öncelikle KOBİ’ler büyük işletmelere oranla teknolojik değişimlere daha hızlı uyum sağlamaya meyillidirler. Büyük işletmelerin yatırımları da büyük olduğundan (sermaye olarak büyük meblağlar tuttuğundan) çok kısa sürelerde teknoloji yeniliğine gitmek istemezler. Oysa KOBİ’ler sermaye yoğun olmadıklarından teknolojik yeniliklere hızlıca uyum sağlayıp bunu bir rekabet avantajına dönüştürebilirler. Bunun yanında, KOBİ’ler daha çok sipariş üzerine çalıştıklarından dolayı stok problemi ve ürünlerin satılmaması riskini çok fazla yaşamazlar. Ayrıca üretim bantlarının büyük olmaması nedeniyle çok büyük olmayan siparişlerde büyük işletmelere oranla maliyet yönünden avantajlıdır (Yurtadur, 2009).

KOBİ’ler büyük işletmelere oranla daha düşük sermaye ile kurulurlar. Yaşam döngüsü içerisinde işletme giderleri de büyük işletmelere oranla düşüktür. Dolayısıyla daha az yatırımla daha çeşitli ve daha çok ürün üretebildikleri gibi düşük yatırımdan dolayı teknoloji değiştirmeleri de kolaylaşmaktadır. Müşterileriyle yakın ilişkilerde olduklarından müşteri beklentilerindeki değişimleri daha hızlı algılama yetenekleri

vardır. Personelleriyle olan yakın ilişki sonucunda ise personelin işi sahiplenmesi, sadakatin sağlanması ve motivasyonun artmasına neden olurken bunlar da verimliliği arttıran etkenler olarak olumlu etkide bulunurlar (Çelik ve Akgemci, 2007).

İşletmelerde bürokratik yapı arttıkça verim düşmektedir. Hızlı karar alınmasını gerektiren günümüzün hızlı değişen piyasa yapısı içerisinde KOBİ'lerdeki bürokrasi azlığı, kararların çalışanlarla hızlıca alınabilmesi pazara uyum sağlanmasını ve değişen taleplere yanıt verilebilmesini hızlandırmaktadır. Beraber değerlendirildiğinde hem müşteri ve tedarikçilerle olan yakın ilişkisi hem de değişen piyasaya yüksek maliyetle modifikasyon yapabilen büyük işletmelere oranla daha az maliyet ve daha yüksek süratle uyum sağlamalarını destekleyen esnek üretim yapıları ekonomiye bir dinamizm de kazandırmaktadır (Sondeno, 1985:13).

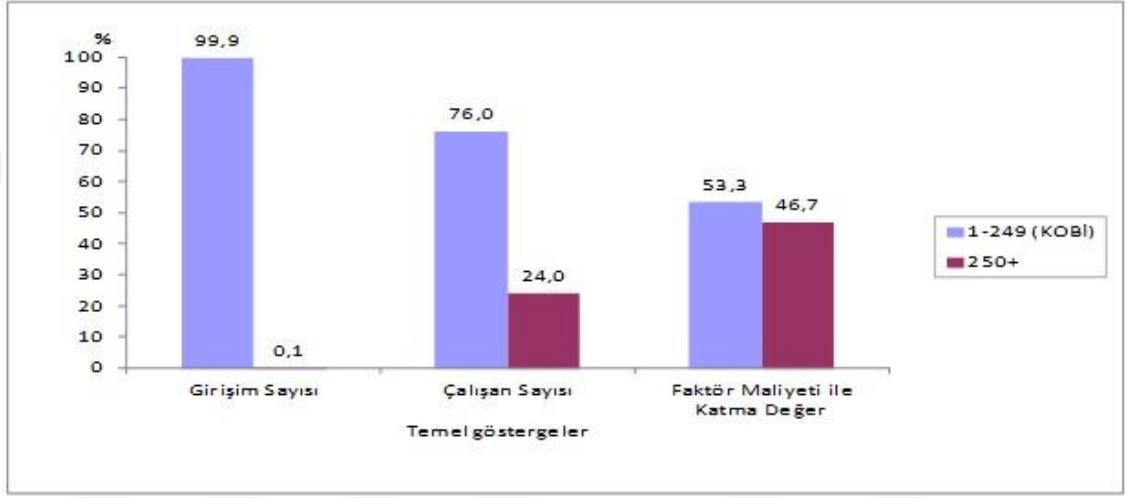
Ayrıca KOBİ'lerin, genel olarak, büyük işletmelerin en güçlü yönü olan ölçek ekonomilerini etkisiz hale getirebildikleri alanlarda başarılı oldukları görülmektedir. Küçük işletmelerin, üretim ölçeğinin büyüklüğü ve geniş organizasyon yapısı karşısındaki en önemli avantajları; hızlı tepki süresi, bir şahıs işletmesi olarak işletme rekabetinin hayatına ve ölümüne bağlı ekonomik güçlülük, kişisel ilişkiler ve şartlar oluştuğunda ortaya konulan süper akılcılık ya da uyum yeteneğidir (Demirdöğen, 1996: 8).

Genel olarak KOBİ'lerin büyük işletmelere göre avantajlarını özetleyecek olursak; yüksek istihdam katkısı, değişen pazar şartlarına uyum, teknolojik yeniliklere yatkınlık ve teknik yeniliklerde verimlilik, bölgelerarası dengeli büyümeye katkı, tüketici tercihlerine esneklik, çalışanlarla yakın ilişki, daha az yönetici ve bürokrasi, yan sanayi avantajları, bireysel tasarrufların teşviki şeklinde sıralayabiliriz (Şamiloğlu ve Uygun).

Türkiye'de KOBİ'lerin bu sayılan avantajlarının yanı sıra ciddi sorunlarla karşı karşıya oldukları görülmektedir. Bu temel sorunlar genel olarak; yönetim ve personel ile ilgili sorunlar, hammadde tedariki sorunu, üretim ile ilgili sorunlar, teknoloji sorunları, finansman sorunları, pazarlama sorunları, ihracat sorunları şeklinde sıralanabilmektedir (Şamiloğlu ve Uygun).

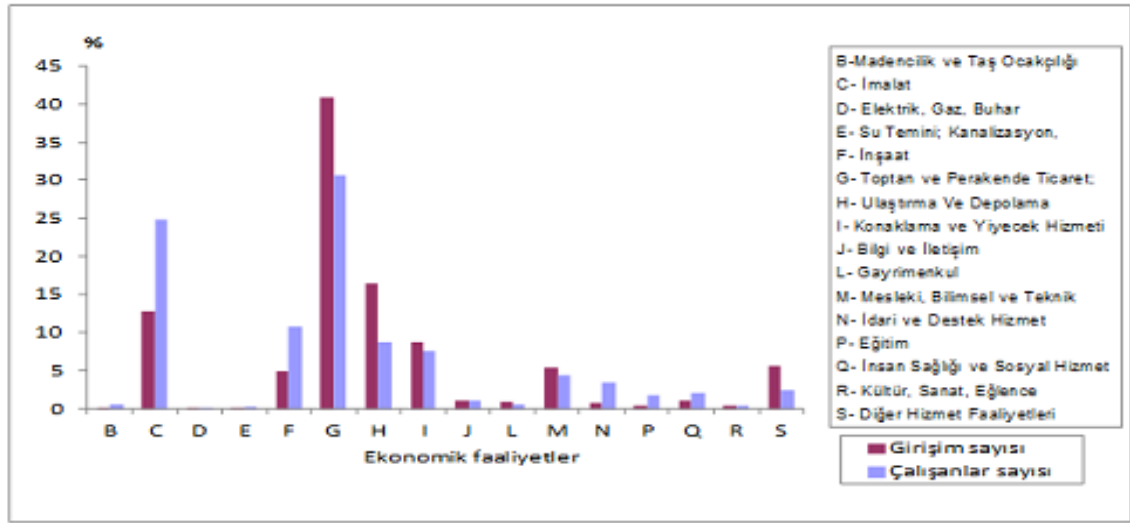
Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin Türkiye ekonomisindeki yerine bakacak olursak, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim

İstatistikleri verilerine göre (TÜİK, 2013) sanayi ve hizmet sektörlerinde 2011 yılında 2 591 082 girişim faaliyet göstermiştir. Bu girişimlerde ücretli çalışan sayısı 8 975 633 kişidir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) toplam girişim sayısının %99,9'unu, istihdamın %76'sını, maaş ve ücretlerin %53'ünü, cironun %63'ünü, faktör maliyetiyle katma değerin (FMKD) %53,3'ünü ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,7'sini oluşturmuştur.



Şekil 2.1. Büyüklük Grubuna Göre Girişim Sayısı, İstihdam ve FMKD' in Dağılımı, 2011

KOBİ'ler 2011 yılında en fazla ticaret sektöründe faaliyet göstermiştir. KOBİ'lerde ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflamasına göre; girişimlerin %40,8'i Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı, %16,4'ü Ulaştırma ve Depolama, %12,8'i İmalat Sanayi'nde faaliyet göstermiştir.

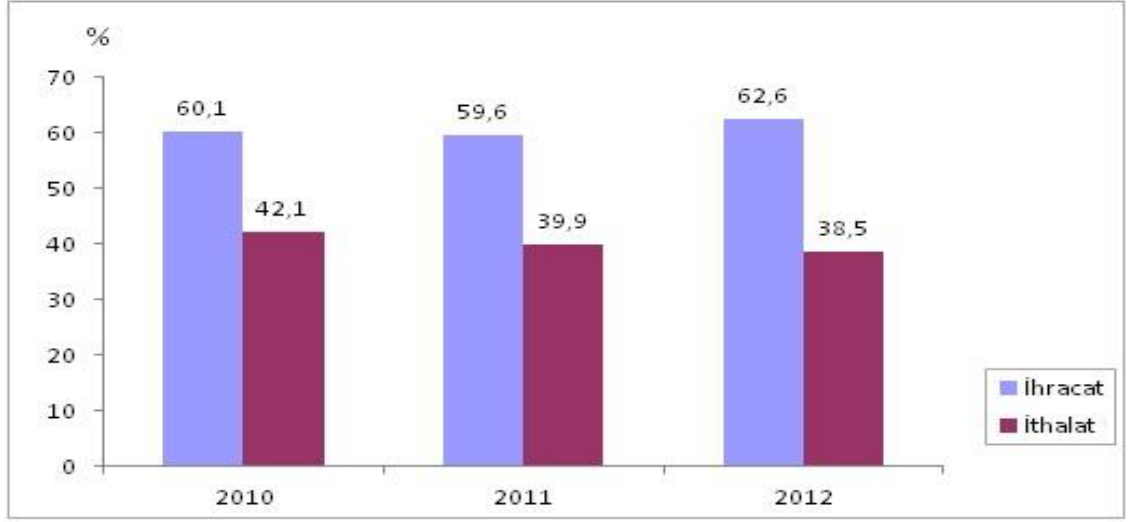


Şekil 2.2. Ekonomik Faaliyetlere Göre Girişim Sayısı ve İstihdamın Dağılımı, 2011

KOBİ'lerde 2011 yılında ticaret sektörü istihdamda da en büyük paya sahip olmuştur. Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı faaliyetindeki KOBİ'lerde; istihdam payı %30,6, maaş ve ücret payı %24,7, ciro payı %53,4, faktör maliyetiyle katma değer payı %27,9, maddi mallara ilişkin brüt yatırım payı ise %22,7 olarak gerçekleştirmiştir.

KOBİ'ler 2012 yılında ihracatın %62,6'sını gerçekleştirmiştir. İhracatta; 1-9 kişi çalışan mikro ölçekli girişimlerin payı %20,6 iken, 10-49 kişi çalışan küçük ölçekli girişimlerin payı %24,3, 50-249 kişi çalışan orta ölçekli girişimlerin payı %17,7, 250+ kişi çalışan büyük ölçekli girişimlerin payı ise %37,2'dir. Girişimin ana faaliyetlerine göre ihracat değerinin %34,9'u sanayi, %60,1'i ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından yapılmıştır.

KOBİ'ler 2012 yılında ithalatın %38,5'ini gerçekleştirmiştir. İthalatta; 1-9 kişi çalışan mikro ölçekli girişimlerin payı %6,2, 10-49 kişi çalışan küçük ölçekli girişimlerin payı %14,3, 50-249 kişi çalışan orta ölçekli girişimlerin payı %17,9, 250+ kişi çalışan büyük ölçekli girişimlerin payı ise %61,4 olmuştur. Girişimin ana faaliyetlerine göre ithalat değerinin %33,2'si sanayi, %55,7'si ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2.3. KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Payı, 2010-2012

Ülke gruplarına göre 2012 yılında dış ticaret incelendiğinde, KOBİ'ler tarafından yapılan ihracatın %43,9'u Avrupa ülkelerine, %42,2'si Asya ülkelerine gerçekleştirilmiştir. İthalatta ise KOBİ'ler yine Avrupa (%51,2) ile Asya (%37,9) ülkelerinden yapılan ithalatta önemli paya sahiptir.

KOBİ'lerin ihracatının %92,9'u imalat sanayi ürünleridir. Bu sektör içinde yer alan ana metallerin payı %22,4, giyim eşyasının payı %12,9 ve tekstil ürünlerinin payı ise %8,7 olmuştur. KOBİ'lerin yapmış olduğu ithalatta ise öne çıkan sektörler kimyasallar ve kimyasal ürünler (%16,2), ana metaller (%13,8) ve başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipmanlar (%12,4) olmuştur.

KOBİ'ler 2012 yılında Ar-Ge harcamalarının %16,6'sını gerçekleştirmiştir. Türkiye'de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcaması 2012 yılında 13 062 Milyon TL olarak hesaplanmıştır. Bu harcamanın %16,6'sı (2 166 Milyon TL) KOBİ'ler tarafından yapılmıştır. Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) cinsinden toplam 105 122 kişi Ar-Ge personeli olarak çalışmıştır. TZE cinsinden toplam Ar-Ge personelinin %25,3'ü KOBİ'lerde istihdam edilmiştir.

İnternet erişimine sahip KOBİ'lerin oranı 2013 yılında %90,5 olmuştur. Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırmasına göre 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %90,8'i İnternet erişimine sahip olup, bu oran KOBİ'lerde %90,5 olmuştur.

Araştırma kapsamındaki girişimlerin bilgisayar kullanım oranı %92, web sayfası sahiplik oranı %53,8, İnternete geniş bant bağlantı ile erişim oranı %90,6 iken, en yaygın kullanılan internet bağlantı türü %86,4 ile DSL bağlantı olmuştur. KOBİ'lerde ise bilgisayar kullanım oranı %91,8, web sayfası sahiplik oranı %52,9, İnternete geniş bant bağlantı ile erişim oranı %90,4, en yaygın kullanılan İnternet bağlantı türü %86,4 ile DSL bağlantı olmuştur.

KOBİ'lerin %73,2'si 2012 yılında kamu ile iletişimde İnternet kullanmıştır. Girişimlerin kamu kurum ve kuruluşları ile iletişimde İnterneti kullanma oranı 2012 yılında %73,7'dir. KOBİ'lerde bu oran %73,2 olmuştur. Girişimlerin %10,1'i 2012 yılında web sayfası veya Elektronik Veri Alışverişi (EDI) yoluyla mal/hizmet siparişi alırken, KOBİ'lerde bu oran %9,7 olarak belirlenmiştir.

Türkiye'de bölgesel istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi, bölgesel analizlerin yapılması, bölgesel politikaların belirlenmesi ve karşılaştırılabilir istatistiki verilerin toplanması için istatistiki bölge birimleri sınıflaması yapılmıştır. Bu sınıflandırmada üç düzey kullanılmıştır. İller üçüncü düzey olarak tanımlanmıştır. İkinci düzey birbirine benzer yapıdaki komşu illerin birleşmesinden oluşmaktadır. İkinci düzey bölge birimlerinin gruplandırılması sonucu birinci düzey tanımlanmıştır (TÜİK, 2013).

Çalışmamızın konusu olan TRA1 düzey 2 bölgesi Türkiye'nin kuzeydoğusunda bulunmaktadır. TRA1 Düzey 2 Bölgesi Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinden müteşekkil olup bölgede 30 ilçe, 73 belediye ve 1.665 köy yer almaktadır. Bölge toplam 40.842 km²'lik yüzölçümü ile Türkiye toplamının %5,2'sini oluşturmaktadır. Erzurum, 25.066 km²'lik alanıyla bölgenin alansal olarak en geniş ilidir. Bölgede yer alan diğer illerden Erzincan 11.903 km², Bayburt ise 3.739 km² yüzölçümüne sahiptir (KUDAKA, 2014). KOBİ'ler açısından bakacak olursak, TRA1 bölgesinde 20.651 KOBİ bulunmaktadır. Bunların 20.119'u mikro, 473'ü küçük, 59'u orta büyüklükte işletmelerdir. Bu işletmelerin 14.163'ü Erzurum'da, 4.439'u Erzincan'da ve 2.049'u Bayburt'ta faaliyet göstermektedir. TRA1 bölgesi 46.170 bin dolar ihracatla Türkiye genelinde en son sırada bulunmaktadır (TÜİK, 2013).

2.2. KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMASI

KOBİ'ler ekonomide çok önemli etkiye sahip oldukları için uluslararası pazarlarda da çok aktif rol oynamaktadırlar. Literatüre bakıldığında KOBİ'lerin uluslararasılaşması genellikle ihracat davranışları kapsamında ele alınmıştır. Bununla birlikte son yıllarda KOBİ'lerin ihracat dışında da gösterdikleri uluslararası faaliyetler üzerine hem yurtiçinde hem de yurtdışında çalışmalar yapılmaktadır.

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını içeren çalışmaları özetlersek; Bilkey (1978, 33-46) çalışmasında, 1960 yılı öncesi işletmelerin uluslararası ticaretteki ihracat davranışlarını incelemiş, fakat işletmelerin ihracat davranışını açıklayan ortak bir ihracat modelinin bulunmadığını görmüştür. Bilkey (1978) çalışmasında işletmelerin ihracat davranışını üç temel sebebe bağlamıştır. Birincisi ihracat temelde gelişimsel bir süreç izlemektedir, ikincisi ihracat süreçlerinin her biri birbirinden farklıdır, üçüncüsü ise işletmenin ihracat oranı, yönetimin beklentilerinin bir fonksiyonudur.

Miesonbock (1988, 42-61) çalışmasında uluslararasılaşma faaliyetlerini, çok uluslu işletmeler ve KOBİ'ler kapsamında incelemiştir. Çalışmasında KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında ihracatın büyük bir yeri olduğunu ve ihracatın aşamalı bir süreç olduğunu, bu süreci etkileyen en önemli değişkenin karar alıcıların özellik ve beklentileri olduğunu belirlemiştir.

Bonaccorsi (1992, 605-635) KOBİ'lerde ihracat yoğunluğu ve işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiyi incelemiş, ihracat yoğunluğu ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

Gierczycki ve Reid (1998, 1-16) çalışmalarında KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinin aşamalı olarak gerçekleştiğini; bu işletmelerin ihracat içinde psikolojik yakınlığı bulunan ülkeleri tercih ettiklerini vurgulamaktadırlar.

Burpitt ve Rondinelli'nin (2000) İngiltere'de yaptıkları bir çalışmada, işletmelerin ihracat pazarlarına girme konusunda veya girmiş olduğu pazarlarda ihracata devam etme konusunda bilgi ve tecrübe kazanımlarının, finansman kazanımlarına göre daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca KOBİ'lerin global pazar fırsatları yerel pazar fırsatlarına göre daha çekici olduğunda, potansiyel yabancı müşterilerden talep

oluşunda ve yerel pazarda talebin belirsiz olduğunu fark ettiklerinde ihracat için daha istekli oldukları belirlenmiştir.

Manolova ve arkadaşları (2002, 9-31) çalışmalarında KOBİ'lerin %66'sının ithalat, ihracat, aracılar vasıtasıyla ihracat, direkt yatırım, ortak yatırım ve anlaşmalar yoluyla uluslararası faaliyette bulunduğunu belirlemişlerdir. Buna ek olarak, uluslararası faaliyette bulunan ve bulunmayan işletmeler arasında beşeri sermaye, uluslararası işletme becerileri, uluslararası odaklanma ve çevrenin algılanması boyutlarında farklılıklar olduğu görülmüştür.

Pope (2002) yaptığı bir çalışmada uluslararasılaşma süresini başlatan faktörleri içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak sınıflandırmıştır. Buna göre; içsel faktörler, işletmenin kapasite fazlası, işletmenin sahip olduğu pazarlama, teknoloji, bilgi avantajları, işletme sahibi ve/veya yöneticilerin uluslararası işlemlere karşı olan tutumları, karlılığı artırma isteği, ihracat yapılan pazarlar hakkında özel bir bilgi sahibi olma, maliyetlerin dağıtılması ve ölçek ekonomisine ulaşma, ürün döngüsünün sonunda yer alan ürünlerin başka pazarlarda ürün döngüsünün başlarında olması ve bu sayede azalan iç talebin telafi edilmesidir. Dışsal faktörler, dış talepler, dış pazarlardaki fırsatları kaçırmama, iç pazardaki düşüşler veya işletmenin iç pazardaki payını kaybetme korkusu, artan yasal düzenlemelerden kaçınma, mevsimsel farklılıklardır.

Muniz (2004) çalışmasında Brezilyalı işletmelerin 1970'li yıllardan beri ihracat yaptıkları ve dolayısıyla da küçük işletmelerin uluslararası pazarlar için en çok tercih ettikleri yöntemin ihracat olduğunu, bununla birlikte aracılar ve uluslararası satış şubelerinin de zaman içerisinde kullanıldığını vurgulamaktadır. Uluslararasılaşma sürecinde de bu işletmelerin Uppsala ve Network (ağ) modellerini birlikte kullanmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Leonidou (2004) ihracat engellerini belirlemek için KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışmada ihracat engellerini içsel ve dışsal olarak iki ana bölüme ayırmıştır. İçsel engeller olarak iletişim, fonksiyonel ve pazarlama engellerini, dışsal engeller olarak prosedürler, hukuk, görev ve çevresel engelleri belirlemiştir.

Child ve Rodrigues (2005, 381-410) küçük ve orta boy aile işletmesi özelliği taşıyan işletmelerin uluslararasılaşma için tercih ettikleri yöntemleri belirlemek

amacıyla yaptıkları çalışmalarında ihracatın yanı sıra ortak yatırım, birleşmeler ve direk yatırımların kullanıldığını belirtmişlerdir.

Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005, 258-279) makalelerinde, KOBİ'lerin ihracat davranışlarını belirleme amaçlı bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçları, katılan işletmelerin %68'inin ihracat yaptıklarını ve işletmelerin ihracat davranışını belirleyen en önemli faktörün işletmenin kaynak ve imkânları olduğunu ortaya koymaktadır.

Klonowski (2005, 89-97), çalışmasına konu olan işletmelerin uluslararası pazarlara açılmak için yerel ve ulusal araçlar ve ortak yatırımları tercih ettiklerini, yabancı şube açmanın en az tercih edilen yöntem olduğunu belirlemiştir.

Gustavson ve Lundgren (2006) çalışmalarında KOBİ'lerin uluslararası pazara girişte tercih ettikleri yöntemleri belirlemeyi amaçlamışlar ve sonuç olarak en genel ve kolay uluslararası pazara giriş yöntemi olan ihracatı tercih ettiklerini belirlemişlerdir. Uluslararası pazarlara motive eden en temel nedenler olarak da maliyetleri düşürmek, uluslararası pazarlardaki talep ve riski yayma düşüncesi yer almıştır.

Ruzzier ve arkadaşları (2007, 161-183) çalışmalarında, KOBİ'lerin uluslararasılaşmak için ithalat, direkt ihracat, aracılar yoluyla ihracat, anlaşmalar ve direkt yatırım yöntemlerini tercih ettiklerini; ayrıca bu işletmelerin, satışlarının %20-30'unu yurtdışına satmakta olduklarını ve uluslararası operasyonlarda çalışanlarının %25'inden daha azının görev aldığını belirlemişlerdir.

Türkiye'de yapılan çalışmalara bakacak olursak, Sarı (2008) Denizli'de yaptığı çalışmada küçük ölçekli işletmelerin büyük bir oranının ihracat yaptığını belirlemiştir. İşletme sahipleri aynı zamanda işletme yöneticisi konumunda olup, düşük eğitim düzeylerinin zaman içinde yükseldiği anlaşılmıştır. Yöneticiler kendilerine güvenmekte ve gelecekte rekabet güçlerinin yüksek olduğunu işaret etmektedirler. Yurtiçi ve yurtdışı pazarlama tanıtımına önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

İnan ve Nakipoğlu (2009) yaptıkları çalışmada Adana ilinde faaliyet gösteren mobilya üreticilerinin ihracatta karşılaştıkları engellerin tespit edilmesi ve bu engellerin işletme özellikleri ve ihracat düzeyi açısından farklı olup olmadığının ortaya çıkartılmasını amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre ihracat yapmaya istekli olduğu halde hiç ihracat yapmamış işletmelerin ihracata başlamalarını engelleyen

unsurların başında uygun pazarları bulamama ve maddi yetersizlikler gelmektedir. Hükümet yardımları/desteklerinin eksikliği, finansal kaynakların kısıtlı olması, işletmenin yurt dışı pazarları tanımaması, sermaye kısıtı, uygun acentenin bulunamaması, yabancı hükümet desteklerinin eksikliği, taşıma maliyetlerinin yüksek oluşu ve yurt dışı dağıtım kanallarına girişte yetersizlik ile ilgili sekiz engel ise ihracat yapan veya yapmayan ayrımı olmaksızın, örnekleme oluşturan işletmelerin en yüksek düzeyde algıladıkları engellerdir.

Mahir (2009) yaptığı çalışmada uluslararası pazarlara yönelmeyen işletmelerin bu pazarlara girişini zorlaştıran veya engelleyen en etkili faktörleri uluslararası pazarlama konusunda insan kaynağının yeterli olmaması (yabancı dil bilen ve uluslararası pazarlama konusunda bilgi sahibi yetişmiş personel bulunmaması), makroekonomik politikalar ve krizler ve finansal sebepler olarak belirlemiştir.

Alkan (2009) tez çalışmasında Türkiye'deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerin uluslararasılaşmasını incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, çalışmaya katılan küçük ve orta boy aile işletmelerinin yaklaşık yarısının uluslararası faaliyetinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin hukuki yapıları, personel sayıları ve işletmelerin bölgelere göre dağılımları ile uluslararasılaşma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, söz konusu işletmelerin uluslararasılaşmalarının aşamalı olarak gerçekleştiği görülmüştür. Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını proaktif faktörlerin daha çok etkilediği, reaktif faktörlerin ise daha az etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sundu (2013) yaptığı çalışmada uluslararasılaşma sürecinde kurumsallaşmanın KOBİ'ler üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda bir KOBİ'nin kurumsallaşma düzeyi ve KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısının, KOBİ'nin uluslararasılaşma derecesi üzerinde pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde KOBİ'lerin uluslararasılaşmak için en çok tercih ettikleri yöntemin ihracat olduğu görülmektedir. İhracatın daha az kaynak gerektirmesi, risk ve belirsizlik taşımaması KOBİ'lerin ihracatı tercih etmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte ihracat deneyimine sahip KOBİ'lerin, daha çok ortak yatırım ve anlaşmalar yolu ile uluslararası pazarlara açıldıkları görülmekle birlikte bazı

KOBİ'lerin ise uluslararasılaşma için tercih ettikleri yöntemin direkt yatırım olduğu görülmektedir. Direkt yatırımı tercih eden KOBİ'ler, yerel ürünlerini dış pazarın kaynak ve imkân avantajlarını değerlendirmek ve fırsatlardan yararlanmak amacı taşımaktadırlar.

Ayrıca yapılan çalışmalarda işletme sorunları ihracat üzerinden değerlendirilmiştir. İhracatı engelleyen faktörler üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışmalar, işletmelerin uluslararası büyümelerini nasıl, ne zaman ve hangi faaliyetler yardımıyla gerçekleştirdiklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla da, KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmaların daha çok doğrudan yurt dışında yatırım, süreç ve iletişim ağları modelleri çerçevesinde yapıldığı; bunlara ek olarak son yıllarda global doğan işletmeler üzerinde de hem yurtiçinde hem de yurt dışında çalışmalar yapılmaya başlandığı görülmektedir. Aynı şekilde çalışmalarda ihracat performansı, ihracat stratejileri ve rekabet göstergeleri de incelenen konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin kendi kontrolleri dâhilinde bazı yönetim faktörleri bulunduğu gibi, kendi kontrollerinde olmayan bazı çevresel faktörler de mevcuttur. İşletmeler bu çevresel faktörlere uyum sağlamak durumundadır. Yerel pazarlarda artan rekabet, iç talepteki azalmalar, ülke ekonomisindeki sorunlar, gibi etkenler sonucunda işletmeler dış pazarlara açılma ihtiyacını hissetmektedirler. Dış pazarlara yönelerek bu pazarlardaki fırsatları değerlendirmekte ve bu fırsatlardan faydalanmak için faaliyete geçmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ VE SÜRECİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm; araştırmanın önemi, amaçları, kapsamı, hipotezleri ve modeli, sınırlılıkları, varsayımları, yöntemi, evreni, örneklem seçimi, veri toplama araçlarının seçimi, geliştirilmesi, verilerin toplanması, analizleri, yorumlanması ve sonuçların sunulması kısımlarından oluşmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Dünyanın her yerinde ve dolayısıyla Türkiye’de de KOBİ’ler ekonomide çok önemli bir rol oynamaktadır. Hem istihdama olan katkıları, hem ülke ekonomisine olan katkıları, hem de bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesindeki önemleri KOBİ’ler üzerinde birçok çalışmanın yapılmasına sebep olmuştur. KOBİ’ler gerçekten ülke ve bölge ekonomisinin en önemli dinamiklerinden biridir. Genel olarak KOBİ’lerin büyük işletmelere göre çok önemli avantajları bulunmaktadır. Bulundukları bölgede istihdama çok önemli katkıda bulunurlar. Yine büyük işletmelere göre değişen pazar şartlarına çabuk uyum gösterirler. Esnek yapıları sayesinde teknolojik yeniliklere yatkınlık ve teknik yeniliklerde verimlilik KOBİ’ler için önemli bir avantajdır. Bölgelerarası dengeli büyümeye katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlarla yakın ilişki içerisinde olunması daha az bürokrasiye sebep olmaktadır. Tüketici açısından baktığımızda tüketici tercihlerine uyum sağlama ve kişiye özel üretim yapabilme avantajları da KOBİ’leri ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde dünyada çok önemli düzeyde uluslararasılaşma eğilimi söz konusu olmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde işletmeler uluslararası pazarlara yönelmektedirler. Artık işletmelerin uluslararası faaliyetlerden kaçmaları mümkün değildir. Ayrıca uluslararası faaliyette bulunan işletmeler; kâr, büyüme, risk dağıtma, finansman sağlama, yeni ürün geliştirme, sosyal değer gibi birçok üstünlük de kazanmaktadır. Özellikle dünyada uluslararasılaşma faaliyetlerinde KOBİ’ler çok önemli yer tutmaktadırlar. Fakat Türkiye’de ve özellikle TRA1 bölgesinde KOBİ’ler yeterince uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın en önemli amacı TRA1 bölgesindeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen etmenleri tespit etmektir. Bunun yanında uluslararasılaşma süreci yani pazar bilgisi, pazara giriş kararı, işletme özellikleri, ve uluslararası pazara katılım arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada TRA1 bölgesindeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecesi ve hızları belirlenmiştir. Bu etmenlerin tespit edilmesi ortadan kaldırılması için bir yol açacak ve KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına yardımcı olacaktır. Bu çerçevede Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin yönetici ve karar vericilerine uluslararasılaşma faaliyetleri ile ilgili yardımcı ve daha sonra bu konuda çalışma yapacak araştırmalara da yol gösterecek bir çalışma olması amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın ana kütlesini TRA1 bölgesindeki (Erzurum, Erzincan, Bayburt) KOBİ niteliğindeki işletmeler oluşturmaktadır. KOBİ olarak değerlendirilen işletmeler 250'den az çalışanı olan işletmelerdir. TRA1 bölgesinde 20.651 KOBİ bulunmaktadır. Bunların 20.119'u mikro, 473'ü küçük, 59'u orta büyüklükte işletmelerdir. Bu işletmelerin 14.163'ü Erzurum'da, 4.439'u Erzincan'da ve 2.049'u Bayburt'ta faaliyet göstermektedir (TÜİK, 2013). Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma için 450 anket dağıtılmıştır. İşletmelere dağıtılan anketlerin bir kısmı ilgisizlikten boş bırakılırken, bir kısmı değerlendirmeye alınamayacak şekilde yetersiz doldurulmuştur. Dağıtılan anketlerden geri dönen ve geçerli sayılan anket sayısı 389'dur. Diğerleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

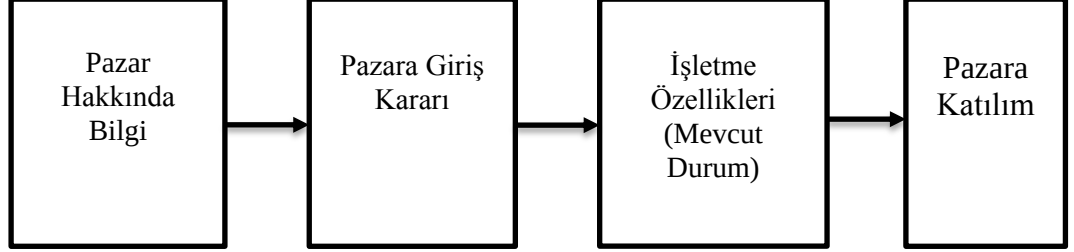
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırmada test edilmek üzere araştırma modeline dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli uppsala modeline göre uluslararasılaşma süreci dikkate alınarak belirlenmiştir.

H₁: KOBİ'lerin pazar hakkında bilgi edinmeleri ile pazara giriş kararları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂: KOBİ'lerin pazara giriş kararı ile işletme özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₃: KOBİ'lerin işletme özellikleri ile uluslararası pazara katılımları arasında anlamlı bir fark vardır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın yürütülmesi aşamasında aşağıdaki temel varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. TRA1 bölgesinde KOBİ'lere uygulanan anket formu uluslararasılaşmayı engelleyen faktörleri belirlemek için gerekli özelliklere sahiptir.

2. Her il için seçilen örneklem grubu o ildeki işletmelere ait araştırma evreninin özelliklerini taşımaktadır.

3. Araştırmaya katılanlar anket sorularına doğru ve samimi bir şekilde cevap vermişlerdir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada elde edilen veriler aşağıdaki kısıtlar çerçevesinde analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

1. Bu araştırma 262'si Erzurum, 78'i Erzincan ve 49'u Bayburt illerinde faaliyet gösteren toplam 389 KOBİ üzerinde gerçekleştirilmiştir.

2. Araştırma Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde KOBİ'lerin yöneticileri üzerinde yapıldığından bu araştırma yöneticilerin verdikleri bilgilerle sınırlıdır.

3. Araştırma ankette sorulan ifadelerle sınırlıdır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada birincil ve ikincil kaynaklardan bilgi ve veri toplanmıştır. Birincil kaynaklardan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Kullanılan ankette sorular önceden saptanarak dolaysız sorulmuştur. Bu yöntemle toplanan verilerin hem analizi ve yorumlanması kolay, hem maliyeti düşük hem de uygulayıcı anketörün etkisi azdır (Kurtuluş, 2004:216). Ayrıca araştırmada kullanılan anket yönteminde bilgi ve veriler kişisel görüşme aracıyla toplanmıştır. Anketleri uygulayan anketörler konuyla ilgili bilgilendirildikten sonra kişisel görüşme yoluyla anketleri uygulamışlardır. Bir sosyal araştırmada sosyal olay ve olguların olduğu gibi, değiştirilmeden ortaya konması tanımlayıcı yöntemle yapılmaktadır (Aslantürk, 2001: 101).

Tanımlayıcı araştırmalar genellikle güncel sorunların çözümüne yönelik, pratikteki yararı gözetilerek yapılan uygulamalı araştırmalardır. Belirli bir olay veya olgunun çok boyutlu olarak incelenerek ayrıntılarının ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan uygulamalı araştırmalara alan araştırması denilmektedir. Araştırılacak konunun derinlemesine incelendiği alan araştırması dışında kalan diğer uygulamalı araştırmalara ise tarama araştırması denilmektedir (Ural ve Kılıç, 2011:19). Bu araştırma, alan araştırması yönteminde yapılmıştır.

3.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada, TRA1 bölgesinde (Erzurum, Erzincan, Bayburt) kâr amacı güden KOBİ'ler ana kütle olarak alınmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre Erzurum'da 14.163, Erzincan'da 4.439 ve Bayburt'ta 2.049 tane KOBİ bulunmaktadır. Bölgede toplam 20651 KOBİ niteliğinde işletme bulunmaktadır. Söz konusu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik hata payı öngörülerek seçilecek örnek büyüklüğü 378 olarak hesaplanmıştır (Ek 2). Bazı anketlerin değerlendirilemeyeceği ihtimali göz önüne alınarak, işletmelerin illerdeki sayılarına oranlayarak, araştırma için 450 anket dağıtılmıştır. İşletmelere dağıtılan anketlerin bir kısmı ilgisizlikten boş bırakılırken, bir kısmı değerlendirmeye alınamayacak şekilde yetersiz doldurulmuştur. Dağıtılan anketlerden geri dönen ve geçerli sayılan anket sayısı 389'dur. Diğerleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Değerlendirmeye alınan

anketlerin 262'si Erzurum ilindeki KOBİ'ler tarafından, 78'i Erzurum ilindeki KOBİ'ler tarafından, 49'u ise Bayburt ilindeki KOBİ'ler tarafından cevaplandırılmıştır.

3.6.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada Leonidou'nun (2004) 'An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development' isimli çalışmasında kullanılan anketten yararlanılmıştır. Fakat bu anket daha çok ihracat engelleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle uyguladığımız anket geliştirilerek yenilenmiştir. Anket Erzurum ilinde bazı KOBİ'lerle karşılıklı görüşme yoluyla irdelenmiş, ifadelerin anlaşılabilirliği konusunda ön testten geçirilmiş, aracın ifade yönünden açıklığı saptanmıştır.

Soru formları KOBİ'lerin kurucusu ve yöneticilerine yönelik hazırlanmıştır. Kurucu ve yöneticilere yöneltilen soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, cevaplayıcıların ve KOBİ'lerin genel özellikleri ile ilgili ve KOBİ'lerin pazar hakkında bilgi edinme durumlarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmakta olup soruların tamamı kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde uluslararası faaliyette bulunan KOBİ'lere yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki soruların bir kısmı kapalı uçlu sorularken bir kısmı açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini engelleyen faktörleri belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu bölümdeki uluslararasılaşma sürecini engelleyen faktörleri belirlemeye yönelik yargı ifadelerine verilen cevaplar beşli Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş ve cevaplayıcıların katılım düzeyleri belirlenmiştir.

3.6.3. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Bulguların Değerlendirilmesine İlişkin Tanımlar

Bir araştırmada geçerlik ve güvenirlik çok önemli unsurlardır. Geçerlik bir araştırmada ölçüm yapan aracın o konuda ölçüm yapmaya uygun olmasına denilmektedir (Aziz, 2011:59). Güvenirlik ise bireylerin soru formundaki ifadelerle verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2011:169). Bir araştırmada güvenilirliğin yüksek çıkması, o araştırmada izlenen yolun izlenmesi ile aynı sonuçlara ulaşılabileceğini ifade eder.

Ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha kat sayısı ile test edilmiştir. Bu yöntem maddeler doğru-yanlış şeklinde puanlandırılmadığında kullanılan, ölçekte yer alan k

maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan bir içsel tutarlılık tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004:213). Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 3.1'de görüldüğü gibi yorumlanmaktadır (Büber, 2008:91).

Tablo 3.1. Cronbach's Alpha Katsayısı Yorumlanması

Katsayı Aralığı	Ölçek Güvenilirliği
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir olmayan ölçek
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük güvenilirlikli ölçek
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Güvenilir ölçek
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir ölçek

Uluslararası Faaliyette Bulunmayı Etkileyen Faktörler ölçeğindeki 41 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için de iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.905 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkileyen 13,14,15 numaralı maddeler çıkartılmıştır.

Soru formlarının değerlendirilmesinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows 21.0 programı kullanılmıştır. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Temel olarak istatistik testlerin parametrik ya da nonparametrik olarak ikiye ayrıldığı söylenebilir. Bu ayrım daha çok iki ya da daha fazla grubun değerlerinin karşılaştırıldığı önemlilik testleri için geçerlidir. Bir testin parametrik ya da nonparametrik olmasını belirleyen ölçüt testin içeriğidir. Bir testte ortalama, varyans, oran gibi ölçülerin kullanılması testin parametrik olduğunu gösterir. Ölçü yerine sıralama, sayma ve işaretleme gibi işlemler yapılıyorsa test nonparametrik bir testtir. Parametrik testlerin uygulanması için evrenin normal dağılıma sahip olması, varyansların homojen olması, örneklemdeki deneklerin evrenden rastgele seçilmiş olması, deneklerin birbirinden bağımsız seçilmiş olması gibi şartlar aranır. Nonparametrik testler için normal dağılıma uyma ya da varyansların homojen olması şartları aranmaz (Gürel, 2004). Bu araştırmada, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında

iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek Yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca çalışmadaki homojen olmayan verilerin değerlendirilmesinde parametrik olmayan analiz yöntemlerinden Ki kare bağımsızlık testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.6.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Soru formları her üç ilde de tek tek yüz yüze görüşme yöntemiyle anketörler tarafından doldurulmuştur. Anketlerin uygulanması sırasında cevaplayıcılara kısaca araştırmanın amacı ve önemi anlatılarak anketlerin doğru ve objektif bir biçimde doldurulması konusunda yardımları istenmiştir. Anketi cevaplama konusunda isteksiz olanlara ve kabul etmeyenlere anket uygulanmamıştır.

Çalışma kapsamında Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde toplam 450 anket dağıtılmıştır. Ancak anketlerden 389'u değerlendirmeye alınmıştır.

3.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmada Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yöneticilerine yöneltilen soru formlarının değerlendirilmesi şu şekilde sınıflandırılmıştır.

1. Anketi cevaplayan yöneticinin özellikleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler.
2. İşletmenin örgütsel özellikleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler.
3. Uluslararası faaliyette bulunan işletmelere yönelik veriler, uluslararasılaşma hızları ve dereceleri ile ilgili değerlendirmeler.
4. Uluslararasılaşma sürecini engelleyen faktörlerin belirlenmesi ile ilgili değerlendirmeler.
5. Pazar bilgisi, pazara giriş kararı, işletme özellikleri ve pazara katılım arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bulgu ve değerlendirmeler.

3.7.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler

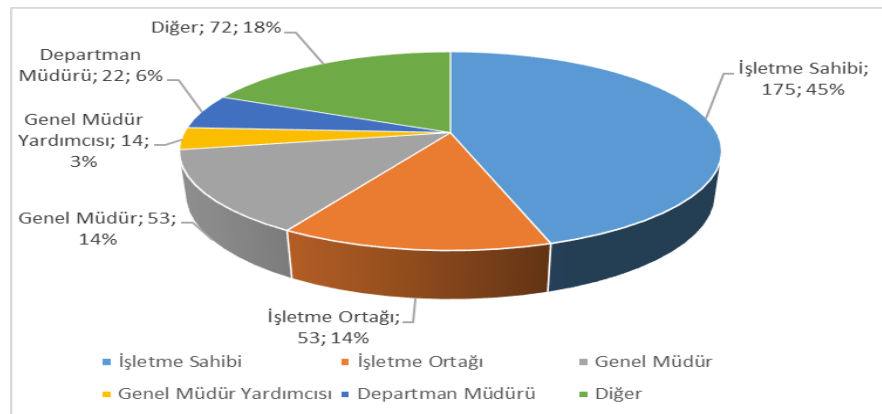
Bu bölümde, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin özellikleri sınıflandırılmıştır.

3.7.1.1. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.2’de görüleceği üzere, işletme yöneticilerinin işletmedeki görev değişkenine göre 175’i (%45,0) işletme sahibi, 53’ü (%13,6) işletme ortağı, 53’ü (%13,6) genel müdür, 14’ü (%3,6) genel müdür yardımcısı, 22’si (%5,7) departman müdürü, 72’si (%18,5) diğer olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.2. İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Görev	İşletme Sahibi	175	45,0
	İşletme Ortağı	53	13,6
	Genel Müdür	53	13,6
	Genel Müdür Yardımcısı	14	3,6
	Departman Müdürü	22	5,7
	Diğer	72	18,5
	Toplam	389	100,0



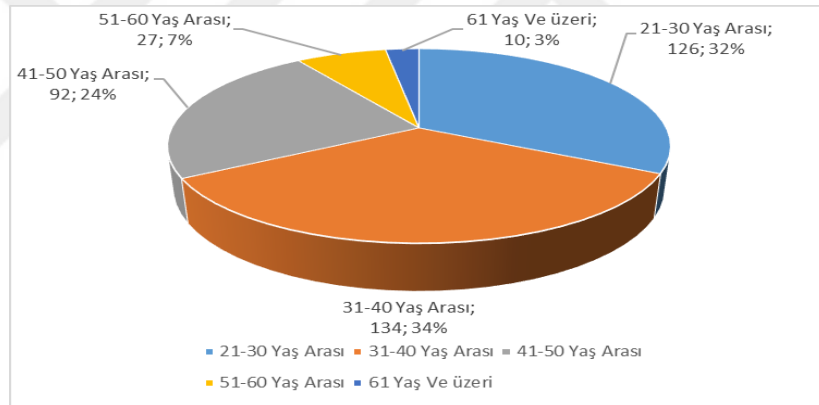
Şekil 3.2. İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Görev Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.1.2. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, işletme yöneticileri yaş değişkenine göre 126’sı (%32,4) 21-30 yaş arası, 134’ü (%34,4) 31-40 yaş arası, 92’si (%23,7) 41-50 yaş arası, 27’si (%6,9) 51-60 yaş arası, 10’u (%2,6) 61 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.3. İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	21-30 Yaş Arası	126	32,4
	31-40 Yaş Arası	134	34,4
	41-50 Yaş Arası	92	23,7
	51-60 Yaş Arası	27	6,9
	61 Yaş Ve üzeri	10	2,6
	Toplam	389	100,0



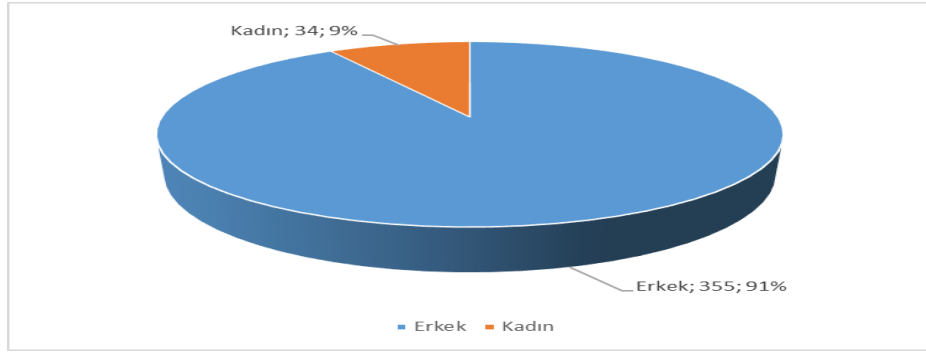
Şekil 3.3. İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.1.3. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre 355’i (%91,3) erkek, 34’ü (%8,7) kadın olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.4. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	355	91,3
	Kadın	34	8,7
	Toplam	389	100,0



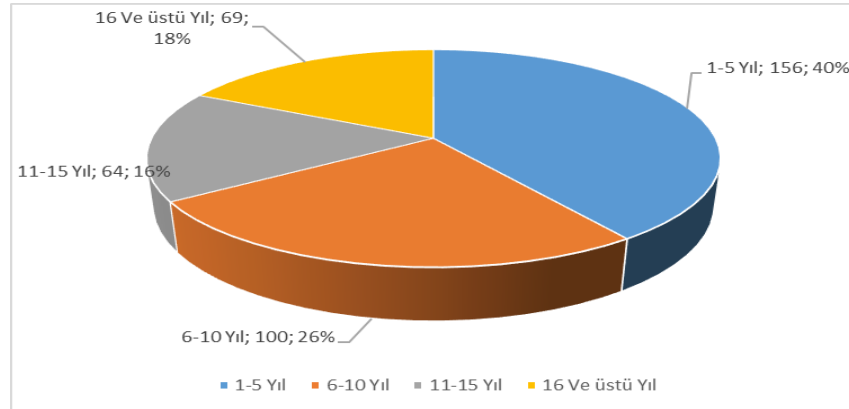
Şekil 3.4. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.1.4. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Görev Yılı Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi, işletme yöneticilerinin şuanki görevde kaç yıldır çalışıldığı sorusuna 156’sı (%40,1) 1-5 yıl, 100’ü (%25,7) 6-10 yıl, 64’ü (%16,5) 11-15 yıl, 69’u (%17,7) 16 ve üstü yıl olarak cevap vermiştir.

Tablo 3.5. İşletme Yöneticilerinin Görev Yılı Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Şuanki Görevde Kaç Yıldır Çalışıldığı	1-5 Yıl	156	40,1
	6-10 Yıl	100	25,7
	11-15 Yıl	64	16,5
	16 Ve üstü Yıl	69	17,7
	Toplam	389	100,0



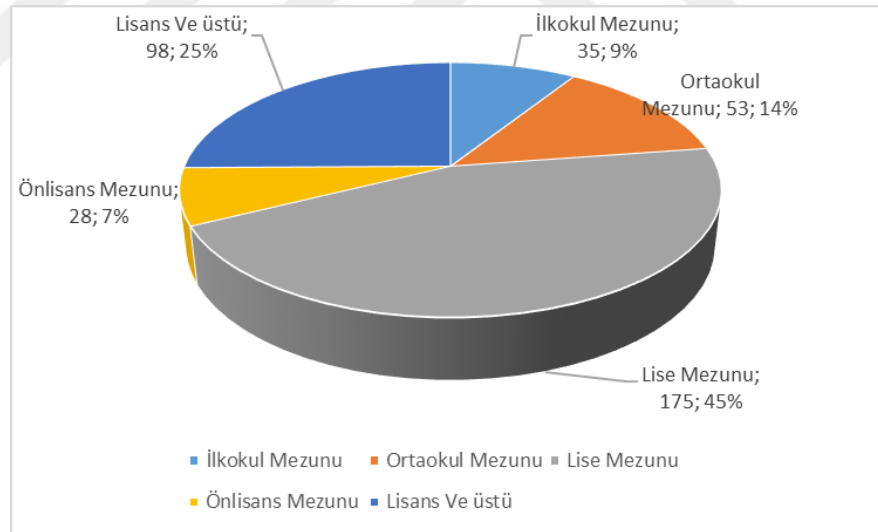
Şekil 3.5. İşletme Yöneticilerinin Görev Yılı Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.1.5. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi, işletme yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre 35’i (%9,0) ilkokul mezunu, 53’ü (%13,6) ortaokul mezunu, 175’i (%45,0) lise mezunu, 28’i (%7,2) ön lisans mezunu, 98’i (%25,2) lisans ve üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.6. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlkokul Mezunu	35	9,0
	Ortaokul Mezunu	53	13,6
	Lise Mezunu	175	45,0
	Ön lisans Mezunu	28	7,2
	Lisans Ve üstü	98	25,2
	Toplam	389	100,0



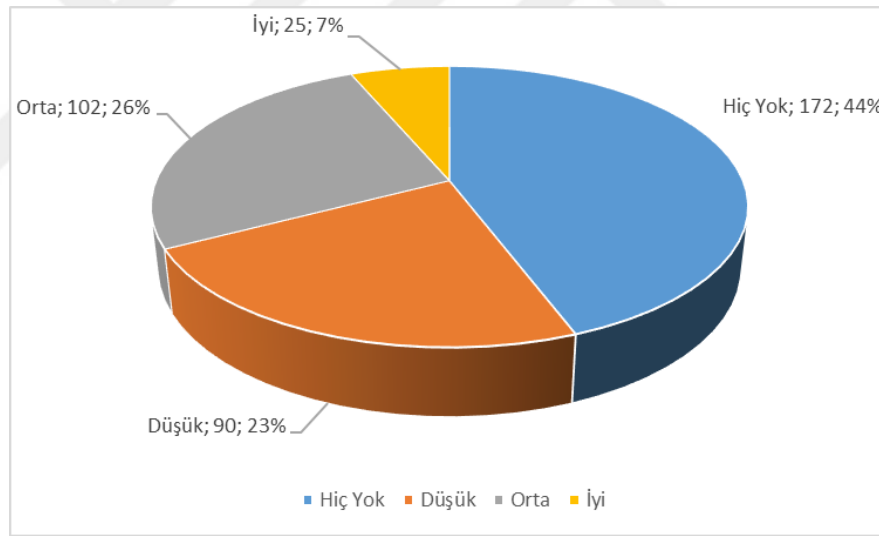
Şekil 3.6. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.1.6. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, işletme yöneticilerinin yabancı dil bilgisi değişkenine göre 172’si (%44,2) hiç yok, 90’ı (%23,1) düşük, 102’si (%26,2) orta, 25’i (%6,4) iyi olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.7. İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yabancı Dil Bilgisi	Hiç Yok	172	44,2
	Düşük	90	23,1
	Orta	102	26,2
	İyi	25	6,4
	Toplam	389	100,0



Şekil 3.7. İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2. İşletmenin Örgütsel Özellikleri İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

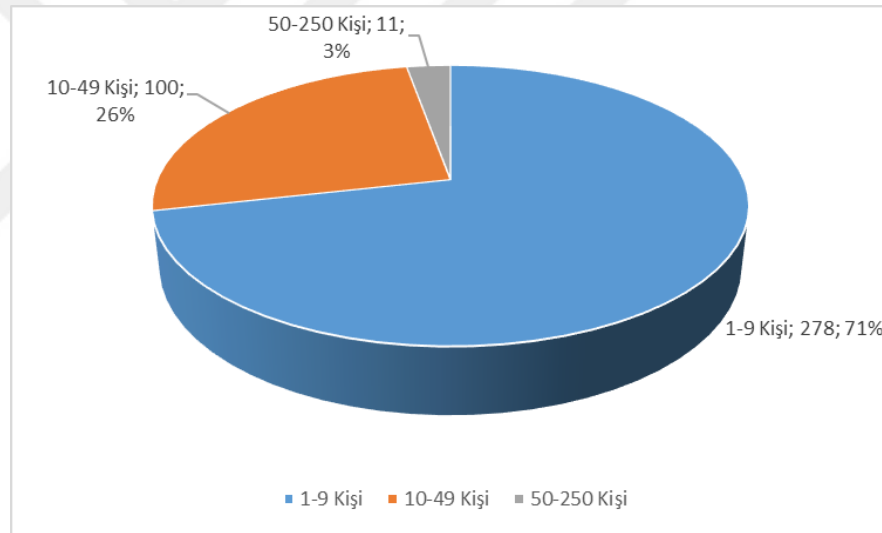
Bu bölümde, araştırmaya katılan işletmelerin örgütsel özellikleri ile ilgili toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak işletmelerin örgütsel özellikleri sınıflandırılmıştır.

3.7.2.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, işletmeler işletmede çalışan personel sayısı değişkenine göre 278’i (%71,5) 1-9 kişi, 100’ü (%25,7) 10-49 kişi, 11’i (%2,8) 50-250 kişi olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.8. İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmede Çalışan Personel Sayısı	1-9 Kişi	278	71,5
	10-49 Kişi	100	25,7
	50-250 Kişi	11	2,8
	Toplam	389	100,0



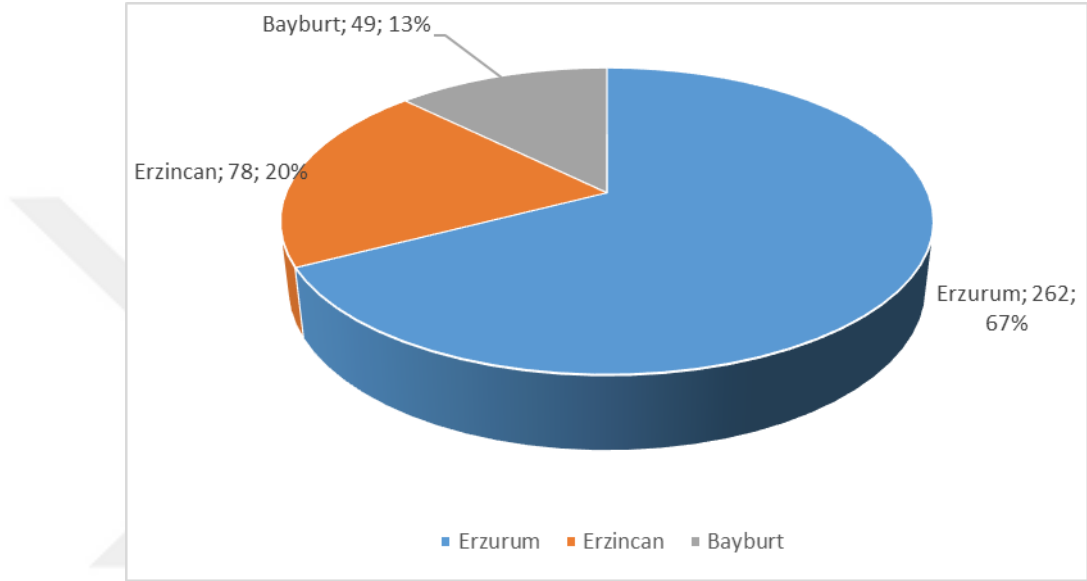
Şekil 3.8. İşletmelerin Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İl Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, işletmeler faaliyette bulunduğu il değişkenine göre 262’si (%67,4) Erzurum, 78’i (%20,1) Erzincan, 49’u (%12,5) Bayburt olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.9. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İl Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl	Erzurum	262	67,4
	Erzincan	78	20,1
	Bayburt	49	12,5
	Toplam	389	100,0

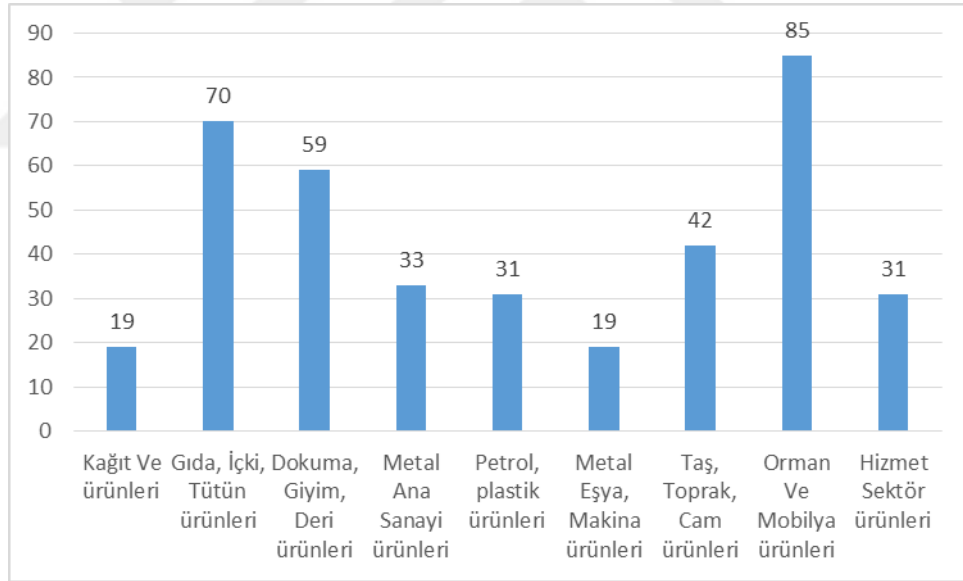
**Şekil 3.9.** İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İl Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İşletmenin Faaliyet Konusu Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, işletmelerin işletmenin faaliyet konusu değişkenine göre 19’u (%4,9) kâğıt ve ürünleri, 70’i (%18,0) gıda, içki, tütün ürünleri, 59’u (%15,1) dokuma, giyim, deri ürünleri, 33’ü (%8,5) metal ana sanayi ürünleri, 31’i (%8,0) petrol, plastik ürünleri, 19’u (%4,9) metal eşya, makina ürünleri, 42’si (%10,8) taş, toprak, cam ürünleri, 85’i (%21,8) orman ve mobilya ürünleri, 31’i (%8,0) hizmet sektör ürünleri olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.10. İşletmelerin İşletmenin Faaliyet Konusu Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Faaliyet Konusu	Kâğıt Ve ürünleri	19	4,9
	Gıda, İçki, Tütün ürünleri	70	18,0
	Dokuma, Giyim, Deri ürünleri	59	15,1
	Metal Ana Sanayi ürünleri	33	8,5
	Petrol, plastik ürünleri	31	8,0
	Metal Eşya, Makina ürünleri	19	4,9
	Taş, Toprak, Cam ürünleri	42	10,8
	Orman Ve Mobilya ürünleri	85	21,8
	Hizmet Sektör ürünleri	31	8,0
	Toplam	389	100,0

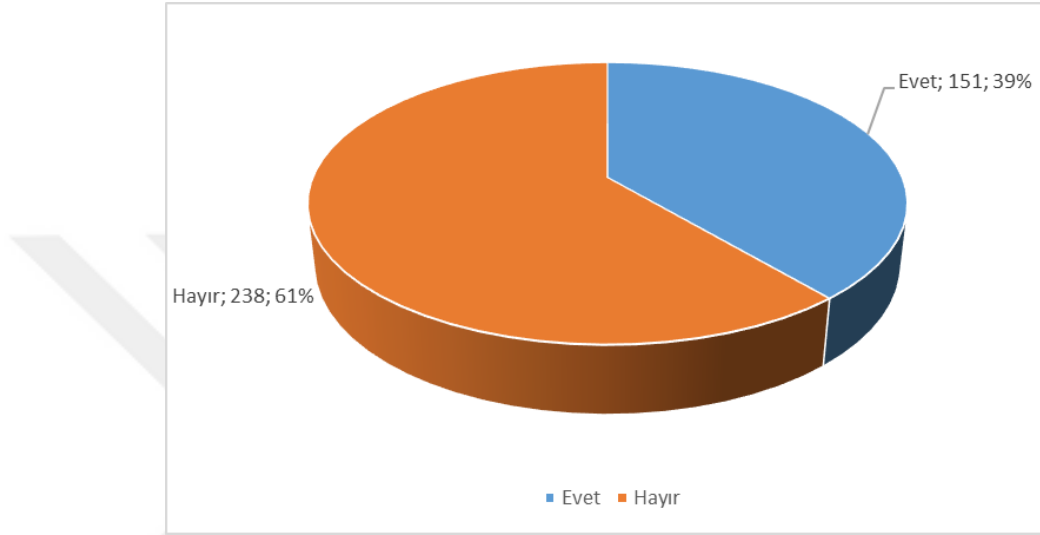
**Şekil 3.10.** İşletmelerin İşletmenin Faaliyet Konusu Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnternet Web Sitesi Sahipliği Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi, işletmelerin internet web sitesi sahipliği değişkenine göre 151’i (%38,8) evet, 238’i (%61,2) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.11. İşletmelerin İnternet Web Sitesi Sahipliği Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin İnternet Web Sitesi	Evet	151	38,8
	Hayır	238	61,2
	Toplam	389	100,0

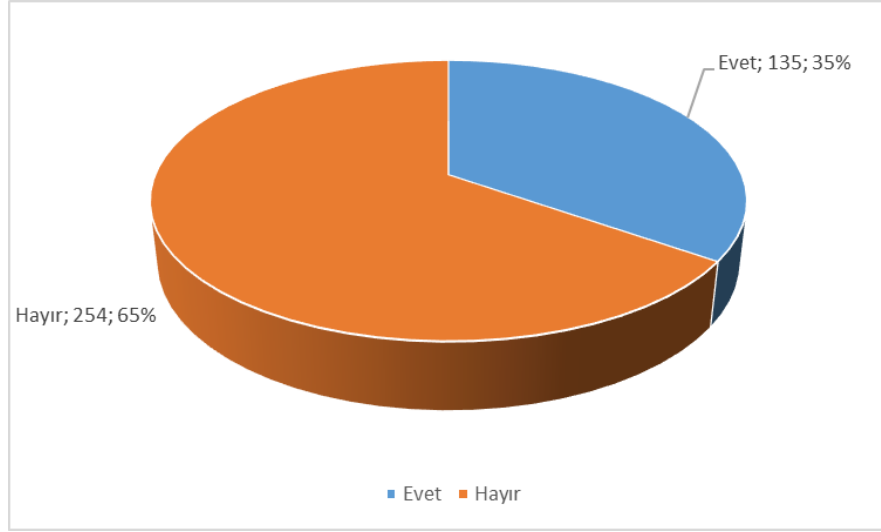
**Şekil 3.11.** İşletmelerin İnternet Web Sitesi Sahipliği Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Misyonunu Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, işletmelerin misyonunu gösteren yazılı metin bulunma değişkenine göre 135’i (%34,7) evet, 254’ü (%65,3) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.12. İşletmelerin Misyonunu Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Misyonunu Gösteren Yazılı Metin	Evet	135	34,7
	Hayır	254	65,3
	Toplam	389	100,0



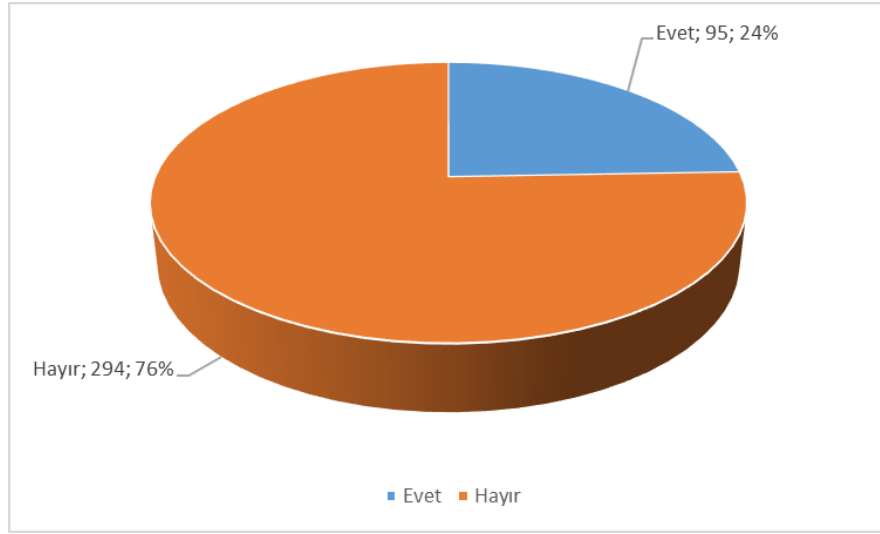
Şekil 3.12. İşletmelerin Misyonunu Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uzun Vadeli Hedeflerini Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi, işletmelerin uzun vadeli hedeflerini gösteren yazılı metin bulunma değişkenine göre 95’i (%24,4) evet, 294’ü (%75,6) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.13. İşletmelerin Uzun Vadeli Hedeflerini Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Uzun Vadeli Hedeflerinizi Gösteren Yazılı Metin	Evet	95	24,4
	Hayır	294	75,6
	Toplam	389	100,0



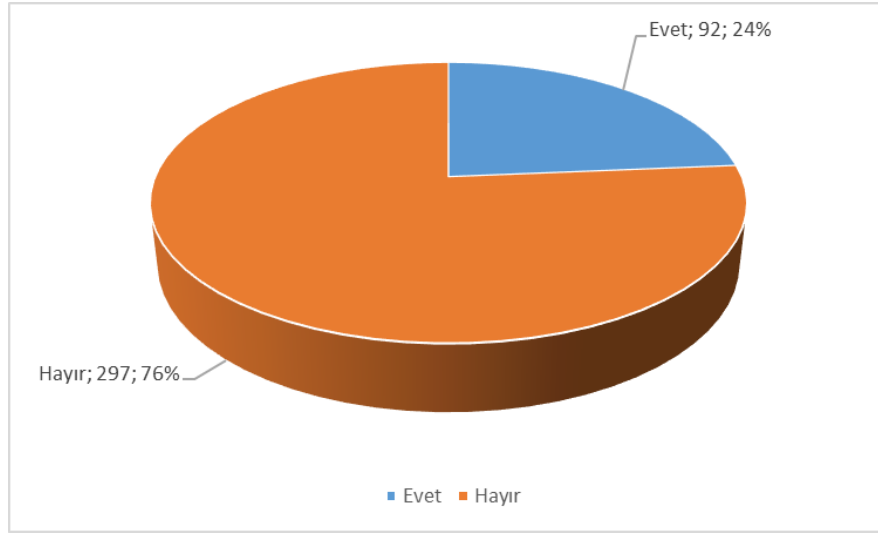
Şekil 3.13. İşletmelerin Uzun Vadeli Hedeflerini Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Stratejik Planını Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi, işletmelerin stratejik planını gösteren yazılı metin bulunma değişkenine göre 92’si (%23,7) evet, 297’si (%76,3) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.14. İşletmelerin Stratejik Planını Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Stratejik Planını Gösteren Yazılı Metin	Evet	92	23,7
	Hayır	297	76,3
	Toplam	389	100,0



Şekil 3.14. İşletmelerin Stratejik Planını Gösteren Yazılı Metin Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Edinmek İçin Araştırma Yapma Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanlara pazarla ilgili bilgi toplamaları ile alakalı sorular sorulmuş ve cevaplayıcıların dağılımları verilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 155’i (%39,7) ürün kalitesini değerlendirmek için müşteri araştırması yapmazken, 232’si (%59,5) ürün kalitesini değerlendirmek için müşteri araştırması yapmaktadır. İşletmelerin 148’i (%37,9) hizmet kalitesini değerlendirmek için müşteri araştırması yapmamakta, 239’u (%61,3) ise hizmet kalitesini değerlendirmek için müşteri araştırması yapmaktadır. İşletmelerin 250’si (%64,1) son bir yıl içerisinde, satışları arttırmak için dış pazar incelemesi yapmamış, 138’i (%35,4) son bir yıl içerisinde, satışları arttırmak için dış pazar incelemesi yapmıştır. İşletmelerin 262’si (%67,2) son bir yıl içerisinde, dış pazarlardaki rakiplerini incelememiş, 126’sı (%32,3) son bir yıl içerisinde, dış pazarlardaki rakiplerini incelemiştir. İşletmelerin 279’u (%70,8) son bir yıl içerisinde, dış pazardaki iş kanunu ve yönetmelikleri incelememiş, 111’i (%28,5) son bir yıl içerisinde, dış pazardaki iş kanunu ve yönetmelikleri incelemiştir. İşletmelerin 241’i (%61,8) son bir yıl içerisinde, dış pazarlarda yeni bulunan teknolojileri araştırmamış, 145’i (%37,2) son bir yıl içerisinde, dış pazarlarda yeni bulunan teknolojileri araştırmıştır. İşletmelerin 307’si (%78,2) son bir yıl içerisinde, ürünlerin veya parçaların fason üretimi için yabancı

tedarikçileri araştırmamış, 80'i (%20,5) ise son bir yıl içerisinde, ürünlerin veya parçaların fason üretimi için yabancı tedarikçileri araştırmıştır. Sonuçlarda görüldüğü gibi TRA1 bölgesindeki KOBİ'lerin %50'sinden fazlası dış pazarlarla ilgili araştırma yapmamakta ve bilgi toplamamaktadır. İşletmelerin çoğunluğu iç pazarlara yönelik araştırma yaparken, dış pazarlara yönelik araştırma yapmamaktadır.

Tablo 3.15. İşletmelerin Bilgi Edinmek İçin Araştırma Yapma Değişkenine Göre Dağılımı

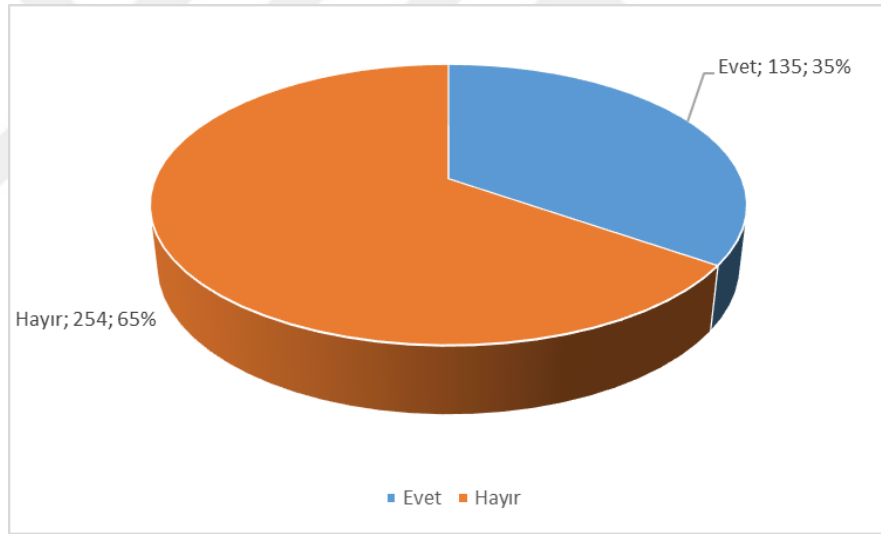
	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Ürün Kalitesini Değerlendirmek İçin Müşteri Araştırması Yapıp Yapmadığı	Yapmaz	155	39,7
	Yapar	232	59,5
İşletmenin Hizmet Kalitesini Değerlendirmek İçin Müşteri Araştırması Yapıp Yapmadığı	Yapmaz	148	37,9
	Yapar	239	61,3
İşletmenin Son Bir Yıl İçerisinde, Satışları Arttırmak İçin Dış Pazar İncelemesi Yapıp Yapmadığı	Yapmaz	250	64,1
	Yapar	138	35,4
İşletmenin Son Bir Yıl içerisinde, Dış Pazarlardaki Rakiplerini İncelemede Bulunup Bulunmadığı	Yapmaz	262	67,2
	Yapar	126	32,3
İşletmenin Son Bir Yıl İçerisinde, Dış Pazardaki İş Kanunu Ve Yönetmelikleri İnceleyip İncelemediği	Yapmaz	279	70,8
	Yapar	111	28,5
İşletmenin Son Bir Yıl İçerisinde, Dış Pazarlarda Yeni Bulunan Teknolojileri Araştırıp Araştırmadığı	Yapmaz	241	61,8
	Yapar	145	37,2
İşletmenin Son Bir Yıl İçerisinde, Ürünlerin Veya Parçaların Fason Üretimi İçin Yabancı Tedarikçileri Araştırıp Araştırmadığı	Yapmaz	307	78,2
	Yapar	80	20,5

3.7.2.9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, işletmelerin dış pazara açılma düşüncesi değişkenine göre 135’i (%34,7) evet, 254’ü (%65,3) hayır olarak dağılmaktadır. Bu verilere göre bölgedeki KOBİ’lerin çoğunluğu, geleneksel aşamalı modellere göre uluslararasılaşmanın ilk aşamasında bulunmaktadır.

Tablo 3.16. İşletmelerin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Dış Pazara Açılma Düşüncesi	Evet	135	34,7
	Hayır	254	65,3
	Toplam	389	100,0



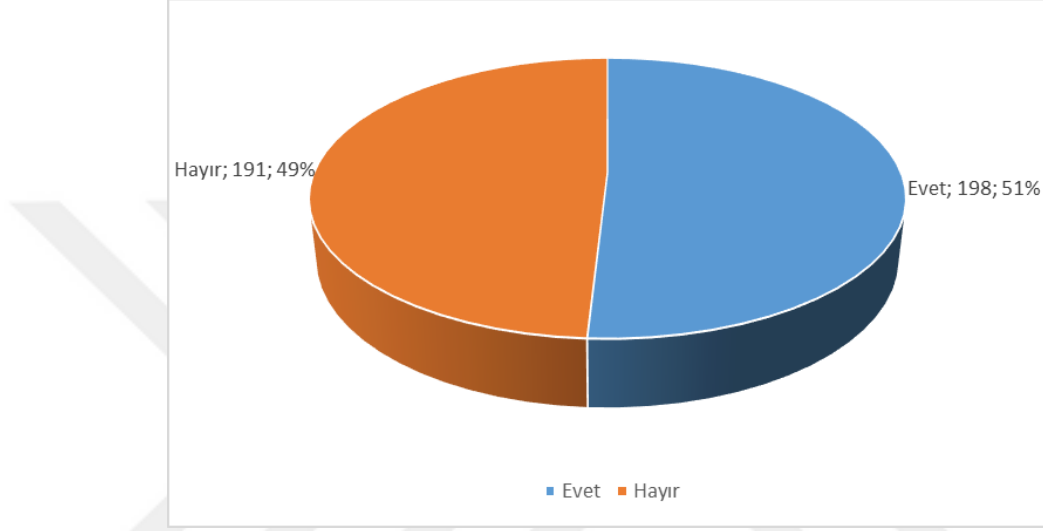
Şekil 3.15. İşletmelerin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, işletmelerin toplam kalite yönetimi programı kullanımı değişkenine göre 198’i (%50,9) evet, 191’i (%49,1) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.17. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı	Evet	198	50,9
	Hayır	191	49,1
	Toplam	389	100,0

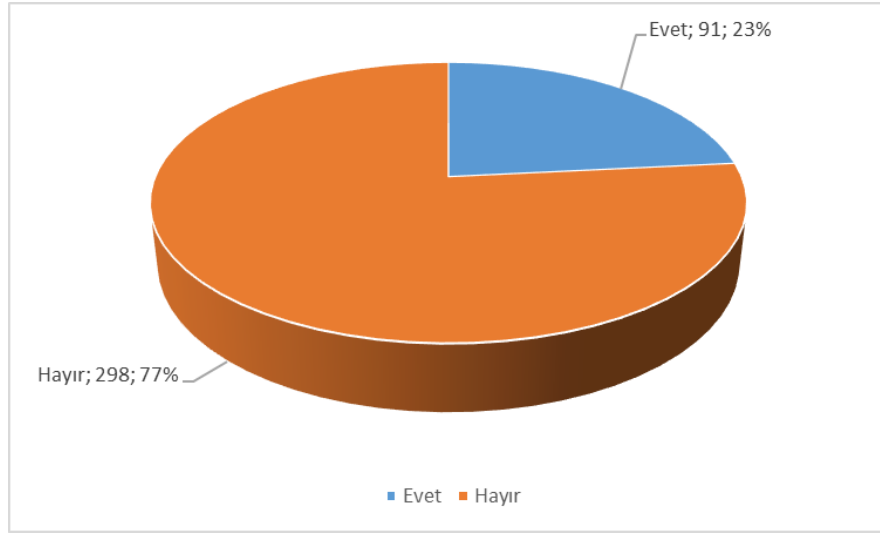
**Şekil 3.16.** İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi, işletmelerin benchmarking programı kullanımı değişkenine göre 91’i (%23,4) evet, 298’i (%76,6) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.18. İşletmelerin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Benchmarking Programı Kullanımı	Evet	91	23,4
	Hayır	298	76,6
	Toplam	389	100,0



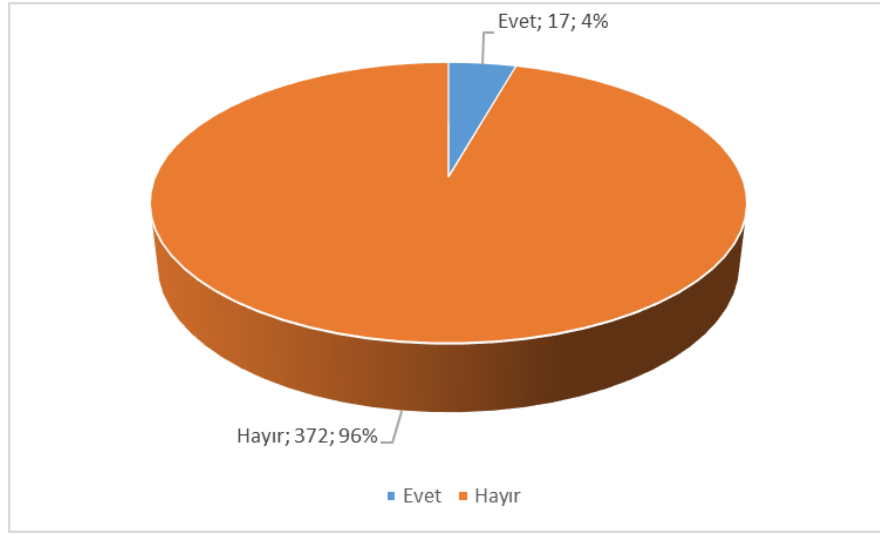
Şekil 3.17. İşletmelerin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.2.12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunma değişkenine göre 17’si (%4,4) evet, 372’si (%95,6) hayır olarak dağılmaktadır. Bu oran bölgedeki KOBİ’lerin ortalamanın çok altında uluslararası faaliyette bulunduklarını göstermektedir.

Tablo 3.19. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Uluslararası Faaliyette Bulunması	Evet	17	4,4
	Hayır	372	95,6
	Toplam	389	100,0



Şekil 3.18. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Değişkenine Göre Dağılımı

3.7.3. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lere İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler

Bu kısımda uluslararası faaliyette bulunan KOBİ'ler ile ilgili bulgular sunulacak ve değerlendirmeler yapılacaktır.

3.7.3.1. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Özellikleri

Tablo 3.20'de uluslararası faaliyette bulunan KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde bulunma şekline göre dağılımları verilmiştir. Ayrıca Tablo 3.21'de ise uluslararası faaliyette bulundukları ülke grupları verilmiştir.

Tablo 3.20. KOBİ'lerin Uluslararası Faaliyetlerde Bulunma Şekli

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Dış pazarlara sipariş usulü ürün üretmek ya da satmak	13	76,47
Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat	0	0
Yurt dışında temsilcilikler kurulması yoluyla	3	17,64
Yurt dışında üretim yoluyla	1	5,89
Yurt dışında fabrika ya da atölye kurma yoluyla	0	0
Toplam	17	100

Araştırmaya katılan uluslararasılaşma faaliyetinde bulunan KOBİ'lerin 13'ü (%76,47) dış pazarlara sipariş usulü ürün üretmek ya da satmak yoluyla, 3'ü (%17,64) yurt dışında temsilcilikler kurulması yoluyla, 1'i (%5,89) de yurt dışında üretim yoluyla uluslararası faaliyette bulunmaktadır. Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat ve yurt dışında fabrika ya da atölye kurma yoluyla uluslararası faaliyette bulunan işletme ise mevcut değildir. Bu sonuçlar bize TRA1 bölgesindeki KOBİ'lerin çoğunluğunun uluslararası pazara giriş stratejileri açısından uluslararasılaşmanın ilk aşamasında olduklarını göstermektedir. Sadece %5,89'u uluslararasılaşmanın ilerleyen aşamalarına geçiş yapmışlardır.

Tablo 3.21. KOBİ'lerin Uluslararası Faaliyette Bulundukları Ülke Grupları

	Frekans (n)	Yüzde (%)
AB ülkeleri	4	23,54
Afrika ülkeleri	2	11,76
Amerika	1	5,88
Orta Doğu ülkeleri	8	47,06
Uzak Doğu ülkeleri	0	0
Kafkaslar	2	11,76
Diğer Asya ülkeleri	0	0
Toplam	17	100

Araştırmaya katılan uluslararasılaşma faaliyetinde bulunan KOBİ'lerin 4'ü (%23,54) AB ülkeleri ile 2'si (%11,76) Afrika ülkeleri ile 1'i (%5,88) Amerika ile 8'i (%47,06) Orta Doğu ülkeleri ile 2'si (%11,76) Kafkaslar ile çalışmaktadır. Uzak Doğu ülkeleri ve Diğer Asya ülkeleri ile çalışan işletme bulunmamaktadır. Yapılan bir çalışmada psikolojik mesafe boyutlarının ülkelerin yaptığı ihracat üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Türkiye ile analiz edilen ülkeler arasındaki farklılıklara

bir başka deyişle, psikolojik mesafeye bağlı olarak ihracat miktarının arttığı görülmüştür. Çalışmada ihracat miktarı üzerinde, psikolojik mesafenin önemli bir boyutunu oluşturan kültür kadar, eğitim, endüstriyel gelişmişlik ve politik sistem boyutlarının da etkili olduğu tespit edilmiştir. Ülkeler arasında eğitim, endüstriyel gelişmişlik, politik sistem ve kültür açısından farklılıkların bulunması halinde ihracat yapılacak olan ülke ile ilgili belirsizlikler artacaktır (Önder ve Güllülü, 2013:191). Buradan hareketle işletmelerin Orta Doğu ülkeleriyle daha fazla ilişki içerisinde bulunması psikolojik mesafenin ve politik sistemin yakın olmasına bağlanabilir. Bu sonuç psikolojik mesafeyi bir uluslararasılaşma faktörü olarak gören Uppsala Modeli tarafından desteklenmektedir.

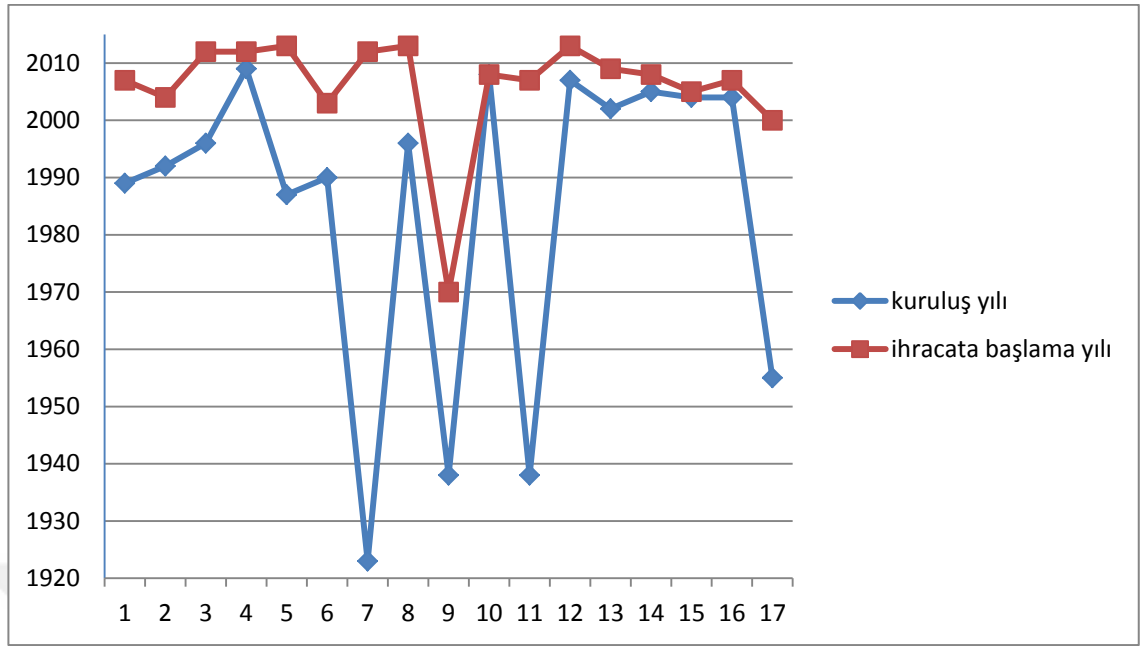
3.7.3.2. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararası Deneyimleri ve Uluslararasılaşma Hızları

Tablo 3.22'de uluslararası faaliyette bulunan KOBİ'lerin uluslararası deneyimleri ve uluslararasılaşma hızları verilmiştir.

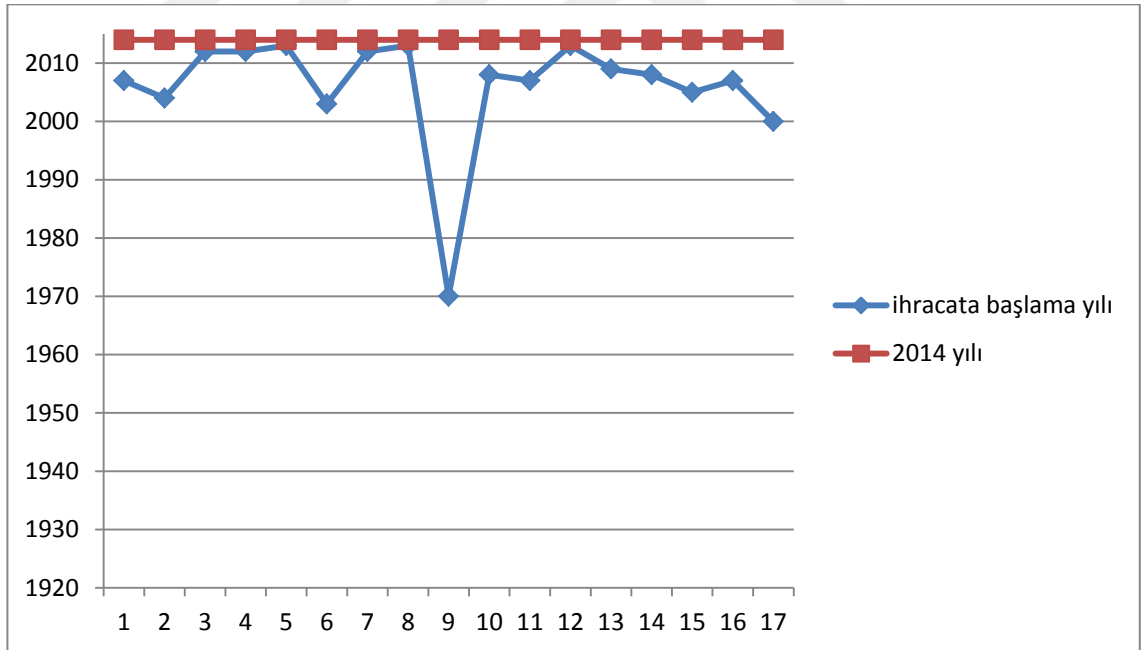
Tablo 3.22. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararası Deneyimleri ve Uluslararasılaşma Hızları

	Ortalama
Uluslararası Deneyim	7,94 yıl
Uluslararasılaşma Hızı	21,17 yıl

Araştırmaya katılan uluslararası faaliyette bulunan KOBİ'lerin uluslararası deneyimleri ortalama 7,94 yıl olarak bulunmuştur. Uluslararasılaşma hızları ortalama 21,17 yıl olarak belirlenmiştir. Bu ortalama oldukça yüksektir. TRA1 bölgesindeki KOBİ'lerin kuruluşlarından oldukça uzun bir zaman sonra uluslararası faaliyette bulunmaya başladıklarını söyleyebiliriz. Şekil 3.19 ve Şekil 3.20'de işletmelerin uluslararasılaşma hızları ve uluslararası deneyimleri ayrıntılı bir şekilde görülmektedir.



Şekil 3.19. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Hızları



Şekil 3.20. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararası Deneyimleri

3.7.3.3. Uluslararası Faaliyette Bulunan KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Dereceleri

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararasılaşma derecesi Sullivan (1994) tarafından geliştirilen uluslararasılaşma derecesi ölçeği (DOI_{INT}) yöntemine göre hesaplanmıştır. Bu yöntemle göre işletmelerin uluslararasılaşma derecesi şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$DOI_{INT} = FSTS + FATA + OSTs + TMIE + PDIO$$

Beş değişkenden oluşan DOI_{INT} değişkenleri rasyo şeklindeki değişkenlerdir. Bu kapsamda bir işletmenin uluslararasılaşma derecesinin değeri 0.0 (uluslararası bir katılımın olmadığı) ile 5.0 (tamamen uluslararası katılımın olduğu) arasında bir değer alacaktır (Sullivan, 1994). İlgili değişkenlerin hesaplanma biçimleri aşağıda gösterilmektedir.

1. FSTS: Toplam satışlar içinde yabancı satışların oranı
2. FATA: Toplam varlıklar içinde yabancı varlıkların oranı
3. OSTs: Yurtdışındaki şubelerin toplam şubeler içindeki yüzdesi
4. TMIE: Tepe yönetimin uluslararası tecrübesinin toplam tecrübesine oranı
5. PDIO: İhracat yapılan ülke sayısının pazardaki toplam ülke sayısına oranı (Altıntaş ve Özdemir, 2006:190).

Buradan hareketle, TRA 1 bölgesindeki KOBİ'lerden anket yöntemiyle topladığımız değerler DOI_{INT} yöntemine göre aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$$DOI_{INT} = FSTS + FATA + OSTs + TMIE + PDIO$$

$$DOI_{INT} = 0,25 + 0,15 + 0,10 + 0,20 + 0,10$$

$$= 0,80$$

İşletmelerin uluslararasılaşma derecesinin değeri 0.0 uluslararası bir katılımın olmadığını gösterirken, 5.0 tamamen uluslararası katılımın olduğunu göstermektedir. Buna göre TRA1 bölgesindeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma dereceleri 0,80 ortalama ile oldukça düşüktür. Uluslararası faaliyetlerde bulunan KOBİ'lerin uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında oldukları görülmektedir.

3.7.4. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Belirlenmesi İle İlgili Değerlendirmeler

Uluslararası Faaliyette Bulunmasını Engelleyen Nedenler ölçeğindeki 41 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği Alpha=0.905 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkileyen 13,14 ve 15 numaralı maddeler çıkartılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, E.T. 18.08.2012). Faktör analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dâhil olan değişkenler arasında bir ilişki olması beklenir. Barlett değerinin $p < 0.05$ durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2009). Yapılan Barlett testi sonucunda ($p = 0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri ölçülen değişkenler için örnek (gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. KMO değerinin 0,60’dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2009). Yapılan test sonucunda ($KMO = 0.858 > 0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %51.188 olan 7 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Uluslararasılaşma Sürecini Engelleyen Faktörler ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 3.23’de görülmektedir.

Tablo 3.23. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Nedenler Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller (Özdeğer=8.977)	C.33	0,748	8,962	0,814
	C.44	0,625		
	C.32	0,625		
	C.34	0,606		
	C.35	0,587		
	C.43	0,585		
	C.31	0,574		
	C.42	0,558		
Bilgi Odaklı Engeller (Özdeğer=3.179)	C.3	0,717	8,354	0,804
	C.4	0,686		
	C.2	0,681		
	C.6	0,643		
	C.1	0,629		
	C.5	0,567		
Pazarlama Kaynaklı Engeller (Özdeğer=2.267)	C.11	0,845	7,972	0,826
	C.10	0,842		
	C.12	0,797		
	C.9	0,625		
	C.8	0,485		
Dağıtım Kaynaklı Engeller (Özdeğer=1.886)	C.17	0,776	6,744	0,766
	C.18	0,718		
	C.16	0,673		
	C.19	0,604		
Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller (Özdeğer=1.700)	C.39	0,658	6,545	0,718
	C.38	0,648		
	C.40	0,631		
	C.37	0,594		
	C.41	0,473		
	C.36	0,318		
Lojistik Kaynaklı Engeller (Özdeğer=1.572)	C.21	0,560	6,424	0,725
	C.24	0,556		
	C.7	0,472		
	C.23	0,467		
	C.22	0,451		
	C.20	0,420		
Dışsal Engeller (Özdeğer=1.406)	C.27	0,658	6,187	0,749
	C.26	0,651		
	C.29	0,586		
	C.28	0,556		
	C.30	0,468		
	C.25	0,434		
Toplam Varyans %51.188				

Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Nedenler ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir.

birinci faktörde yer alan maddeler belirsizlik ve bürokratik engeller olarak ele alınmıştır. Belirsizlik ve bürokratik engeller faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.814$ olarak, açıklanan varyans değeri %8.962 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler bilgi odaklı engeller olarak ele alınmıştır. Bilgi odaklı engeller faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.804$ olarak, açıklanan varyans değeri %8.354 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler pazarlama kaynaklı engeller olarak ele alınmıştır. Pazarlama kaynaklı engeller faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.826$ olarak, açıklanan varyans değeri %7.972 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler dağıtım kaynaklı engeller olarak ele alınmıştır. Dağıtım kaynaklı engeller faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.766$ olarak, açıklanan varyans değeri %6.744 olarak saptanmıştır. Beşinci faktörde yer alan maddeler kültürel ve iletişim kaynaklı engeller olarak ele alınmıştır. Kültürel ve iletişim kaynaklı engeller faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.718$ olarak, açıklanan varyans değeri %6.545 olarak saptanmıştır. Altıncı faktörde yer alan maddeler lojistik kaynaklı engeller olarak ele alınmıştır. Lojistik kaynaklı engeller faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.725$ olarak, açıklanan varyans değeri %6.424 olarak saptanmıştır. Yedinci faktörde yer alan maddeler dışsal engeller olarak ele alınmıştır. Dışsal engeller faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.749$ olarak, açıklanan varyans değeri %6.187 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan likert ölçeği için kişilerin verilen önermelere katılıp katılmadıkları ile ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; en yüksek katılım (5), en düşük

katılım (1) şeklinde ölçeklendirilmiştir. Ortalamaları (çok yüksek - yüksek – orta – düşük - çok düşük) biçiminde değerlendirmek için bir tablo oluşturulmuştur. Likert ölçeğindeki aralıkların eşit olduğundan hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı hesaplamasında aşağıdaki formül uygulanmıştır (Çınar, 2012:72). Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıda Şekil 3.21’deki kriterler esas alınmıştır.

$$\text{Puan Aralığı} = (\text{En Yüksek Değer} - \text{En Düşük Değer}) / \text{Aralık Sayısı}$$

$$\text{Puan Aralığı} = (5 - 1) / 5$$

$$\text{Puan Aralığı} = 0,80$$

Bulunan 0,80 değeri, başlangıç değeri olan 1’e eklendiğinde ortalamalar için kullanılacak olan değerlendirme aralıkları belirlenmiş olmaktadır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Şekil 3.21. Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kriterler

3.7.4.1. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Ortalamasının Değerlendirilmesi

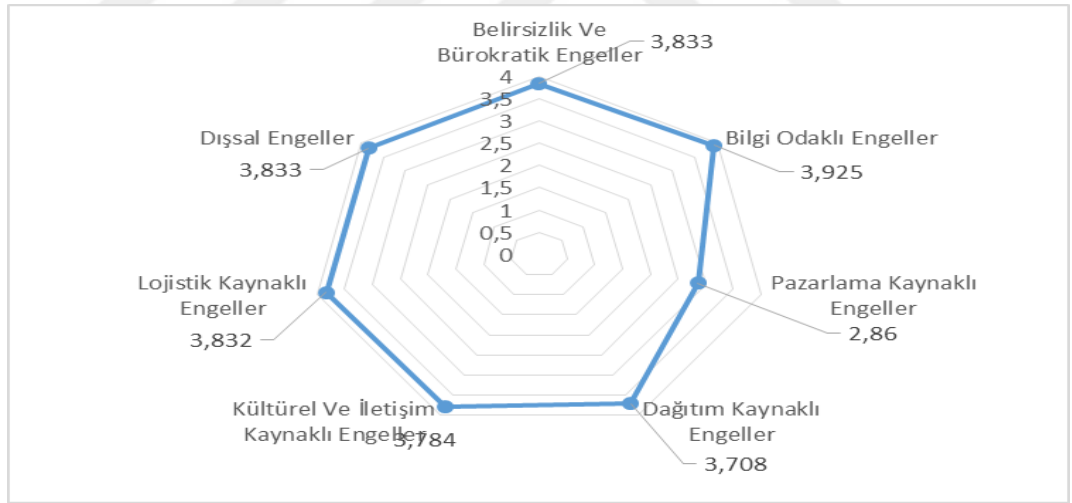
Yapılan faktör analizi sonucunda uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörler yedi faktör altında toplanmıştır.

Tablo 3.24. Uluslararasılaşma Sürecini Engelleyen Faktörlerin Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller	389	3,833	0,534	1,500	5,000
Bilgi Odaklı Engeller	389	3,925	0,538	1,000	5,000
Pazarlama Kaynaklı Engeller	389	2,860	0,841	1,200	5,000
Dağıtım Kaynaklı Engeller	389	3,708	0,674	1,000	5,000
Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller	389	3,784	0,541	1,670	5,000
Lojistik Kaynaklı Engeller	389	3,832	0,516	2,000	5,000
Dışsal Engeller	389	3,833	0,551	2,000	5,000

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin “belirsizlik ve bürokratik engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,833 \pm 0,534$); “bilgi odaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,925 \pm 0,538$); “pazarlama kaynaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi orta ($2,860 \pm 0,841$); “dağıtım kaynaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,708 \pm 0,674$); “kültürel ve iletişim kaynaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,784 \pm 0,541$); “lojistik kaynaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,832 \pm 0,516$); “dışsal engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,833 \pm 0,551$) olarak saptanmıştır.

Aşağıda Şekil 3.22’de uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin ortalama dağılımı gösterilmiştir. Şekil 3.22’de görüldüğü gibi pazarlama kaynaklı engeller dışında belirsizlik ve bürokratik sorunlar, dışsal engeller, lojistik kaynaklı problemler, kültürel ve iletişim kaynaklı sorunlar, bilgi eksiklikleri ve dağıtım sorunları bölgedeki KOBİ’lerin uluslararasılaşmasını yüksek düzeyde engellemektedir.



Şekil 3.22. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Ortalaması

3.7.4.2. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.25’de uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin cevaplayıcıların eğitim durumuna göre ortalaması verilmiştir.

Tablo 3.25. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Ortalaması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller	İlkokul Mezunu	35	3,943	0,381	0,517	0,723	
	Ortaokul Mezunu	53	3,811	0,539			
	Lise Mezunu	175	3,826	0,545			
	Ön lisans Mezunu	28	3,763	0,645			
	Lisans Ve üstü	98	3,837	0,529			
Bilgi Odaklı Engeller	İlkokul Mezunu	35	4,019	0,455	3,628	0,006	1 > 4 2 > 4 3 > 4 5 > 4
	Ortaokul Mezunu	53	4,006	0,466			
	Lise Mezunu	175	3,891	0,503			
	Ön lisans Mezunu	28	3,613	0,854			
	Lisans Ve üstü	98	3,997	0,522			
Pazarlama Kaynaklı Engeller	İlkokul Mezunu	35	3,200	0,681	2,050	0,087	
	Ortaokul Mezunu	53	2,860	0,784			
	Lise Mezunu	175	2,795	0,829			
	Ön lisans Mezunu	28	2,693	0,841			
	Lisans Ve üstü	98	2,902	0,919			
Dağıtım Kaynaklı Engeller	İlkokul Mezunu	35	3,407	0,758	2,802	0,026	2 > 1 3 > 1 5 > 1
	Ortaokul Mezunu	53	3,731	0,624			
	Lise Mezunu	175	3,789	0,608			
	Ön lisans Mezunu	28	3,554	0,891			
	Lisans Ve üstü	98	3,704	0,688			
Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller	İlkokul Mezunu	35	3,800	0,414	2,149	0,074	
	Ortaokul Mezunu	53	3,748	0,497			
	Lise Mezunu	175	3,780	0,580			
	Ön lisans Mezunu	28	3,542	0,630			
	Lisans Ve üstü	98	3,872	0,491			
Lojistik Kaynaklı Engeller	İlkokul Mezunu	35	3,829	0,481	0,536	0,710	
	Ortaokul Mezunu	53	3,903	0,383			
	Lise Mezunu	175	3,811	0,507			
	Ön lisans Mezunu	28	3,750	0,628			
	Lisans Ve üstü	98	3,854	0,572			
Dışsal Engeller	İlkokul Mezunu	35	3,824	0,435	0,261	0,903	
	Ortaokul Mezunu	53	3,874	0,573			
	Lise Mezunu	175	3,823	0,556			
	Ön lisans Mezunu	28	3,756	0,589			
	Lisans Ve üstü	98	3,854	0,564			

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin bilgi odaklı engeller puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur

($f=3,628$; $p=0,006<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ilkokul mezunu olanların bilgi odaklı engeller puanları ($4,019 \pm 0,455$), eğitim durumu ön lisans mezunu olanların bilgi odaklı engeller puanlarından ($3,613 \pm 0,854$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ortaokul mezunu olanların bilgi odaklı engeller puanları ($4,006 \pm 0,466$), eğitim durumu ön lisans mezunu olanların bilgi odaklı engeller puanlarından ($3,613 \pm 0,854$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise mezunu olanların bilgi odaklı engeller puanları ($3,891 \pm 0,503$), eğitim durumu ön lisans mezunu olanların bilgi odaklı engeller puanlarından ($3,613 \pm 0,854$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans ve üstü olanların bilgi odaklı engeller puanları ($3,997 \pm 0,522$), eğitim durumu ön lisans mezunu olanların bilgi odaklı engeller puanlarından ($3,613 \pm 0,854$) yüksek bulunmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin bilgi odaklı engelleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklı algıladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin dağıtım kaynaklı engeller puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f=2,802$; $p=0,026<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ortaokul mezunu olanların dağıtım kaynaklı engeller puanları ($3,731 \pm 0,624$), eğitim durumu ilkokul mezunu olanların dağıtım kaynaklı engeller puanlarından ($3,407 \pm 0,758$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise mezunu olanların dağıtım kaynaklı engeller puanları ($3,789 \pm 0,608$), eğitim durumu ilkokul mezunu olanların dağıtım kaynaklı engeller puanlarından ($3,407 \pm 0,758$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans ve üstü olanların dağıtım kaynaklı engeller puanları ($3,704 \pm 0,688$), eğitim durumu ilkokul mezunu olanların dağıtım kaynaklı engeller puanlarından ($3,407 \pm 0,758$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin belirsizlik ve bürokratik engeller, pazarlama kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yani, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin dağıtım kaynaklı engeller puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

3.7.4.3. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Yönetici Konum Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.26’da uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin yönetici konum değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.26. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Yönetici Konum Değişkenine Göre Ortalaması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller	İşletme Sahibi	175	3,870	0,517	2,250	0,049	1 > 2 1 > 5 3 > 5 6 > 5
	İşletme Ortağı	53	3,705	0,535			
	Genel Müdür	53	3,877	0,522			
	Genel Müdür Yardımcısı	14	3,848	0,574			
	Departman Müdürü	22	3,551	0,701			
	Diğer	72	3,885	0,494			
Bilgi Odaklı Engeller	İşletme Sahibi	175	3,958	0,493	0,555	0,735	
	İşletme Ortağı	53	3,837	0,625			
	Genel Müdür	53	3,921	0,575			
	Genel Müdür Yardımcısı	14	4,024	0,291			
	Departman Müdürü	22	3,902	0,579			
	Diğer	72	3,898	0,578			
Pazarlama Kaynaklı Engeller	İşletme Sahibi	175	2,773	0,880	2,076	0,068	
	İşletme Ortağı	53	2,849	0,660			
	Genel Müdür	53	2,762	0,824			
	Genel Müdür Yardımcısı	14	3,243	0,849			
	Departman Müdürü	22	2,873	0,815			
	Diğer	72	3,075	0,847			
Dağıtım Kaynaklı Engeller	İşletme Sahibi	175	3,701	0,625	2,039	0,072	
	İşletme Ortağı	53	3,514	0,751			
	Genel Müdür	53	3,689	0,777			
	Genel Müdür Yardımcısı	14	3,857	0,497			
	Departman Müdürü	22	3,625	0,544			
	Diğer	72	3,879	0,689			

Tablo 3.26. (Devam)

Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller	İşletme Sahibi	175	3,789	0,569	1,667	0,141
	İşletme Ortağı	53	3,598	0,547		
	Genel Müdür	53	3,818	0,525		
	Genel Müdür Yardımcısı	14	3,857	0,260		
	Departman Müdürü	22	3,886	0,540		
	Diğer	72	3,838	0,503		
Lojistik Kaynaklı Engeller	İşletme Sahibi	175	3,848	0,494	0,818	0,537
	İşletme Ortağı	53	3,723	0,481		
	Genel Müdür	53	3,874	0,555		
	Genel Müdür Yardımcısı	14	3,798	0,552		
	Departman Müdürü	22	3,742	0,553		
	Diğer	72	3,875	0,547		
Dışsal Engeller	İşletme Sahibi	175	3,847	0,534	1,833	0,105
	İşletme Ortağı	53	3,632	0,540		
	Genel Müdür	53	3,865	0,514		
	Genel Müdür Yardımcısı	14	3,893	0,549		
	Departman Müdürü	22	3,826	0,637		
	Diğer	72	3,914	0,583		

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin belirsizlik ve bürokratik engeller puanları ortalamalarının işletmedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f=2,250$; $p=0,049<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki görevi işletme sahibi olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanları ($3,870 \pm 0,517$), işletmedeki görevi işletme ortağı olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanlarından ($3,705 \pm 0,535$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi işletme sahibi olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanları ($3,870 \pm 0,517$), işletmedeki görevi departman müdürü olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanlarından ($3,551 \pm 0,701$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi genel müdür olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanları ($3,877 \pm 0,522$), işletmedeki görevi departman müdürü olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanlarından ($3,551 \pm 0,701$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi diğer olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanları ($3,885 \pm 0,494$), işletmedeki görevi departman müdürü olanların belirsizlik ve bürokratik engeller puanlarından ($3,551 \pm 0,701$) yüksek bulunmuştur. Buna göre

belirsizlik ve bürokratik engeller yöneticilerin konumlarına göre farklı değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının işletmedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletmedeki görevleri ile uluslararasılaşmayı engelleyen faktörleri engel olarak algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

3.7.4.4. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.27’de uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin işletme yöneticilerinin yabancı dil bilgisi değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.27. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilgisi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller	Hiç Yok	172	3,884	0,479	1,279	0,281
	Düşük	90	3,760	0,549		
	Orta	102	3,828	0,533		
	İyi	25	3,755	0,787		
Bilgi Odaklı Engeller	Hiç Yok	172	3,955	0,484	1,420	0,236
	Düşük	90	3,865	0,510		
	Orta	102	3,887	0,641		
	İyi	25	4,080	0,523		
Pazarlama Kaynaklı Engeller	Hiç Yok	172	2,793	0,779	1,308	0,271
	Düşük	90	2,864	0,845		
	Orta	102	2,992	0,889		
	İyi	25	2,768	1,008		

Tablo 3.27. (Devam)

Dağıtım Kaynaklı Engeller	Hiç Yok	172	3,682	0,660	0,708	0,548
	Düşük	90	3,697	0,618		
	Orta	102	3,718	0,731		
	İyi	25	3,890	0,736		
Kültürel ve İletişim Kaynaklı Engeller	Hiç Yok	172	3,808	0,479	2,358	0,071
	Düşük	90	3,774	0,596		
	Orta	102	3,817	0,536		
	İyi	25	3,513	0,704		
Lojistik Kaynaklı Engeller	Hiç Yok	172	3,846	0,475	0,419	0,740
	Düşük	90	3,780	0,544		
	Orta	102	3,843	0,557		
	İyi	25	3,873	0,523		
Dışsal Engeller	Hiç Yok	172	3,861	0,510	1,229	0,299
	Düşük	90	3,763	0,582		
	Orta	102	3,812	0,582		
	İyi	25	3,973	0,573		

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin belirsizlik ve bürokratik engeller, bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının yabancı dil bilgisi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre yabancı dil bilgisiyle uluslararasılaşmayı engelleyen faktörler arasında bir ilişki mevcut değildir.

3.7.4.5. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.28’de uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin işletme yöneticilerinin yaş değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.28. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engellleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Belirsizlik ve Bürokratik Engeller	21-30 Yaş Arası	126	3,860	0,578	0,870	0,482
	31-40 Yaş Arası	134	3,842	0,507		
	41-50 Yaş Arası	92	3,841	0,495		
	51-60 Yaş Arası	27	3,704	0,527		
	61 Yaş Ve üzeri	10	3,625	0,690		
Bilgi Odaklı Engeller	21-30 Yaş Arası	126	3,897	0,630	1,417	0,228
	31-40 Yaş Arası	134	3,924	0,483		
	41-50 Yaş Arası	92	4,015	0,483		
	51-60 Yaş Arası	27	3,753	0,542		
	61 Yaş Ve üzeri	10	3,917	0,371		
Pazarlama Kaynaklı Engeller	21-30 Yaş Arası	126	3,022	0,837	2,058	0,086
	31-40 Yaş Arası	134	2,822	0,781		
	41-50 Yaş Arası	92	2,772	0,833		
	51-60 Yaş Arası	27	2,630	1,022		
	61 Yaş Ve üzeri	10	2,760	1,023		
Dağıtım Kaynaklı Engeller	21-30 Yaş Arası	126	3,788	0,731	1,074	0,369
	31-40 Yaş Arası	134	3,660	0,626		
	41-50 Yaş Arası	92	3,712	0,648		
	51-60 Yaş Arası	27	3,667	0,669		
	61 Yaş Ve üzeri	10	3,425	0,791		
Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller	21-30 Yaş Arası	126	3,792	0,582	0,554	0,696
	31-40 Yaş Arası	134	3,734	0,582		
	41-50 Yaş Arası	92	3,830	0,475		
	51-60 Yaş Arası	27	3,846	0,426		
	61 Yaş Ve üzeri	10	3,750	0,212		
Lojistik Kaynaklı Engeller	21-30 Yaş Arası	126	3,852	0,558	1,947	0,102
	31-40 Yaş Arası	134	3,882	0,488		
	41-50 Yaş Arası	92	3,812	0,500		
	51-60 Yaş Arası	27	3,667	0,403		
	61 Yaş Ve üzeri	10	3,533	0,628		
Dışsal Engeller	21-30 Yaş Arası	126	3,853	0,606	1,689	0,152
	31-40 Yaş Arası	134	3,826	0,531		
	41-50 Yaş Arası	92	3,897	0,456		
	51-60 Yaş Arası	27	3,661	0,532		
	61 Yaş Ve üzeri	10	3,550	0,817		

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin belirsizlik ve bürokratik engeller, bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre yöneticilerin yaşı ile uluslararasılaşmayı engelleyen faktörler arasında bir ilişki mevcut değildir.

3.7.4.6. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.29’da uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin işletme yöneticilerinin görev süresi değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.29. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Görev Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Belirsizlik ve Bürokratik Engeller	1-5 Yıl	156	3,845	0,516	0,112	0,953
	6-10 Yıl	100	3,833	0,547		
	11-15 Yıl	64	3,836	0,556		
	16 - + Yıl	69	3,801	0,545		
Bilgi Odaklı Engeller	1-5 Yıl	156	3,869	0,584	1,846	0,138
	6-10 Yıl	100	3,968	0,504		
	11-15 Yıl	64	4,037	0,449		
	16 -+ Yıl	69	3,884	0,543		
Pazarlama Kaynaklı Engeller	1-5 Yıl	156	2,827	0,861	1,153	0,327
	6-10 Yıl	100	2,912	0,711		
	11-15 Yıl	64	2,988	0,815		
	16 -+ Yıl	69	2,742	0,977		
Dağıtım Kaynaklı Engeller	1-5 Yıl	156	3,752	0,706	0,481	0,696
	6-10 Yıl	100	3,710	0,618		
	11-15 Yıl	64	3,660	0,635		
	16 -+ Yıl	69	3,652	0,720		
Kültürel ve İletişim Kaynaklı Engeller	1-5 Yıl	156	3,808	0,544	0,238	0,870
	6-10 Yıl	100	3,785	0,518		
	11-15 Yıl	64	3,747	0,524		
	16 -+ Yıl	69	3,761	0,591		
Lojistik Kaynaklı Engeller	1-5 Yıl	156	3,803	0,565	1,878	0,133
	6-10 Yıl	100	3,892	0,450		
	11-15 Yıl	64	3,909	0,529		
	16 -+ Yıl	69	3,737	0,462		
Dışsal Engeller	1-5 Yıl	156	3,856	0,580	0,341	0,796
	6-10 Yıl	100	3,833	0,497		
	11-15 Yıl	64	3,839	0,559		
	16 -+ Yıl	69	3,775	0,558		

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin belirsizlik ve bürokratik engeller, bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının şuan ki görevde kaç yıldır çalışıldığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuca göre görev yılı ile uluslararasılaşmayı engelleyen faktörler arasında bir ilişki yoktur.

3.7.4.7. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.30'da uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin işletmenin benchmarking programı kullanımı değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.30. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Benchmarking Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Belirsizlik ve Bürokratik Engeller	Evet	91	3,745	0,523	-1,802	0,072
	Hayır	298	3,860	0,535		
Bilgi Odaklı Engeller	Evet	91	3,912	0,604	-0,253	0,801
	Hayır	298	3,928	0,518		
Pazarlama Kaynaklı Engeller	Evet	91	2,752	0,863	-1,409	0,160
	Hayır	298	2,893	0,832		
Dağıtım Kaynaklı Engeller	Evet	91	3,698	0,717	-0,168	0,866
	Hayır	298	3,711	0,662		
Kültürel ve İletişim Kaynaklı Engeller	Evet	91	3,808	0,509	0,484	0,629
	Hayır	298	3,776	0,551		
Lojistik Kaynaklı Engeller	Evet	91	3,890	0,508	1,237	0,217
	Hayır	298	3,814	0,517		
Dışsal Engeller	Evet	91	3,848	0,496	0,298	0,766
	Hayır	298	3,828	0,567		

Araştırmaya katılan işletmelerin belirsizlik ve bürokratik engeller, bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim

kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının benchmarking programı kullanımı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu sonuçlar doğrultusunda benchmarking programı kullanımının uluslararasılaşma engelleri üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını söyleyebiliriz.

3.7.4.8. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.31’de uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin işletme yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.31. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletme Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller	Erkek	355	3,836	0,541	0,355	0,723
	Kadın	34	3,802	0,457		
Bilgi Odaklı Engeller	Erkek	355	3,932	0,518	0,868	0,386
	Kadın	34	3,848	0,725		
Pazarlama Kaynaklı Engeller	Erkek	355	2,859	0,848	-0,076	0,940
	Kadın	34	2,871	0,772		
Dağıtım Kaynaklı Engeller	Erkek	355	3,705	0,657	-0,311	0,756
	Kadın	34	3,743	0,845		
Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller	Erkek	355	3,783	0,549	-0,063	0,950
	Kadın	34	3,789	0,456		
Lojistik Kaynaklı Engeller	Erkek	355	3,830	0,518	-0,194	0,846
	Kadın	34	3,848	0,503		
Dışsal Engeller	Erkek	355	3,841	0,548	0,973	0,331
	Kadın	34	3,745	0,586		

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin belirsizlik ve bürokratik engeller, bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark

istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre yöneticilerin cinsiyeti ile uluslararasılaşmayı engelleyen faktörler arasında bir ilişki söz konusu değildir.

3.7.4.9. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.32’de uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin işletmenin dış pazara açılma düşüncesi değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.32. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin İşletmenin Dış Pazara Açılma Düşüncesi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller	Evet	135	3,819	0,599	-0,378	0,705
	Hayır	254	3,840	0,498		
Bilgi Odaklı Engeller	Evet	135	3,959	0,505	0,926	0,355
	Hayır	254	3,906	0,555		
Pazarlama Kaynaklı Engeller	Evet	135	2,818	0,937	-0,724	0,493
	Hayır	254	2,883	0,785		
Dağıtım Kaynaklı Engeller	Evet	135	3,787	0,670	1,685	0,093
	Hayır	254	3,666	0,674		
Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller	Evet	135	3,843	0,549	1,586	0,114
	Hayır	254	3,752	0,535		
Lojistik Kaynaklı Engeller	Evet	135	3,857	0,514	0,701	0,483
	Hayır	254	3,818	0,517		
Dışsal Engeller	Evet	135	3,903	0,527	1,821	0,069
	Hayır	254	3,796	0,561		

Araştırmaya katılan işletmelerin belirsizlik ve bürokratik engeller, bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller, dışsal engeller puanları ortalamalarının işletmenin dış pazara açılma düşüncesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buradan hareketle dış pazarlara açılma düşüncesinin uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler üzerinde etkili olmadığını söyleyebiliriz.

3.7.4.10. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamasının Değerlendirilmesi

Tablo 3.33’de uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin toplam kalite yönetimi programı kullanımı değişkenine göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.33. Uluslararasılaşma Faaliyetlerini Engelleyen Faktörlerin Toplam Kalite Yönetimi Programı Kullanımı Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Belirsizlik Ve Bürokratik Engeller	Evet	198	3,833	0,476	0,004	0,996
	Hayır	191	3,833	0,589		
Bilgi Odaklı Engeller	Evet	198	3,918	0,498	-0,233	0,817
	Hayır	191	3,931	0,579		
Pazarlama Kaynaklı Engeller	Evet	198	2,841	0,843	-0,447	0,655
	Hayır	191	2,880	0,840		
Dağıtım Kaynaklı Engeller	Evet	198	3,721	0,641	0,379	0,706
	Hayır	191	3,695	0,709		
Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller	Evet	198	3,838	0,490	2,039	0,043
	Hayır	191	3,727	0,586		
Lojistik Kaynaklı Engeller	Evet	198	3,856	0,467	0,952	0,343
	Hayır	191	3,806	0,562		
Dışsal Engeller	Evet	198	3,870	0,497	1,367	0,174
	Hayır	191	3,794	0,601		

Araştırmaya katılan işletmelerin kültürel ve iletişim kaynaklı engeller puanları ortalamalarının toplam kalite yönetimi programı kullanımı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.039$; $p=0.043<0,05$). Kalite yönetimi programı kullananların kültürel ve iletişim kaynaklı engeller puanları ($x=3,838$), kalite yönetimi programı kullanmayanların kültürel ve iletişim kaynaklı engeller puanlarından ($x=3,727$) yüksek bulunmuştur. Bilindiği gibi, toplam kalite yönetimi; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını sağlamayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlar ve kalite üzerine yoğunlaşır. Tüm personelin katılıma dayalı bir yönetim modelidir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi programı kullananların kullanmayanlara göre kültürel ve iletişim kaynaklı engelleri engel olarak algılamaları mümkündür.

Bilgi Odaklı Engeller ile belirsizlik ve bürokratik engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.376$; $p=0,000<0.05$). Buna göre bilgi odaklı engeller arttıkça belirsizlik ve bürokratik engeller artmaktadır.

Pazarlama Kaynaklı Engeller ile belirsizlik ve bürokratik engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.171$; $p=0,001<0.05$). Buna göre pazarlama kaynaklı engeller arttıkça belirsizlik ve bürokratik engeller artmaktadır.

Pazarlama Kaynaklı Engeller ile bilgi odaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.335$; $p=0,000<0.05$). Buna göre pazarlama kaynaklı engeller arttıkça bilgi odaklı engeller artmaktadır.

Dağıtım Kaynaklı Engeller ile belirsizlik ve bürokratik engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.284$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dağıtım kaynaklı engeller arttıkça belirsizlik ve bürokratik engeller artmaktadır.

Dağıtım Kaynaklı Engeller ile bilgi odaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.369$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dağıtım kaynaklı engeller arttıkça bilgi odaklı engeller artmaktadır.

Dağıtım Kaynaklı Engeller ile pazarlama kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.131$; $p=0,010<0.05$). Buna göre dağıtım kaynaklı engeller arttıkça pazarlama kaynaklı engeller artmaktadır.

Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller ile belirsizlik ve bürokratik engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.398$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kültürel ve iletişim kaynaklı engeller arttıkça belirsizlik ve bürokratik engeller artmaktadır.

Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller ile bilgi odaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.362$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kültürel ve iletişim kaynaklı engeller arttıkça bilgi odaklı engeller artmaktadır.

Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller ile pazarlama kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.28$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kültürel ve iletişim kaynaklı engeller arttıkça pazarlama kaynaklı engeller artmaktadır.

Kültürel Ve İletişim Kaynaklı Engeller ile dağıtım kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.252$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kültürel ve iletişim kaynaklı engeller arttıkça dağıtım kaynaklı engeller artmaktadır.

Lojistik Kaynaklı Engeller ile belirsizlik ve bürokratik engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.462$; $p=0,000<0.05$). Buna göre lojistik kaynaklı engeller arttıkça belirsizlik ve bürokratik engeller artmaktadır.

Lojistik Kaynaklı Engeller ile bilgi odaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.499$; $p=0,000<0.05$). Buna göre lojistik kaynaklı engeller arttıkça bilgi odaklı engeller artmaktadır.

Lojistik Kaynaklı Engeller ile pazarlama kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.297$; $p=0,000<0.05$). Buna göre lojistik kaynaklı engeller arttıkça pazarlama kaynaklı engeller artmaktadır.

Lojistik Kaynaklı Engeller ile dağıtım kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.421$; $p=0,000<0.05$). Buna göre lojistik kaynaklı engeller arttıkça dağıtım kaynaklı engeller artmaktadır.

Lojistik Kaynaklı Engeller ile kültürel ve iletişim kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.449$; $p=0,000<0.05$). Buna göre lojistik kaynaklı engeller arttıkça kültürel ve iletişim kaynaklı engeller artmaktadır.

Dışsal Engeller ile belirsizlik ve bürokratik engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.474$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal engeller arttıkça belirsizlik ve bürokratik engeller artmaktadır.

Dışsal Engeller ile bilgi odaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.378$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal engeller arttıkça bilgi odaklı engeller artmaktadır.

Dışsal Engeller ile pazarlama kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.186$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal engeller arttıkça pazarlama kaynaklı engeller artmaktadır.

Dışsal Engeller ile dağıtım kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.35$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal engeller arttıkça dağıtım kaynaklı engeller artmaktadır.

Dışsal Engeller ile kültürel ve iletişim kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.431$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal engeller arttıkça kültürel ve iletişim kaynaklı engeller artmaktadır.

Dışsal Engeller ile lojistik kaynaklı engeller arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.462$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal engeller arttıkça lojistik kaynaklı engeller artmaktadır. Bu verilerden hareketle uluslararasılaşmayı engelleyen faktörlerin birbirlerini etkiledikleri söylenebilir.

3.7.5. Pazar Bilgisi, Pazara Giriş Kararı, İşletme Özellikleri Ve Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bulgu Ve Değerlendirmeler

Bu bölümde KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci kapsamında pazar bilgisi, pazara giriş kararı, işletme özellikleri ve uluslararası pazara katılımları arasındaki ilişkiler incelenecektir.

3.7.5.1. KOBİ'lerin Pazar Bilgisi İle Pazara Giriş Kararları Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerlendirmeler

Aşağıda KOBİ'lerin pazar bilgisi ile uluslararası pazara giriş kararları arasındaki ilişkiler sunulmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin pazar bilgisi ile pazara giriş kararları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre, tablo 3.35'de görüldüğü gibi işletmelerin pazara giriş kararı ile ürün kalitesi araştırması yapmaları, hizmet kalitesi araştırması yapmaları, dış pazarları incelemeleri, dış pazarlardaki rakiplerini incelemeleri, dış pazardaki iş kanunu ve yönetmelikleri incelemeleri, dış pazarlardaki teknolojileri incelemeleri ve dış pazarlardaki tedarikçileri incelemeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre KOBİ'lerin pazar hakkında bilgi edinmeleri ile pazara giriş kararı vermeleri arasında anlamlı bir fark olduğunu söyleyebiliriz. Pazar hakkında bilgi toplayan işletmeler pazara giriş kararı vermektedirler. Pazar hakkında bilgi edinmek pazara giriş kararına katkıda bulunmaktadır.

Tablo 3.35. Pazar Bilgisi İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Ürün Kalitesini Araştırması	Evet	135	1,807	0,395	6,449	0,000
	Hayır	254	1,486	0,500		
Hizmet Kalitesi Araştırması	Evet	135	1,837	0,370	6,909	0,000
	Hayır	251	1,498	0,501		
Dış Pazar İncelemesi	Evet	135	1,585	0,494	7,423	0,000
	Hayır	252	1,230	0,421		
Dış Pazarlardaki Rakiplerin İncelenmesi	Evet	135	1,548	0,499	7,389	0,000
	Hayır	252	1,202	0,402		
Dış Pazarlardaki İş Kanunu Ve Yönetmeliklerin İncelenmesi	Evet	135	1,466	0,500	5,969	0,000
	Hayır	252	1,190	0,393		
Dış Pazarlardaki Teknolojilerin İncelenmesi	Evet	134	1,626	0,485	8,007	0,000
	Hayır	252	1,242	0,429		
Dış Pazardaki Tedarikçilerin İncelenmesi	Evet	135	1,348	0,478	5,188	0,000
	Hayır	252	1,131	0,338		

Bu bulgular ışığında H_1 (KOBİ'lerin pazar hakkında bilgi edinmeleri ile pazara giriş kararları arasında anlamlı bir fark vardır) hipotezi desteklenmiştir.

3.7.5.2. KOBİ'lerin Pazara Giriş Kararı İle İşletme Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerlendirmeler

Aşağıda KOBİ'lerin pazara giriş kararları ile işletme özellikleri arasındaki ilişkiler sunulmuştur.

Tablo 3.36. İşletme Büyüklüğü İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Pazara Giriş Kararı	Mikro	277	1,711	0,454	10,752	0,000	1>2 2>3
	Küçük	100	1,540	0,500			
	Orta	11	1,181	0,404			

Tablo 3.36'da görüldüğü gibi işletmelerin pazara giriş kararı ile işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($f=10,752$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla

tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre işletmeler büyüdükçe uluslararası pazara giriş yönünde karar vermektedirler.

Tablo 3.37. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Pazara Giriş Kararı	Erzurum	261	1,697	0,460	8,103	0,000	1>2
	Erzincan	78	1,461	0,501			3>2
	Bayburt	49	1,714	0,456			

Tablo 3.37’da görüldüğü gibi işletmelerin pazara giriş kararı ile işletmenin faaliyette bulunduğu il arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($f=8,103$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre Erzincan’da faaliyet gösteren işletmeler Erzurum ve Bayburt’ta faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla uluslararası pazara giriş kararı almışlardır. Bu farklılığının sebebi yapılacak ayrıntılı araştırmalarla belirlenebilir.

Tablo 3.38. İşletmenin Faaliyette Konusu İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Pazara Giriş Kararı	Kağıt Ve Ürünleri	18	1,666	0,485	1,153	0,327
	Gıda, İçki Ve Tütün	69	1,739	0,442		
	Dokuma, Giyim Ve Deri	57	1,684	0,468		
	Metal Ana Sanayii	32	1,656	0,482		
	Petrol Ürünleri	30	1,633	0,490		
	Metal Eşya Makine	19	1,842	0,374		
	Taş, Toprak Ve Cam	42	1,595	0,496		
	Orman Ürünleri	85	1,564	0,498		
	Hizmet Sektörü	31	1,677	0,475		

Tablo 3.38’de görüldüğü gibi işletmelerin pazara giriş kararı ile işletmenin faaliyet konusu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($f=1,153$; $p=0,327>0,05$). Buna göre işletmelerin faaliyet konusu uluslararası pazara giriş kararlarını etkilememektedir.

Tablo 3.39. İşletmelerin Kurumsallık Göstergeleri İle Pazara Giriş Kararı Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Web sitesi bulunması	Evet	135	1,377	0,486	-7,423	0,000
	Hayır	253	1,739	0,439		
Yazılı misyonun bulunması	Evet	135	1,481	0,501	-5,325	0,000
	Hayır	253	1,743	0,437		
Yazılı hedeflerin bulunması	Evet	135	1,607	0,490	-5,094	0,000
	Hayır	253	1,834	0,372		
Yazılı stratejik planın bulunması	Evet	135	1,622	0,486	-4,891	0,000
	Hayır	253	1,837	0,369		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallık göstergeleri ile pazara giriş kararları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre, tablo 3.39’da görüldüğü gibi işletmelerin uluslararası pazara giriş kararı ile web sitelerinin bulunması, yazılı misyonlarının olması, yazılı hedeflerinin olması ve yazılı stratejik planlarının olması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre KOBİ’lerin kurumsallık göstergeleri pazara giriş kararını etkilemektedir. Uluslararası pazara giriş kararı veren KOBİ’lerin kurumsallık göstergeleri bulunmaktadır.

Bu bulgular ışığında H_2 (KOBİ’lerin pazara giriş kararı ile işletme özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır) hipotezi desteklenmiştir.

3.7.5.3. KOBİ’lerin İşletme Özellikleri İle Uluslararası Pazara Katılımları Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerlendirmeler

Aşağıda KOBİ’lerin işletme özellikleri ile uluslararası faaliyette bulunmaları arasındaki ilişkiler sunulmuştur.

Tablo 3.40. İşletme Büyüklüğü İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki

		Uluslararası faaliyette bulunma	Uluslararası faaliyette bulunmama	Toplam	p	χ^2
İşletme büyüklüğü	Mikro	7	270	277	0,006	10,400
		%2,5	%97,5	%100		
	Küçük	8	92	100		
		%8	%92	%100		
	Orta	2	9	11		
		%18,2	%81,8	%100		

Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklüğü ile uluslararası faaliyette bulunma arasında etki olup olmadığını belirlemek için ki kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Tablo 3.40’da görüldüğü gibi işletme büyüklüğü ile uluslararası faaliyette bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,006<0,05$). Buna göre işletme büyüdükçe uluslararası faaliyette bulunma oranı artmaktadır.

Tablo 3.41. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İl İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki

		Uluslararası faaliyette bulunma	Uluslararası faaliyette bulunmama	Toplam	p	χ^2
İşletmenin faaliyette bulunduğu il	Erzurum	9	253	262	0,077	5,141
		%3,5	%96,6	%100		
	Erzincan	7	71	78		
		%9	%91	%100		
	Bayburt	1	48	49		
		%2	%98	%100		

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu il ile uluslararası faaliyette bulunma arasında etki olup olmadığını belirlemek için ki kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Tablo 3.41’de görüldüğü gibi işletmenin faaliyette bulunduğu il ile uluslararası faaliyette bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,077>0,05$). Buna göre uluslararası faaliyette bulunma açısından araştırma yapılan iller arasında bir farklılık mevcut değildir.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet konusu ile uluslararası faaliyette bulunma arasında etki olup olmadığını belirlemek için ki kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Tablo 3.42’de görüldüğü gibi işletmenin faaliyet konusu ile uluslararası faaliyette bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,633>0,05$). Buna göre işletmelerin faaliyet konusu ile uluslararasılaşma faaliyeti açısından işletmeler arasında bir farklılık mevcut değildir.

Tablo 3.42. İşletmenin Faaliyet Konusu İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki

		Uluslararası faaliyette bulunma	Uluslararası faaliyette bulunmama	Toplam	p	χ^2
İşletmenin faaliyet konusu	Kağıt ve ürünleri	0	18	18	0,633	6,123
		%0	%100	%100		
	Gıda, içki ve tütün	3	66	69		
		%4,3	%95,7	%100		
	Dokuma, giyim, deri	5	53	58		
		%8,6	%91,4	%100		
	Metal ana sanayii	2	30	32		
		%6,3	%93,8	%100		
	Petrol ürünleri	2	28	30		
		%6,7	%93,3	%100		
	Metal eşya , makine	1	18	19		
		%5,3	%94,7	%100		
	Taş, toprak ve cam	2	40	42		
		%4,8	%95,2	%100		
	Orman ürünleri	1	84	85		
		%1,2	%98,8	%100		
	Hizmet sektörü	1	30	31		
		%3,2	%96,8	%100		

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallık göstergeleri ile uluslararası faaliyette bulunma arasında etki olup olmadığını belirlemek için ki kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Tablo 3.43’de görüldüğü gibi işletmenin web sitesinin olması ile

uluslararası faaliyette bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). Buna göre web sitesi bulunan bütün işletmeler uluslararası faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin misyonlarını gösteren yazılı belgelerinin bulunması ile uluslararası faaliyette bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). Buna göre misyonlarını gösteren yazılı metin hazırlayan işletmelerin büyük çoğunluğu uluslararası faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin uzun vadeli hedeflerini gösteren yazılı belgelerinin bulunması ile uluslararası faaliyette bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). Buna göre uzun vadeli hedeflerini gösteren yazılı metin hazırlayan işletmelerin daha yüksek oranda uluslararası pazara katıldıkları görülmektedir. İşletmelerin stratejik planlarını gösteren yazılı belgelerinin bulunması ile uluslararası faaliyette bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). Buna göre stratejik planlarını gösteren yazılı metin hazırlayan işletmeler daha fazla oranda uluslararası pazarlara katılmaktadırlar.

Tablo 3.43. İşletmelerin Kurumsallık Göstergeleri İle Uluslararası Pazara Katılım Arasındaki İlişki

		Uluslararası faaliyette bulunma	Uluslararası faaliyette bulunmama	Toplam	p	χ^2
Web sitesi	Var	17	134	151	0,000	28,013
		%11,3	%88,7	%100		
	Yok	0	238	238		
		%0	%100	%100		
Yazılı misyon	Var	15	120	135	0,000	22,480
		%11,1	%88,9	%100		
	Yok	2	252	254		
		%0,8	%99,2	%100		
Yazılı hedef	Var	13	82	95	0,000	26,092
		%13,7	%86,3	%100		
	Yok	4	290	294		
		%1,4	%98,6	%100		
Yazılı stratejik plan	Var	13	79	92	0,000	27,467
		%14,1	%85,9	%100		
	Yok	4	293	297		
		%1,3	%98,7	%100		

Sonuçlarda görüldüğü gibi kurumsallık göstergeleri işletmelerin uluslararasılaşmaları açısından önemlidir. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeleri bu süreçte katkıda bulunacaktır.

Bu bulgular ışığında H₃ (KOBİ'lerin işletme özellikleri ile uluslararası pazara katılımları arasında anlamlı bir fark vardır) hipotezi desteklenmiştir.



GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüz dünyasında, iletişimin ve ulaşımın yaygınlaşması ve kolaylaşması ile uluslararası ticaret büyük önem kazanmıştır. II. Dünya savaşından bu yana uluslararası ticaret sürekli artmaktadır. Başarılı olmak isteyen tüm ülkeler dışa açılma politikası uygulamaktadır. Fakat günümüzde sadece uluslararası ticaret yeterli olmamaktadır, işletmelerin uluslararasılaşma sürecine dâhil olmaları gerekmektedir. Türkiye uluslararasılaşma konusunda oldukça yol almıştır. Fakat bölgeler arasında uluslararasılaşma konusunda çok büyük farklılıklar mevcuttur. Türkiye İstatistik Kurumu 2013 ekonomik faaliyete göre ihracat verilerine göre TRA 1 bölgesi toplam ihracatı 46.170 bin ABD doları iken bu bölgeye ihracat miktarı olarak en yakın bölge olan TRA 2 bölgesi toplam ihracatı 197.679 bin ABD dolarıdır. Özellikle TRA1 bölgesi uluslararasılaşma konusunda çok gerilerde kalmaktadır. Hatta alt bölgeler içerisinde en gerilerde olan bölgedir. Bilindiği gibi Dünya ve Türkiye ekonomisinde KOBİ'ler çok önemli yer tutmaktadır. Türkiye'de girişimlerin %99'u KOBİ niteliğindedir. Ayrıca KOBİ'ler istihdamın %76'sını karşılamaktadır. Asıl konumuz açısından bakacak olursak KOBİ'ler ihracatın %62,6'sını yapmaktadırlar (TÜİK, 2013). Fakat TRA1 alt bölgesi bundan payını alamamaktadır. Bu bilgiler ışığında, TRA 1 bölgesinde uluslararası faaliyette bulunmayı engelleyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca uluslararasılaşma süreci kapsamında pazar hakkında bilgi, pazara giriş kararı, işletme özellikleri ve uluslararası pazara katılım arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Uluslararasılaşma sürecini, bu süreci etkileyen faktörleri ve uluslararasılaşma düzeyini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren 389 işletme yöneticilerden anket tekniği aracılığı ile toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlar şöyledir.

Öncelikle ankete katılanların %45'i işletme sahipleridir. Bu sayede elde edilen bilgilerin işletme sahiplerinin görüşlerini yansıtabildiğini söyleyebiliriz. Katılımcıların çoğunluğu (%91,3) erkeklerdir. Bu oran bize bu bölgede girişimci kadın sayısı ile ilgili ipucu vermektedir. Katılımcıların eğitim durumuna baktığımızda büyük çoğunluğun eğitilmiş kişiler olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmaya katılanların yabancı dil bilgisi düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin %67,4'ü Erzurum,

%20,1'i Erzincan ve %12,6'sı Bayburt illerinden katılmışlardır. Bu oranlar illerdeki işletme sayılarına oranlayarak tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin %38,8'nin internet web sitesi bulunmaktadır. KOBİ'ler çoğunlukla e-ticarete ilgisiz kalmaktadırlar. Ülkemizde KOBİ'lerin e-ticarete başarısızlıklarının sebepleri arasında nitelikli personele sahip olmama, bilgi teknolojisine yönelik altyapı sorunları, iş modellerinin olmaması, sistemin kurulma maliyeti ve yasal sorunlar sayılabilir (Demirdöğen, vd., 2009:57). Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun misyonunu, uzun vadeli hedeflerini ve stratejik planlarını gösteren yazılı metinleri mevcut değildir. Araştırmaya katılan işletmelerin yarıdan fazlası iç pazarlarda müşteri araştırması yaparken, dış pazarlarda yapmamaktadır. Önemli bir bulgu ise katılan işletmelerin %65,3'ü dış pazarlara açılma düşüncesine bile sahip değildir. Yani bu işletmelerin uluslararasılaşmada ilk aşamasında bile olmadıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin sadece %4,4'ü uluslararası faaliyette bulunmaktadır.

Çalışmanın sonraki bölümünde uluslararası faaliyette bulunan işletmelerle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %76,47'si dış pazarlara sipariş usulü ürün üretmek ya da satmak şeklinde uluslararası faaliyette bulunmaktadırlar. TRA1 bölgesindeki KOBİ'lerin çoğunluğu (%47,06) Orta Doğu ülkeleri ile ticaret yapmaktadırlar. Bu kısımda önemli veriler işletmelerin uluslararasılaşma hızı ve uluslararası deneyimleri ile ilgilidir. Bölgedeki işletmelerin uluslararası deneyimleri 7,94 yıl olarak belirlenmiştir. Bu deneyim bölgede çok eski işletmelerin bulunması göz önüne alındığında çok düşük olarak değerlendirilebilir. Uluslararasılaşma hızlarına baktığımızda 21,17 yıl gibi uzun bir zaman karşımıza çıkmaktadır. Bölgedeki işletmelerin uluslararası faaliyet için fazlaca bekledikleri söylenebilir. Bölgedeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecelerine baktığımızda DOI_{INT} yöntemine göre 0,80 olduğunu görüyoruz. Bu rakam bölgedeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecelerinin çok düşük olduğunu göstermektedir.

Uluslararasılaşma sürecini engelleyen faktörlere baktığımızda bu engeller belirsizlik ve bürokratik engeller, bilgi odaklı engeller, pazarlama kaynaklı engeller, dağıtım kaynaklı engeller, kültürel ve iletişim kaynaklı engeller, lojistik kaynaklı engeller ve dışsal engeller olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin “belirsizlik ve bürokratik engeller” faktörünü engel olarak algılama

düzeyi yüksek ($3,833 \pm 0,534$); “bilgi odaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,925 \pm 0,538$); “pazarlama kaynaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi orta ($2,860 \pm 0,841$); “dağıtım kaynaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,708 \pm 0,674$); “kültürel ve iletişim kaynaklı engeller” faktörünü algılama düzeyi yüksek ($3,784 \pm 0,541$); “lojistik kaynaklı engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,832 \pm 0,516$); “dışsal engeller” faktörünü engel olarak algılama düzeyi yüksek ($3,833 \pm 0,551$) olarak saptanmıştır. Buradan hareketle bölgedeki KOBİ’lerin belirlediğimiz faktörleri karşılarında oldukça önemli engeller olarak gördükleri söylenebilir. Bu faktörlerin neredeyse tümünü yüksek derecede engel olarak algılamaları KOBİ’lerin uluslararasılaşma konusunda, bu konularla ilgili ciddi problemlerinin olduğunu göstermektedir. Uluslararasılaşma faaliyetlerini engelleyen faktörlerin ilişki yapısına baktığımızda faktörlerin birbirlerini etkilediği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, faktörlerden biri arttığında diğer faktörleri de aynı yönde etkilemektedir. Buradan hareketle, KOBİ’ler uluslararasılaşmayı engelleyen faktörlerden biri üzerinde çalışma yaptıklarında bu çalışma diğer faktörler üzerinde de olumlu bir şekilde etkiye sahip olacaktır. Ya da bu faktörlerle ilgili toplu çalışma yapmaları gerekmektedir.

Araştırmanın hipotezlerine bakıldığında, ilk hipotez (H_1 : KOBİ’lerin pazar hakkında bilgi edinmeleri ile pazara giriş kararı arasında anlamlı bir fark vardır) desteklenmiştir. Buna göre KOBİ’lerin pazar hakkında bilgi edinmeleri ile pazara giriş kararı vermeleri arasında bir etkileşim olduğu söylenebilir. Pazar hakkında bilgi toplayan işletmeler pazara giriş kararı vermektedirler. Özellikle dış pazarlarla ilgili ürün ve hizmet odaklı müşteri araştırması yapılması, dış pazarlardaki rakiplerin, iş kanunu ve yönetmeliklerin, yeni teknolojilerin ve yabancı tedarikçilerin incelemesi işletmelere pazara giriş kararı vermede yardımcı olmaktadır. Pazar hakkında bilgi edinmek pazara giriş kararına katkıda bulunmaktadır. İkinci hipotez (H_2 : KOBİ’lerin pazara giriş kararı ile işletme özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır) kısmen desteklenmiştir. Buna göre işletmeler büyüdükçe uluslararası pazara giriş yönünde karar vermektedirler. Ayrıca Erzincan’da faaliyet gösteren işletmeler Erzurum ve Bayburt’ta faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla uluslararası pazara giriş kararı almıştır. Bu farklılığının sebebi yapılacak ayrıntılı araştırmalarla belirlenebilir. Bunun yanında işletmelerin faaliyet konusu uluslararası pazara giriş kararlarını etkilememektedir. Son olarak

KOBİ'lerin kurumsallık göstergeleri pazara giriş kararını etkilemektedir. İşletmelerin uluslararası pazara giriş kararı ile işletmenin web sitesi bulunması arasında, misyonlarını gösteren yazılı metin bulunması arasında, uzun vadeli hedeflerini gösteren yazılı metin bulunması arasında, stratejik planlarını gösteren yazılı metin bulunması arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Uluslararası pazara giriş kararı veren KOBİ'lerin kurumsallık göstergeleri bulunmaktadır. Üçüncü hipotez (H₃: KOBİ'lerin işletme özellikleri ile uluslararası pazara katılımları arasında anlamlı bir fark vardır) desteklenmiştir. İşletme özellikleri açısından bakıldığında, işletmeler büyüdükçe uluslararası faaliyette bulunma oranları artmaktadır. Uluslararası faaliyette bulunma açısından iller arasında bir farklılık mevcut değildir. İşletmelerin uluslararası faaliyette bulunması ile işletmenin web sitesi bulunması arasında, misyonlarını gösteren yazılı metin bulunması arasında, uzun vadeli hedeflerini gösteren yazılı metin bulunması arasında, stratejik planlarını gösteren yazılı metin bulunması arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre bu tür belgeleri hazırlayan işletmelerin daha fazla oranda uluslararası pazarlara katılım gösterdikleri söylenebilir. Özellikle KOBİ'ler üzerinde etkili olan Uppsala modeli dikkate alınarak incelenen uluslararasılaşma süreci bölgedeki KOBİ'lerin bu modeli uygulayabileceğini göstermektedir. Süreç çok basit işlemektedir. KOBİ'lerin öncelikle uluslararası pazar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bilgileri kullanarak pazara giriş kararı alan KOBİ'ler mevcut durumu analiz ederek işletme özelliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler işletme özelliklerini geliştirdiklerinde uluslararası pazarlara katılabilecektir.

Araştırma bulguları göz önüne alındığında, TRA1 bölgesindeki KOBİ'lere aşağıdaki öneriler sunulabilir.

Öncelikle işletmelerin büyüme yönünde çaba sarf etmeleri gerekmektedir. KOBİ olmanın avantajlarını kullanırken aynı zamanda mikro işletmelerin küçük işletme, küçük işletmelerin orta büyüklükte işletme ve orta büyüklükte işletmelerin de büyük işletme olmak için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bölgedeki işletme sahiplerinin yabancı dil bilgisi yeterli değildir. Bu konuda kendilerini ve çalışanlarını geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca bölgedeki KOBİ'lerin özellikle bilgisayar teknolojisinden yararlanması ve internet ortamında işletmelerini göstermeleri gerekmektedir. Bölgedeki KOBİ'lerin misyonunu belirleme, uzun vadeli hedefler koyma, kapsamlı stratejik

planlar oluşturma konusunda çok daha titizlikle davranmaları gerekmektedir. Bölgedeki KOBİ'lerin çoğunluğu dış pazarlara açılmayı düşünmemektedir. Bu düşüncenin değiştirilerek dış pazarlardaki fırsatların değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için ise dış pazarlarla ilgili araştırmalar yapılmalı ve sağlıklı bilgiler edinilmelidir. İç pazarların araştırılması konusunda gösterilen çaba dış pazarların araştırılması konusunda gösterilecek olursa, hem işletmelerin bu konudaki belirsizlikleri azalacak hem de fırsatları yakalama imkânları doğacaktır. İşletmelerin uluslararasılaşma hızları oldukça düşüktür. Bu konuda işletmelerin daha bilinçli ve daha çabuk davranmaları gerekmektedir. Kaybedilen her süre kaybedilen fırsatlarla dolu olabilir. Ayrıca bölge işletmelerinin uluslararasılaşma dereceleri de çok düşüktür. Uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin artık uluslararasılaşmada üst seviyelere çıkmaları gerekmektedir. Sadece ihracatla yetinmemelidirler.

Uluslararasılaşma ile ilgili engellerle baş etme yolları bulunmalıdır. Özellikle dış pazarlarda bürokratik engelleri aşma konusunda ülke yönetimine görev düşmektedir. İşletmeler ikili ilişkilerin kuvvetli olduğu ülkeleri uluslararası faaliyette bulunma açısından tercih edebilirler. Böylece bürokratik engellerle karşılaşma durumları azalabilir. Ayrıca dışa açılımda istikrarlı pazarların seçimi önemlidir. Böylece belirsizlikler azalmış olur. Bilgi odaklı engelleri aşmanın en birinci yolu dış pazarlarla ilgili araştırma yapmaktır. Bu konuda işletmeler yapabiliyorlarsa kendi bünyelerinde yada profesyonel destek alarak bilgi toplamalıdır. Hedef pazardaki lisans, standart ve sertifikasyon talepleri belirlenmelidir. Ayrıca pazar araştırmaları düzenli yapılmalıdır. Firmanın faaliyet alanında uluslararası gelişmelerle ilgili haberler sürekli olarak izlenebilir. Ticari ve ekonomik istatistikler takip edilebilir. İşletmeler açısından ürün özellikleri dış pazarlarda önemli bir unsurdur. Ürünleri girmeyi düşündükleri pazarlar için farklılaştırmaları gerekmektedir. Ayrıca tanıtım konusunda dış pazarlarda işletmelerin kullanacakları ticari fuar ve sergiler, alıcı-satıcı toplantıları, tanıtım amaçlı web sayfalarında yer alma, şahsi satış ziyaretleri, basın bültenleri, gazeteler ve ticari amaçlı dergilerdeki reklamlar, radyo ve televizyon, doğrudan elektronik posta gibi birçok yöntem vardır. Bunların yanında e-pazaryerleri işletmelere alternatif bir pazar ortamı sunmaktadır. Geleneksel pazarlamanın dışına çıkarak internet ortamında işletmeler ürünlerini uluslararası pazarlara sunabilmektedirler. E-ticaret de geleneksel dağıtım kanalları ile ilgili sorunları olan işletmeler için bir seçenek olabilir. Bu sayede

geleneksel dağıtım kanallarına bağılılık azalabilir. Fakat internet üzerinden yapılan ticaretin uzun dönemli başarısı için elektronik ödemeler, güvenlik, telif hakkı, iletişim teknolojileri gibi konularda teknik standartların belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle bunlar uluslararası standartlarla uyum içinde olmalıdır (Güleş, vd., 2003:479). Kültürel ve iletişim kaynaklı engellerin başında dil sorunu gelmektedir. Bu sorun eğitimlerle çözülebilir. İşletmede özellikle dış pazarlara yönelik çalışan kişiler için dil eğitimlerinin verilmesi gerekmektedir. Tüm bunlar işletmelerin karşısına ek gider olarak çıkmaktadır. Ekonomi bakanlığının yurt dışı pazar araştırması desteği, pazara giriş desteği, rapor ve danışmanlık, yurtdışı tanıtım, sektörel ticaret heyeti ve alım heyeti programları desteği ve e-ticaret sitelerine üyelik desteği mevcuttur (www.ekonomi.gov.tr). İşletmeler bu ek giderleri karşılamak için devlet desteklerinden faydalanabilirler.

KAYNAKÇA

- Abalkhanov, A. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akben, İ. (2008). *İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgemci, T. (2001). *Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: Kosgeb Yayınları.
- Aktepe, C. (1997). *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Bir Faktör: Politik Risk*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albaum, G. Strandskov, J. Duerr, E. (1998). *International Marketing and Export Management*. (3. Edition). Harlow: Addison Wesley Longman Ltd
- Algan, A. (2006). *Bankacılık Sektöründe Uluslararasılaşma Süreci Ve Koçbank Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, M.H. Özdemir, E. (2006). “İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ’lere Yönelik Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006/1, 183-204.
- Anders, M. Deo, S. (1998) “Client Following and Market Seeking Strategies in the Internationalization of Service Firms”, *Journal of Business to Business Marketing*, Vol 4(3), 1-41.
- Andersen, O. (1993). “On The Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis”. *Journal Of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Arslan, K. (2006). *KOBİ’lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:16.
- Aslantürk, Z. (2001). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri*. (5. Baskı). İstanbul: Çamlıca Yayınları.

- Axinn, C.N., Matthyssens, P. (2001). "Limits Of Internationalization Theories İn An Unlimited World". *International Marketing Review*, 19(5), 436-449.
- Aykan, E. (2009). *Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği*. (Doktora Tezi). Kayseri: Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aziz, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. (Geliştirilmiş 6. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Backhaus, K. (2005). *International Marketing*, New York: Trans.: B. Block, Palgrave Macmillan.
- Beğendik, B. (2013). *Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri*, (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bell, J. Crick, D. and Young, S. (2004). "Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of "Knowledge-Intensive" and "Traditional" Manufacturing Firms in the UK", *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56.
- Bilkey, W.J. (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Bonaccorsi, A. (1992). "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Burpitt, W.J., Rondinelli, D. (2000). "Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn?". *Journal of Small Business Manegement*. October, 1-14.
- Büber, H. (2008). *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki: İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükoztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi

- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (13. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyür Atıcı, G. (2006). *KOBİ'lerin Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansal Kaynakları ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Calof J.L., Beamish Paul W. (1995). "Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization". *International Business Review*. 4 (2), 115-131.
- Canatan, K. (1975). *Gelişmekte Olan Ülkelere Teknoloji Transferi Semineri*. Mpm Yayınları, No 171.
- Cateora, P.R. ve Graham, J.L. (1999). *İntarnational Marketing*. (10. Baskı). McGraw Hill.
- Cebeci, R. (2005). *Franchising Rehberi*. Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayını.
- Cengiz, E. Gegez, A.E. Arslan, F.M. Pirtini, S. Tıgılı, M. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Child, J. Rodrigues, S.B. (2005). "The Internationalization of Chinese Firms: A Case of Theoretical Extension". *Management and Organizations Review*, 1(3), 381-410.
- Clark, T. Derek S. P. and Geoff Mallory. (1999). "The Process of Internationalization in the Operating Firm". *The Internationalization of the Firm: A Reader* içinde, yazar Peter J. Buckley ve Pervez N. Ghauri, 165-183. Londra: Thomson Learning.
- Cunningham, W. H. (1993). *Business In A Changing World*. Ohio:South – Western Publishing Co.
- Czinkota, M. R. And Ronkainen, I. (1990). *Internotional Marketing*. (2. Baskı). The Dryden Press Internotional Editions.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G., Üner, M. M. (2011). *Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuşgil, S.T. and Ghauri, P.N. (1990). *Doing Business İn Developing Countries*. Entry and Negotiation Strategies, Routledge, London.

- Çelik, A., Akgemci, T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*. Konya: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, O. (2012). *İş Yaşamı Kalitesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çolakoğlu, M. (2002). *Kobi Rehberi*, Ankara: TOBB Genel Yayın No Genel:359 PM:2, 7-8
- Dağlı, H.(2001). *Finansal Yönetim*. (2. Baskı). Trabzon: Derya Kitabevi.
- Dayanır, H. (2006). *Konaklama İşletmeleri İçin Uluslararasılaşma Yolları ve Uluslararasılaşma Yolu Olarak Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türkiye'deki Gelişimine Yönelik Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Değirmencioğlu, Ç. (2006). *Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Demirdöğen, O. (1994). *Türkiye'deki İmalatçı Firmaların Yeni Üretim Teknolojilerini Kabul ve Uyum Düzeyi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No:764.
- Demirdöğen, O. (1996). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Problemleri ve Çözüm Önerileri*. Erzurum: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Yayın No:1996-1.
- Demirdöğen, O., Ersungur, M., Sağlık, E., Güzel, D., Yılmaz, M.K. (2009). *Kobi'lerin Bölgesel Kalkınmada Kullanılması ve İstihdama Etkisi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. Erzurum: T.C. Atatürk Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı 2007/194 nolu Bilimsel Araştırma Projesi Sonuç Raporu.
- Douglas, S. P., Craig, C.S. (1995). *Global Marketing Strategy*. Inc: McGraw Hill.
- Dow, D. (2005). "Do Born Global Firms Represent A Truly Distinct Type of Organisation?".Paper presented at conference, Quebec City, *Academy of International Business*, June.
- Dörrenbächer C. (2000). "Measuring corporate internationalisation a review of measurement concepts and their use", (04 Kasım 2014) *Discussion paper*, ISSN Nr. 1011-9523. <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2000/i00-101.pdf>.

- Dunning, J. H. (1980). "Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", (01 Ekim 2014) *Journal of International Business Studies*. 11(1), 9-31, SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1773302> or <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- Durukan, T. (2005). *Küresel Pazarlama, Küreselleşme Ve Çok Uluslu İşletmecilik*. (Ed.: O. Aytemiz Seymen ve T. Bolat), Nobel Yayın.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik". *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Ecer, H. F. Canitez, M. (2005). *Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar*. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Erçel, G. (2000). "Enflasyonu Düşürme Programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler". *Ekonomik Forum Dergisi*, S:9, Yıl:7, 10-25.
- Erdil, S. (1992). *Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erenler, S. (2001). *Uluslararası Paz arlara Giriş Yöntemlerinin Analizi ve Bir Model Önerisi*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkutlu, H. Eryigit, S. (2001). "Uluslararasılaşma Süreci" *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 3, 149-164.
- Fillis, I. (2001). "Small Firm Internationalization: An Investigative Survey And Future Research Directions", *Management Decision*, 39 (9), 767-83.
- Fina, E. Rugman, A. M. (1996) "A Test of Internationalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company". *Management International Review*, 36(3), 199-213.
- Gankema, H.G.J., Snuif, H.R., Zwart, P.S. (2000). "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory". *Journal of Small Business Management*, October, 15-27.

- Gierczycki, L. Reid, D.M. (1998). "Internationalization of Australian SMEs': A Review of the Literatures a Precursor to a Study of the Cultural Factors in the International Process", 1–16.
- Gödekmerdan Önder, L. Güllülü, U. (2013). "Türkiye'nin Avrupa Birliği Ülkelerine İhracatında Psikolojik Mesafenin Rolü". *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 169-194.
- Gustavsson, S. Lundgren, E. (2006). *Internationalization of SMEs the Challenge of Selecting Foreign Market Entry Modes*, (Master Thesis), Lulea: Lulea University of Technology, Departman of Business Administration and Social Sciences.
- Güleş, H.K., Bülbül, H., Çelebi, A. (2003). "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Elektronik Ticaret Uygulamaları". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 463-481.
- Güllü, K. (2005). *Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürel, T.B. (2004). *Parametrik ve Nonparametrik Testler*, (24 Eylül 2014) Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. http://www.akademikdestek.net/.../parametrik_nonparametrik_testler.doc.
- Hakansson, H. Johanson, J. (1990). "Formal And Informal Cooperation Strategies In International Industrial Networks". Ford, D. (Ed.) *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships And Networks*. London: Academic Press, 459-457.
- Hassel A., Höpner M., Kurdelbusch A., Rehder B. And Zugehör R. (2003). "Two dimensions of the Internationalization of Firms". *Journal of Management Studies* 40(3), 701-719.
- Hennessey, H.D. ve Jeannet, J.P. (1988). *International Marketing Management Studies and Cases*, Haughton Mifflin Company.
- Hill, W.L. (2004). *Global Business Today*, McGraw-Hill/Irwin. 4th Edition.

- Hocaoğlu, U. (2009). *Konaklama İşletmelerinin Uluslararasılaşması Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Örneği*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Hollensen, S. (1998). *Global Marketing*, Europe: Prentice Hall.
- Ietto-Gillies, G. (1998). "Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations". *Transnational Corporations*, 7(1), 17-39.
- Ietto-Gillies, G. (2002). "Assessing the degree of internationalization some conceptual issues" (22 Ekim 2010) <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W72.pdf>.
- İnan, H., Nakipoğlu, B. (2009). "Kobilerin İhracatta Karşılaştıkları Engellerin Belirlenmesine Yönelik Mobilya Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 182, 228-246.
- Karadeniz, E.E. (2005). "Joint Ventures In Small Medium Sized Enterprises", (05 Aralık 2013) *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 219-230. <http://libf.sdu.edu.tr/Dergi/>
- Karafakıoğlu, M. (1990). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No:224.
- Karafakıoğlu, M. (2000). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karafaoğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kavas, A. (1983) "İşletme İhracat Davranışını Etkileyen Faktörler ve İhracat Pazarlaması Yönetimi". *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, 201-209.
- Kaymak, Ü., ve Ercan, İ. (2006). *Themis*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Keegan, W.J. (1989). *Global Marketing Management*, New York: Usa: Prantice- Hall, International Editions.
- Kirpalani, V. H. (1985). *International Marketing*. New York: Random House Inc.

- Klonowski, D. (2005). "Internationalization of Polish Firms: Developing a Typology of Local Exporters". *East European Quarterly*, 29(1), 89–97.
- Knight, G.A., Çavusgil, S. T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory". *Advances In International Marketing*, 8, 11- 26.
- Resmi Gazete (2005). *KOBİ Tanımı Nitelikleri ve Sınıflaması Hakkında Yönetmelik*. T. C. Resmi Gazete, 25997, 19.10.2005.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Managment; Analysis, Planing, Implementation And Control*. (7th Edition). Usa: Prentice Hall International Editions.
- Kotler, P. ve Armstrong G. (1994). *Principles of Marketing*, Prentice Hall Colage Div. 7. Edu.
- Kotobe, M. ve Helsen, K. (1998). *Global Marketing Management*, John Wiley 8. Cons. Inc.
- Kozlu, C. (2003). *Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- KUDAKA, (2014). *Kuzeydoğu Anadolu Bölge Planı Mevcut Durum Analizi 2014-2023*, (05 Haziran 2015) http://kudaka.org.tr/apb/tra1_duzey_2_bolgesi_mevcut_durum_analizi_2.pdf
- Kula, F. (2006). *Çokuluslu Girişimler ve Türkiye*. İstanbul: İleri Yayınları
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. (Geliştirilmiş 7. Basım). İstanbul: Literatür Yayıncılık,
- Kutal, G. (1982). *Endüstri İlişkiler Açısından Çok Uluslu İşletmeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No 2695
- Resmi Gazete (2012). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. T.C. Resmi Gazete, 28457, 4 Kasım 2012. (20 Eylül 2015) www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm

- Lam, L. W., White, L. P. (1999). "An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process". *International Journal of Organizational Analysis*, Apr, 7(2), 105-134.
- Leonidou, L.C. (2004). "Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development". *Journal of Small Business Management*, Jul 2004; 42(3), ProQuest Central, pg. 279.
- Li, L. Li, D. Dalgıç, T. (2004). "Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning", *Management International Review*, 44(1), 93-116.
- Lorange, P. (1986). "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures", *Human Resource Management*, 25 (1), 133-148.
- Lummaa, H. J. (2002). *Internationalization Behaviour Of Finnish Born Global Companies*. (Yüksek Lisans Tezi). Finland: Helsinki University of Technology.
- Madsen, T. K., Servais P. (1997). "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?". *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Madsen, T.K. Rasmussen, E., Servais, P. (2000) "Differences And Similarities Between Born Globals And Other Types Of Exporters". *Advances In International Marketing*, 10, 247-265.
- Mahir, E.O. (2009). *Kayseri İlindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Manolova, T. S.; Brush, C.G. Edelman, L.F. (2002); "Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited", *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Mattsson, L. (1985). "An Application of A Network Approach To Marketing: Defending And Changing Market Positions" Dholakia, N. ve Arndt, J. (Ed.) *Changing The Course of Marketing: Alternative Paradigms For Widening Marketing Theory*. London: Jai Press Inc, 263-289.

- Melemen, M. (2001). *Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret İşletmeleri’nin İncelenmesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, No: 180.
- Mendenhall, M. (1995). *Global Management*. U.K: Blackwell Publishers, Oxford.
- Miesenbock, K.J. (1988). “Small Business and Exporting: A Literature Review”. *Journal of International Business Studies*, 6(2), 42–61.
- Miller, M.M. (1993). "Executive Insights: The 10 Step Road Map to Success in Foreign Markets". *Journal of International Marketing*, 1(2), 89-100.
- Moen, O. 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, R.E. (1997). “Export Stimuli and Export Barriers: Evidence From Empirical Studies”. *European Business Review*. 97(2), 68-79.
- Mucuk, İ. (1998). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk,İ. (1990). *Pazarlama İlkeleri*. (5. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Muniz, B. (2004). *The Internationalization Process of a Brazilian Company – A Study of the Uppsala and Network Models Applied to a Brazilian Company*. (Master Thesis). Linköpings: Linköpings Universitet.
- Mutlu, E., C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Basım
- Müftüoğlu, T. (2002). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar Çözüm Önerileri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Oktav, M. (1992). *İhracatın Geliştirilmiş ve Ortak Pazarlama Grupları*. Ankara: Tobb Yayınları, No: 229.
- Oviatt, B. M., Mcdougall, P.P. (1995). “Global Start-Ups: Entrepreneurs On A Worldwide Stage”. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.

- Oviatt, B.M, Mcdougall, P.P. (1994). "Toward A Theory of International New Ventures", *Journal Of International Business Studies*, First Quarter, 45-64.
- Özalp, İ. (1986). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları no: 153
- Özalp, İ. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özdemir., N. (2006). *Türkiye'nin ve Çin'in Doğrudan Yabancı Yatırım Politikalarının Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, S. (2003). *Tekstil Sektöründe Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Perçin, S. (2005). "İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Fitmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: İSO 100 Sanayi Firmaları Uygulaması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9/1, 139-155.
- Persinger, E. S., Civi, E., Vostina, S.W. (2007) "The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies". *Internationa lBusiness&Economics Research Journal*, Vol.6, 73-82.
- Pope, R. A. (2002). "Why Small Firms Export: Another Look", *Journal of Business Management*, 40(1), 17-26
- Renko, M. (2006). "Market Orientation in Markets for Technology-Evidence from Biotechnology Ventures" (14 Mayıs 2007) *Publications of The Turku Scholl of Economics*, Finland, http://www.tukkk.fi/julkaisut/vk/Ae8_2006.pdf.
- Rennie, M.W. (1993). "Born Global". *The Mckinsey Quarterly*, No. 4.p. 43-52.
- Reuber, A. R., Fischer, E. (1997). "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807- 825.
- Rialp, A. Rialp, J. (2007). "Faster And More Successful Exporters: An Exploratory Study Of Born Global Firms From The Resource-Based View". *Journal of Euromarketing*, 6(1-2), 71-86.

- Rialp, A. Rialp, J. Urbano, D. Vaillant, Y. (2005). "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research". *Journal of International Entrepreneurship* 3, 133–171.
- Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., Knight, G.A. (2011). "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?", *Document De Treball Núm*, 2002/11.
- Riportella, C. Gil, M.J. Couste, N. (2003). "The Relative Effects of Client Following and Market Seeking Strategies in the Internationalisation Process of Financial-Service Companies: A Comparison of Spanish and Finnish Entities". *International Journal of Management*, 20(3), 384.
- Roh, E. Y. Ji-Hwan Y. (2009). "Franchisor's Ongoing Support and Franchisee's Satisfaction: A Case of Ice-Cream Franchising in Korea". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.
- Ruzzier, M. Antoncic, B. Hisrich, R.D. (2007). "Internationalization of SMEs: Developing and Testing a Multi- Dimensional Measure on Slovenian Firms". *Entrepreneurship&Regional Development*, 19(2), 161–183.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kylaheiko, K. (2004). "Dynamic Knowledge-Related Learning Processes In Internationalizing High-Tech Smes", *International Journal of Production Economics*, 89, 363–378.
- Sarı, A. (2008). "Küçük ölçekli İşletmelerin Dışa Açılma Süreçleri: Denizli Örneği". *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 20.
- Satıroğlu, K. D. (1984). *Çokuluslu İşletmeler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 536.
- Sergin, E. (2006). *Doğrudan Yabancı Sermaye ve Özelleştirme İlişkisi*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sert, S. (2008). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sezgin, S. (1993). *Global Pazarlama – Yönetim Esasları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sondeno, S.R. (1985). *Small Business Management Principels*, Plano – Texas: Business Publications Inc.
- Steen, J., T., Liesch, P., W. (2007) “A Note on Penrosean Growth, Resource Bundles and the Uppsala Model of Internationalization”. *Management International Review*, 47(2), 193-206.
- Straub, J. ve Attner, P.F. (1985). *Introduction To Business*. 2nd Education.
- Suarez-Ortega, S. M. Alamo-Vera, F. (2005). “SMES’ Internationalization: Firms and Managerial Factors”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, 11(4), 258–279.
- Subhash C. J. (1996). *International Marketing Management*, Cincinnati: South Western College Publishing, 7-13.
- Sullivan, D. (1994). “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Sundu, M. (2013). *Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ’lerde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, B. (2011). “Metodoloji”. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şamiloğlu, F. Uygun, U. “KOBİ’lerde Ekonomik Kriz Yönetimi”. Erişim:02 Mart 2014. <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/57MaliCozum/13-%2057%20FAM%C4%B0L%20%C5%9EAM%C4%B0LO%C4%9ELU%20%20.doc>.
- Tarakçıoğlu, S. (1999). *Konaklama İşletmelerinin İhraç Edilebilirliği ve İhracatçı Otel İşletmelerinin Özellikleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tayeb, M.H. (1992). *The Global Business Environment An Introduction*. London: Sage Publications.
- Tenekecioğlu, B. (2002). *Uluslararası Pazarlama*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

- Terpstra, V. ve Sarathy R. (1991). *International Marketing*, USA: The Dryden Pres.
- Tikkanen, H. (1998). "The Network Approach In Analyzing International Marketing And Purchasing Operations: A Case Study of A European Sme's Focal Net 1992-1995", *Journal Of Business And Industrial Marketing*, 13(2), 109-131.
- Toyne, B. P.G.P. Walters, (1989). *Global Marketing Management – A Strategic Perspective*, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- TÜİK, (2013). *Bölgesel İstatistikler*. <http://tuikapp.tuik.gov.tr/Bolgesel/tabloOlustur.do>
- TÜİK, (2013). *Haber Bülteni*. Sayı:15881. (28 Kasım 2013) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15881>
- TÜİK, (2013). *Seçilmiş Göstergelerle Bayburt* (25 Mayıs 2015) <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/BAYBURT.pdf>
- Uğurlu, K. (1996). "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşletmeler Neden Uluslararasılaşmalıdır?". *Pazarlama Dünyası*, Sayı: 57, 29-37.
- Ulaş, D. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamalar*. (Genişletilmiş Doktora Tezi). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ulaş, D. (2004). "Kobilerin Yabancı Pazarlara Açılmada Kullandıkları Stratejiler". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), S.179-204.
- UNCTAD (1995). *World Investment Report 1995*. New York: UN
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Uzman, H. (2002). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üner, M. M. (1997). "Konaklama Sektörü Yabancı Sermaye Yatırımları ve Pazar Faktörü". *Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 113-138.

- Varlı, N. (2005). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinden Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vern, T. (1988). *International Dimensions of Marketing*, Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1988). "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.
- Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1993). "Inward-Outward Connections in Internationalization", *Journal of International Marketing* 1, no. 1, 44-56.
- Wenchen, L. Meizi, L. (2007) "The Effects of Entrepreneurship For The Internationalization of Smes". *2nd International Forum of Business Education*.
- Wolf, J.A. (2000). "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance". *Journal of Small Business Mangement*, April 38(2), 14-34.
- Yalçın, S. (2002). *Internationalization Process of Firms: Evidence From Textile Industry in Turkey*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Fatih Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
- Yaylı, A. (1997). *Konaklama İşletmelerinin Uluslararası Pazara Giriş Süreci: 3, 4 Ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcı, T. (2001). *İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, G. (2011). *Uluslararasılaşma Kuramlarının Karşılaştırmalı Çözümlemesi: Kavramsal/Kuramsal Bir Çerçeve Önerisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J. (2000). "The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Interationalizing Firms", *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35.

- Yurttadur, M. (2009). *KOBİ'lerde Sermaye Yapısı ve Kar Dağıtım Politikasının Büyüme Üzerine Etkileri*. (Doktora Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zafar U. A., Craig C. J., Imad B. and Tamar V. H. (2006). "Firm Internationalization and Export Incentives from a Middle Eastern Perspective". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 660-669.
- Zahra, S., Ireland R. D., Hitt, A. M.(2000). "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance", *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.



EKLER

EK 1. TRA 1 Bölgesinde Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme Anketi

Sayın İlgili;

Bu çalışma, Türkiye’de ve Dünyada ekonomilerin gelişmeleri üzerinde önemli bir yere sahip olan küçük ve orta boy işletmelerin uluslararasılaşmaları ve uluslararasılaşmanın önündeki engelleri tespit etmek amacıyla yapılan bir tez çalışmasıdır. Bu çalışma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve yöneticilerle ilgili genel bilgilere yönelik sorular, ikinci bölümde uluslararasılaşma derecesini ve hızını ölçmeye yönelik sorular ve üçüncü bölümde de uluslararasılaşmanın önündeki engelleri belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Bu araştırmada elde edilecek veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN

Atatürk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Öğr.Gör. Betül Buladı ÇUBUKCU

Atatürk Üniversitesi

Aşkale Meslek Yüksekokulu

A. İşletmeniz ve anketi dolduran hakkında genel bilgiler.

A.1. İşletmedeki göreviniz:

- ☐ İşletme sahibi
- ☐ İşletme Ortağı
- ☐ Genel Müdür
- ☐ Genel Müdür Yardımcısı
- ☐ Departman Müdürü
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

A.2. Yaşınız:

- ☐ 21-30 arası
- ☐ 31-40 arası
- ☐ 41-50 arası
- ☐ 51-60 arası
- ☐ 61 ve daha fazla

A.3. Cinsiyetiniz:

- ☐ Erkek
☐ Kadın

A.4. Şuan ki görevinizde kaç yıldır çalışmaktasınız:

- ☐ 1-5 Yıl
☐ 6-10 Yıl
☐ 11-15 Yıl
☐ 16 ve üstü Yıl

A.5. Eğitim durumunuz:

- ☐ İlkokul
☐ Orta okul
☐ Lise
☐ Ön lisans
☐ Lisans ve üstü

A.6. Yabancı dil bilginiz:

- ☐ Hiç yok
☐ Düşük
☐ Orta
☐ İyi

A.7. İşletmenizde çalışan personel sayısı (yaklaşık olarak):

- ☐ 1-9 arası
☐ 10-49 arası
☐ 50-250 arası

A.8. İşletmenizin faaliyette bulunduğu il:

- ☐ Erzurum
☐ Erzincan
☐ Bayburt

A.9. İşletmenizin faaliyet konusu:

- ☐ Kağıt ve ürünleri
☐ Gıda, içki, tütün
☐ Dokuma, giyim, deri
☐ Metal ana sanayii
☐ Petrol ürünleri, plastik
☐ Metal eşya, makine
☐ Taş, toprak, cam
☐ Orman ürünleri, mobilya
☐ Hizmet sektör.

A.10. İşletmeniz ne zaman kuruldu?.....**A.11. İşletmenizin internette web sitesi var mı?**

Evet Hayır

A.12. İşletmenizde misyonunuzu gösteren yazılı bir metin var mı?

Evet Hayır

A.13. İşletmenizde uzun vadeli hedeflerinizi gösteren yazılı bir metin var mı?

Evet Hayır

A.14. İşletmenizde stratejik planınızı gösteren yazılı bir metin var mı?

Evet Hayır

A.15. İşletmeniz ürün kalitesini değerlendirmek için müşteri araştırması yapar mı?

Hayır Evet

A.16. İşletmeniz hizmet kalitesini değerlendirmek için müşteri araştırması yapar mı?

- ☐ Hayır
☐ Evet

A.17. Son bir yıl içinde, işletmeniz satışları artırmak için dış pazarları inceledi mi?

- ☐ Hayır
☐ Evet

A.18. Son bir yıl içinde, işletmeniz dış pazarlardaki rakipleri inceledi mi?

- ☐ Hayır
☐ Evet

A.19. Son bir yıl içinde, işletmeniz dış pazarlardaki iş kanunu ve yönetmelikleri inceledi mi?

- ☐ Hayır
☐ Evet

A.20. Son bir yıl içinde, işletmeniz pazarlarda yeni bulunan teknolojileri araştırdı mı?

- ☐ Hayır
☐ Evet

A.21. Son bir yıl içinde, işletmeniz ürünlerin veya parçaların fason üretimi için yabancı tedarikçileri araştırdı mı?

- ☐ Hayır
☐ Evet

A.22. Bugün itibariyle işletmeniz dış pazarlara açılmayı düşünüyor mu ?

Evet Hayır

A.23. İşletmeniz aşağıdaki kalite geliştirme programlarını kullanıyor mu?

a) Toplam kalite yönetimi Evet Hayır

b) Benchmarking (Kıyaslama) Evet Hayır

A.24.İşletmeniz uluslararası faaliyette bulunuyor mu?

Evet

Hayır

(Cevabınız **hayır** ise **C grubu** sorulara geçiniz)

B. İşletmelerin uluslararasılaşması ve uluslararası faaliyetleri ile ilgili genel sorular

B.1. İşletmenizin uluslararası faaliyetlere başlama yılı:.....

B.2.İşletmenizin uluslararası faaliyetlere başlama şekli:

- ☐ Dış pazara sipariş usulü ürün üretmek ya da satmak
- ☐ Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat
- ☐ Yurt dışında temsilcilikler (şubeler) kurulması yoluyla
- ☐ Yurt dışında üretim yoluyla
- ☐ Yurt dışına fabrika ya da atölye kurmak

B.3.Uluslararası faaliyette bulunduğunuz ülke grupları:

- ☐ AB ülkeleri
- ☐ Afrika ülkeleri
- ☐ Amerika
- ☐ Orta doğu
- ☐ Uzak doğu
- ☐ Kafkaslar
- ☐ Diğer Asya ülkeleri
- ☐ Diğer

B.4.Geçen yıl, yurtdışına satışlarınızın toplam satışlarınız içinde oranı nedir? %.....

B.5.İşletmenizin toplam varlıklarının ne kadarı yabancı işletmelerin yatırımdır?

%.....

B.6.İşletmenizin toplam yatırımlarının ne kadarı yabancı işletmeler yada kişilere ait?

%.....

B.7.İşletmenizin toplam kaynaklarının ne kadarı yabancı kaynaklardan gelir?

%.....

B.8.İşletmenizin ürün ve hizmetlerinin ne kadarı diğer yabancı işletmeler tarafından üretilmektedir? %.....

B.9.İşletmenizin AR-GE giderlerinin satış giderlerine oranı nedir? %.....

B.10.İşletmenizin yabancı işletmelerle kaç tane uzun vadeli ortaklık anlaşması vardır?

- | | |
|------------------------------|---|
| ☐ Hiç | 1 |
| ☐ 1 | 2 |
| ☐ 2 | 3 |

- ☐ 3 4
☐ 4-+ 5

B.11.İşletmenizin kaç tane yabancı iştirakin tamamen ya da kısmen sahibidir?

- ☐ Hiç
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4-+

B.12.İşletmenizin ürünlerini üretmesi ya da satması için kaç tane yabancı işletmeye lisans verdiniz?

- ☐ Hiç
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4-+

B.13.İşletmenizin reklam giderlerinin satış giderlerine oranı nedir? %.....

B.14.İşletmenizin dış satışlarından sağladığı karların toplam kara oranı nedir? %.....

B.15.İşletmenizin yurtdışı şubelerinin toplam şubelere oranı nedir? %.....

B.16. İşletmenizin üst yönetimin yurt dışında çalıştığı yılların toplam çalışma deneyimi içindeki oranı nedir? %.....

B.17.İşletmenizin yurt dışı personelin toplam personele oranı nedir? %.....

B.18.İşletmenizin uluslararası faaliyette bulunduğu ülke sayısının pazardaki toplam ülke sayısına oranı ne kadardır?

C. Aşağıda, işletmenizin uluslararası faaliyette bulunmasını engelleyen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. (5) Kesinlikle katılıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum.

	1	2	3	4	5
Pazar analizinde sınırlı bilgi uluslararasılaşmayı engeller					

Sorunlu uluslararası pazar bilgisi uluslararasılaşmayı engeller					
---	--	--	--	--	--



	1	2	3	4	5
Yabancı iş fırsatlarını belirlemede sorunlar uluslararasılaşmayı engeller					
Dış pazarlarla ilgilenmek için yönetimin sınırlı zamanının olması uluslararasılaşmayı engeller					
Dış pazarlar için yetiştirilmemiş/yetersiz personel uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışı satış için üretim kapasitesi eksikliği uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışına açılım finansmanı için işletme sermayesi sıkıntısı uluslararasılaşmayı engeller					
Yabancı pazarlar için yeni ürün geliştirme sıkıntısı uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt içi ürünlerinin modellerinin adaptasyonu uluslararasılaşmayı engeller					
Yabancı pazarlardaki ürünlerin kalite standartlarını yakalamak uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışı satış için gerekli ambalajlamayı sağlamak uluslararasılaşmayı engeller					
Satış sonrası hizmetleri sağlamak uluslararasılaşmayı engeller					
Müşteriye tatmin edici fiyatlar sunmak uluslararasılaşmayı engeller					
Rakip fiyatlarla eşleme zorluğu uluslararasılaşmayı engeller					
Yabancı müşterilere kredi imkânları verilmesi uluslararasılaşmayı engeller					

	1	2	3	4	5
Yabancı dağıtım kanallarının karmaşıklığı uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışı dağıtım kanallarına erişim güçlüğü uluslararasılaşmayı engeller					
Güvenilir yabancı temsilcilik bulma güçlüğü uluslararasılaşmayı engeller					
Yabancı araçlar üzerinde kontrol sağlama güçlüğü uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışında stok tedarikinde güçlükler uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışında depolama tesislerinin olmaması uluslararasılaşmayı engeller					
Nakliye sigorta maliyetlerinin aşırı olması uluslararasılaşmayı engeller					
Yabancı pazarlarda tanıtım faaliyetlerinin güçlüğü uluslararasılaşmayı engeller					
Alışık olunmayan/ yabancı pazara giriş prosedürleri uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışı müşterilerle iletişim problemleri uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışından ödemelerin yavaş toplanması uluslararasılaşmayı engeller					
Ev sahibi ülkenin teşvik eksikliği uluslararasılaşmayı engeller					
Ev sahibi ülkenin olumsuz kural ve düzenlemeleri uluslararasılaşmayı engeller					
Yabancı müşterilerin değişik alışkanlık ve tutumları uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışı pazarlardaki keskin rekabet uluslararasılaşmayı engeller					

	1	2	3	4	5
Kötüleşen yabancı ekonomik koşullar uluslararasılaşmayı engeller					
Döviz riski uluslararasılaşmayı engeller					
Dış pazarlarda siyasi istikrarsızlık uluslararasılaşmayı engeller					
Sıkı yabancı kurallar ve düzenlemeler uluslararasılaşmayı engeller					
Yüksek tarife ve tarife dışı engeller uluslararasılaşmayı engeller					
Alışılmamış yabancı iş uygulamaları uluslararasılaşmayı engeller					
Değişik sosyo-kültürel özellikler uluslararasılaşmayı engeller					
Sözlü/sözsüz dil farklılıkları uluslararasılaşmayı engeller					
Uluslararasılaşmada devletin finansal desteğinin yetersizliği uluslararasılaşmayı engeller					
Finansal tekniklerden yeterince yararlanılamaması uluslararasılaşmayı engeller					
Teknolojinin yenilenememesi uluslararasılaşmayı engeller					
Şube açmada karşılaşılan bürokratik engeller uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışı fuarlara katılmada karşılaşılan güçlükler uluslararasılaşmayı engeller					
Yurt dışında arsa fiyatlarının yüksekliği uluslararasılaşmayı engeller					

EK 2. $\alpha = 0,05$ İçin Örneklem Büyüklükleri Tablosu

	p=05	p=08	p=03
	q=05	q=02	q=07
100	80	71	77
500	217	165	196
750	254	185	226
1000	278	198	244
2500	333	224	286
5000	357	234	303
10000	370	240	313
25000	378	244	319

Kaynak: Şahin, B. (2011). “Metodoloji”. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (2.baskı). Ankara: Anı Yayıncılık, s.127.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Betül BULADI ÇUBUKCU
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum, 05.01.1976
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	betul.cubukcu@atauni.edu.tr
Tarih	