

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ULUSLARARASILAŞMANIN ÖLÇÜMÜNE
YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep ALKIŞ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

EKİM 2019

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ULUSLARARASILAŞMANIN ÖLÇÜMÜNE
YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Zeynep ALKIŞ
(507121255)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayberk SOYER

EKİM 2019

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507121255 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Zeynep ALKIŞ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “AİLE ŞİRKETLERİNDE ULUSLARARASILAŞMANIN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Ayberk SOYER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Dr. Öğr. Üyesi Cafer Erhan BOZDAĞ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sait GÜL
Bahçeşehir Üniversitesi

Teslim Tarihi : 20 Eylül 2019
Savunma Tarihi : 11 Ekim 2019





Aileme,



ÖNSÖZ

Aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçümüne yönelik bir model önermeyi hedeflediğim bu çalışmada sadece aile şirketleri için uluslararasılaşma kavramını değil, aynı zamanda şirketlerdeki stratejik karar verme süreçlerinin önemine, sürece ilişkin hangi faktörlerin etkili olabileceğine ve de bu kararların alınmasında etkin rol oynayan yöneticilerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklere dair çok değerli bilgiler öğrendim.

Mühendislik Yönetimi yüksek lisans öğrenim hayatım ve tez çalışmalarım boyunca sorularım için zamanını ve değerli bilgilerini benden esirgemeyen, her zaman yol gösterici olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ayberk Soyer'e çok teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans tezimi bitirme sürecimde beni her gün motive eden ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren sevgili aileme de teşekkürlerimi sunuyorum.

Eylül 2019

Zeynep Alkış
(Kimya Mühendisi)



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
2. AİLE ŞİRKETLERİ VE ULUSLARARASILAŞMA	5
2.1 Uluslararasılaşma Kavramı	5
2.1.1 Uluslararasılaşmanın dayandırıldığı teoriler	11
2.1.2 Uluslararasılaşmanın ölçümü	14
2.2 Aile Şirketleri	19
2.2.1 Aile şirketi tanımı.....	19
2.2.2 Aile şirketleriyle ilgili teori ve yaklaşımlar	20
2.3 Aile Şirketlerinde Uluslararasılaşma.....	23
2.3.1 Aile şirketlerinde uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler	23
2.3.2 Uluslararasılaşmanın etkileri.....	55
3. ULUSLARARASILAŞMA ÖLÇÜMÜ İÇİN MODEL ÖNERİSİ.....	61
3.1 Metodoloji	63
3.1.1 Analitik ağ süreci	63
3.1.1.1 Modelin kurulumu ve problemi yapılandırma	65
3.1.1.2 İkili karşılaştırma matrisleri ve öncelik vektörleri	65
3.1.1.3 Süpermatris oluşturma ve limit matrisi kararlaştırma	66
3.1.1.4 Sonuçların analizi.....	67
3.2 Uygulama	67
3.2.1 Veri toplama.....	68
3.2.2 Veri analizi	69
3.2.3 Analiz sonuçları ve değerlendirme	71
4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	75
KAYNAKLAR	81
EKLER	91
ÖZGEÇMİŞ.....	109



KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
FDI	: Doğrudan Yabancı Yatırım (Foreign Direct Investment)
SEW	: Sosyo-Duygusal Refah (Socio-Emotional Wealth)
RBV	: Kaynak Temelli Görüş (Resource-based View)
INV	: Uluslararası Yeni Girişim (International New Venture)
DOI	: Uluslararasılaşma Derecesi (Degree of Internationalization)
YBO, YO	: Yabancı Bağlı Ortaklık, Yabancı Ortaklık
WOS	: Tamamına Sahip Olunan Bağlı Ortaklık (Wholly-Owned Subsidiary)
OLI	: Sahiplik-Konum-Uluslararasılaşma (Ownership-Location-Internationalization)
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
LLL	: Bağlanım-Gelişim-Öğrenme (Linkage-Leverage-Learning)
PLS	: Kısmi En Küçük Kareler (Partial Least Squares)
SEM	: Yapısal Eşitlik Modelleme (Structural Equation Modelling)



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Çalışmalarda kullanılan uluslararasılaşma göstergeleri.	16
Çizelge 2.2 : Uluslararasılaşma üzerindeki aile etkileri (Scholes ve diğ, 2016).	44
Çizelge 2.3 : Sinyal algılamadaki uluslararasılaşma kararları (Laffranchini ve diğ, 2016).	49
Çizelge 3.1 : İkili karşılaştırma matrisleri için değerlendirme ölçeği (Saaty, 1980).	66
Çizelge 3.2 : Uluslararasılaşma alt boyutlarının önem seviyeleri.	71
Çizelge 3.3 : Uluslararasılaşma boyutlarının önem seviyeleri.	73
Çizelge A.1 : Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.	92
Çizelge A.2 : Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmanın etkilediği faktörler. ...	106



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 :	Bir şirketin uluslararasılaşma süreci (Johanson ve Vahlne, 1990).	8
Şekil 2.2 :	Aile KOBİ'lerinin uluslararasılaşmasının bütünleyici teorik modeli (Segaro, 2012).....	25
Şekil 2.3 :	Cerrato ve Piva (2012)'nın uluslararasılaşmaya ilişkin araştırma modeli.	26
Şekil 2.4 :	Mitter ve diğ. (2014)'e göre uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler. ..	27
Şekil 2.5 :	Girişimci yönelimlilik-uluslararasılaşma ilişkisi (Alayo ve diğ, 2019).	29
Şekil 2.6 :	Yönetim yapısının şirketin uluslararasılaşma ve uluslararası performansı ile ilişkisi (Calabrò ve diğ, 2017).	30
Şekil 2.7:	Temsil yönelimi ve DOI ilişkili araştırma modeli (Segaro ve diğ, 2014).....	32
Şekil 2.8 :	Yönetici ve teknolojinin uluslararasılaşma ve büyümedeki rolüne ilişkin araştırma modeli (Davis ve Harveston, 2000).	33
Şekil 2.9 :	KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler (Marinova ve Marinov, 2017).	35
Şekil 2.10 :	Sahiplik yapısı, yönetim kurulu ve uluslararası satışlara ilişkin araştırma modeli (Calabrò ve diğ, 2013).	37
Şekil 2.11 :	Wasowska (2017)'ya göre uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.	39
Şekil 2.12 :	Aile sahiplik ve yönetiminin uluslararasılaşma stratejisine ilişkin kavramsal modeli (Ray ve diğ, 2018).	40
Şekil 2.13 :	Formel ve informal yönetim mekanizmalarının ihracat yoğunluğunu etkileyen boyutları (Calabrò ve Mussolino, 2013).	42
Şekil 2.14 :	Küçük aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreciyle ilgili bulgular (Scholes ve diğ, 2016).	45
Şekil 2.15 :	Laffranchini ve diğ. (2016) 'nin önerdiği bilişsel süreç modeli.	51
Şekil 2.16 :	Aile şirketlerinde uluslararasılaşma sürecinin kavramsal çerçevesi (Rexhepi ve diğ, 2017).....	53
Şekil 2.17 :	Uluslararasılaşmanın firma performansı ile ilişkisini etkileyen faktörler (Lu ve diğ, 2015).	57
Şekil 2.18 :	Uluslararasılaşma ile girişimci aile KOBİ'lerinin firma performans çıktıları ilişkisinde rol oynayan faktörler (Yeoh, 2014).	58
Şekil 3.1 :	Analitik Hiyerarşi (a) ve Analitik Ağ (b) Süreci örnekleri (Burnaz ve Topcu, 2006).	65
Şekil 3.2 :	Önerilen ANP modelinin SuperDecisions yazılımı ekran görüntüsü. ..	70



AİLE ŞİRKETLERİNDE ULUSLARARASILAŞMANIN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

ÖZET

Küreselleşmenin giderek arttığı günümüz koşullarında şirketler varlıklarını sürdürebilmek, mevcut iş alanlarını yaygınlaştırmak ve ürün/hizmetlerini geliştirebilmek için çeşitli strateji ve süreçleri yakından takip ederek bunları kendi organizasyonlarında gerçekleştirme ihtiyacı duyarlar. Bu strateji ve süreçler kapsamında değerlendirilen kavramlardan bir tanesi de, son yıllarda konuya ilişkin yapılan akademik araştırmalarda artış gözlenen “uluslararasılaşma” kavramıdır. Uluslararasılaşma, şirketlerin sınırları ötesinde yürüttüğü her tür faaliyeti kapsayan bir süreç olarak tanımlanabildiği gibi şirketlerin rekabetçilik ve uzun vadede karlılıklarını arttırmasını sağlayacak önemli bir strateji olarak da tanımlanmaktadır.

Uluslararasılaşma şirketlere ölçek ekonomisi, düşük işçilik maliyetleri, kaliteli ve ucuz insan kaynağına ulaşma, yabancı sektörlerdeki uzmanlıktan yararlanma ve inovasyon alanlarında birçok fırsatı algılama, keşfetme ve kullanma olanağı sağlamaktadır. Ayrıca küresel ekonomide şirketlerin sürdürebilir performansı için önemli belirleyici etkenlerden biridir.

Aile şirketleri, küresel ekonomide oldukça büyük bir paya sahip olan şirket türleri arasında yer almaktadır. Aile şirketlerine ilişkin çalışmalarda artış da bu organizasyonların endüstride ne kadar önemli bir rol oynadıklarını göstermektedir. Aile şirketlerine ilişkin genelleştirilmiş net bir tanım olmamakla birlikte, ailenin şirket üzerinde sahiplik, yönetim ve kontrol mekanizmalarında etkin olarak görev ve sorumluluk sahibi olduğu şirketler aile şirketi olarak ifade edilmektedir.

Uluslararasılaşma, özgün kaynaklara sahip aile şirketlerinin yüksek kazançlar üretme potansiyelini arttıran, yeni tedarikçi, müşteri ve kaynaklara erişimini sağlayarak değer yaratımı için çok önemli fırsatlar sunan bir araç olarak görülmektedir. Uluslararasılaşmanın dayandırıldığı çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı “Uppsala Modeli” olarak da tanımlanan süreç modelidir. Bu modele göre şirketler adım adım kendilerine coğrafi ve kültürel olarak yakın olan ülkelere başlarlar. Zamanla, yabancı pazarlara ilişkin bilgi ve deneyimleri arttıkça, daha uzak bölgelere doğru ilerlemeyi düşünürler. Bir diğer uluslararasılaşma modeli “Ağ Modeli”dir. Bu modele göre tedarikçi, müşteri, rakip ve diğer taraflarla olan ilişki ve bağlantılar, organizasyonlar için çok önemli bir rol oynamaktadır. Konuya ilişkin diğer bir yaklaşım ise “Uluslararası Girişimcilik Teorisi”dir. Bu teori uluslararası pazarlardaki fırsatların tanımlanması ve kullanılmasına yönelik yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışların kombinasyonuna dayanmaktadır. “Kaynak Temelli Görüş” yaklaşımı ise, şirketlerin sahip olduğu değerli, az bulunan, taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen kaynaklara sahip olduklarını belirtmekte ve şirketlerin bu kaynakları kullanabilme becerilerine odaklanmaktadır. Uluslararasılaşma için şirketlerin kaynak ve kapasitelerine dayanarak sahiplik, konum ve uluslararasılaşmalarına odaklanan bir diğer yaklaşım da “Eklektik Paradigmadır”.

Bunun yanı sıra, son yıllardaki araştırmalarda bahsedilen bir başka yaklaşım ise şirketlerdeki iş ve sosyal ağ oluşumlarının önemine odaklanarak sınırları ötesindeki fırsatları kullanmaları için önerilen “Bağlanım-Gelişim-Öğrenme” modelidir.

Aile şirketlerinin kendilerine özgün bazı özellikleri bulunmaktadır. Yönetim ve stratejik karar verme süreçlerini etkileyen bu özellikler, aile şirketleri için fırsatların keşfedilmesi ve kullanılabilmesi anlamında önem taşımaktadır. Aile şirketleri için önemli konulardan biri gelecek nesiller için işletmenin sürdürülebilir olmasıdır. Bu noktada, ailenin çıkarlarını korumak ve onun faydasına yönelik süreç ve faaliyetlerin yürütülüyor olması kritik öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar, aile şirket yönetimindeki kurucu/sahip/aile üyesi yöneticilerin sahip oldukları nitelikleri, yetkinlik ve becerileri, uzun-dönem yönelimliği, girişimcilik özellikleri ile şirketlerin sahip oldukları kaynak kapasiteleri, bu kaynakları geliştirebilme ve iş ve sosyal ağlar oluşturabilme yetenekleri gibi faktörlerin, aile şirketlerinin uluslararasılaşmasını etkileyen çok önemli etkenler olduğunu göstermiştir. Şirketlerin büyümesine ve faaliyetlerinin gelişmesine yardımcı olacak uluslararasılaşma sürecinde şirket performansının da bu sürecin bir parçası olduğu mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Literatürde, uluslararasılaşma kavramını ölçmek için kullanılan farklı ölçümler bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı şirketin ihracat eğilimi, ihracat yoğunluğu ve ihracat kapsamı boyutlarından hareketle uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesidir. Bunun yanı sıra organizasyonun yaptığı doğrudan yabancı yatırımlar, yabancı iş ve stratejik ortaklıkları, şirket alımları, şirket birleşmeleri gibi çeşitli boyutların değerlendirildiği farklı ölçüm boyutları da bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramının ölçümüne yönelik bir model önerilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, aile şirketlerinde uluslararasılaşma üzerine son yıllarda yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak, kapsayıcı bir model geliştirilmiş ve bir uygulama çalışması üzerinden incelenen faktörlere ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Önerilen modelin boyut ve alt boyutlarının önem dereceleri Analitik Ağ Süreci (ANP) yöntemiyle incelenmiştir. Uzman görüşüne başvurularak toplanan veriler üzerinden analizler gerçekleştirilmiş ve yapılan uygulamanın sonuçlarına göre aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçümlenmesinde en önemli boyutun “İhracat” olduğu, ikinci sırada “Yabancı Bağlı Ortaklıklar”ın ve üçüncü sırada “Doğrudan Yabancı Yatırımlar” boyutlarının olduğu görülmüştür. “İhracat” boyutuna göre en önemli alt boyut “İhracatın Bölgesel Yayılımı” olarak bulunurken, “Doğrudan Yabancı Yatırımlar” ve “Yabancı Bağlı Ortaklıklar” boyutlarının en önemli alt boyutları sırasıyla “Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelirleri” ve “Yabancı Bağlı Ortaklıkların Gelirleri” olarak bulunmuştur. Her üç boyut için de en az önem derecesine sahip olan alt boyut ise bu faaliyetlerle ilgili olarak “Çalışanlar” faktörü olmuştur.

Bu çalışmada, mevcut araştırmalardan farklı olarak aile şirketlerinin uluslararasılaşmasının ölçümüne yönelik bir model geliştirilmiştir. Elde edilen bulgular ve yapılan çıkarımlar, önerilen modelin aile şirketlerinin uluslararasılaşma ölçüsünü yansıtmada faydalı olduğunu ortaya koymuştur.

A MODEL SUGGESTION FOR THE MEASUREMENT OF INTERNATIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES

SUMMARY

In today's world, where globalization is increasing gradually, companies need to pursue various strategies and processes closely in order to sustain their existence, expand their existing business operations and develop their products/services. One of the concepts evaluated within the scope of these strategies and processes is the concept of internationalization, in which, there has been an increase in the number of academic research in recent years. Internationalization can be defined as a process that covers all kinds of activities that companies carry out across their borders, as well as a key strategy that enables companies to increase their competitiveness and long-term profitability.

Internationalization provides companies economies of scale, low labor costs, access to highly qualified and relatively cheap human resources, benefit from expertise in foreign sectors, and enables them to perceive, explore and exploit many opportunities in the field of innovation. It is also an important determinant of the sustainable performance of companies in the global economy.

Family companies are among the types of companies that have a large share in the global economy. The increase in the number of studies related to family companies shows how these organizations play a key role in the industry. Although there is no general definition of family companies, the companies in which the family has an active duty and responsibility in ownership, management and control mechanisms of the company are defined as family companies.

Internationalization is seen as a tool that increases the potential of family companies, which have unique resources, to generate high earnings and provides important opportunities for value creation by enabling access to new suppliers, customers and resources. There are several theories which internationalization is based on. The most common of these models is the “Uppsala Model” where internationalization is described as a stage wise process. According to this model, businesses begin their foreign expansion gradually from countries that are geographically and culturally close to them. Over time, as they gain knowledge and experience about foreign markets, they think moving towards areas that are more distant. Another model of internationalization is the “Network Model”, which emphasizes the importance of the relationship between suppliers, customers, competitors, and all other related parties. Another approach is the “International Entrepreneurship Theory” that is based on a combination of innovative, proactive, and risk-taking behaviors to identify, explore and exploit opportunities in international markets. Furthermore, “Resource-Based Theory” is an approach that focuses on the valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources of the companies, and the ability of these companies to use these resources. Besides, there is another view called as “Eclectic Paradigm” that

explains the importance of resources and capacities of companies based on their ownership, location and internationalization advantages. One of the most recently applied method is the “Linkage, Leverage, Learning” model. It focuses on the advantages of the business and social network formation for businesses to exploit the opportunities beyond their borders.

Family companies have some unique characteristics, which affect their management and strategic decision-making processes, and thus which are important in terms of discovering and exploiting opportunities. One of the key issues for family businesses is the sustainability of them for future generations. At this point, it is critical to protect the interests of the family and to carry out processes and activities aimed at the benefit of the family. According to the researches in the literature, characteristics of the owner/entrepreneur/managers of the family businesses, competences and capabilities of the firm, tendencies toward long-term orientation and entrepreneurship orientation, the resources that companies own, resource commitment and development of these resources, capability of business and social network formations are the critical factors that affect the internationalization of family businesses. Furthermore, internationalization as a strategy for the growth and development of activities of firms in turn effects the firm performance, which is an inevitable part of this process and necessarily has to be taken into consideration.

In the literature, there are different dimensions used to measure the concept of internationalization. The most common of these is the degree of internationalization. The most common one is the scale in which the degree of internationalization is determined from the dimensions of the company's export tendency, export intensity and export scope. Additionally, there are different scales in which various dimensions, such as, foreign direct investments, foreign subsidiaries, foreign strategic alliances, foreign mergers and acquisitions are measured.

In this thesis, a model was proposed for measuring the concept of internationalization in family businesses. In this context, considering the recent studies in the literature dealing with the internationalization of family businesses, an inclusive measurement model had been proposed and applied to evaluate the factors related to the internationalization of family businesses. Because of this, in the first step factors of the internationalization was determined as “Exports”, “Foreign Subsidiaries” and “Foreign Direct Investments”. Then, considering the two main measurement scales of internationalization in the literature, which are defined as “scale” and “scope” of internationalization, sub-factors related to these factors were specified for all three factors. Intensity, which shows the amount of the specified dimension (i.e exports intensity), increase in the amount, revenues, assets and employees, were the specified sub-factors related to “scale” factor of internationalization concept. By the way, “Assets” sub-factor, which shows the value of foreign assets, was defined for “Foreign Subsidiaries” and “Foreign Direct Investments” factors. In addition, geographical scope in terms of the country and region, which is a measure of the expansion of business activities geographically, and the product/service diversification were specified as sub-factors related to “scope” factor of internationalization concept. In the next step, the priorities of the identified factors and sub-factors of the proposed model were investigated by Analytic Network Process (ANP) method. Analysis was performed by using the data obtained from area experts. According to the results of the analysis, the most important factor with respect to measurement of internationalization in family business was found as

“Exports”. In the second and third ranks, “Foreign Subsidiaries” and “Foreign Direct Investments” factors came respectively. The most important sub-factor of export dimension was “Regional Expansion of Exports”. However, in terms of foreign subsidiaries and foreign direct investments, “Revenues of Foreign Subsidiaries” and “Revenues of Foreign Direct Investments” were the most important ones. The least prioritized sub-factors for all three factors were found as the “Employee” sub-factors.

In this study, different from the current research, a model has been developed to measure the internationalization of family companies. The findings and conclusions suggest that the proposed model is useful for reflecting the extent of internationalization of family businesses.



1. GİRİŞ

Uluslararasılaşma, son yüzyılda hem aile şirketlerinin hem de aile şirketi olmayan şirketlerin tarihçelerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Dünyada küreselleşmenin artması ve şirketlerin varlıklarını, gelecek kuşaklar için sürdürülebilir kılma ihtiyacı, bu şirketlerin iç pazarlarda yürüttükleri faaliyetler sonucu sundukları ürün ve/veya hizmetlerini, dış pazarlara da açmaları gerekliliğini gösteren önemli etkenler arasında yer almaktadır. Son yıllarda özellikle aile şirketlerinin uluslararasılaşması üzerine yapılan akademik çalışmaların artması da bunun somut bir göstergesidir (Wei ve Tsao, 2019; Aloya ve diğ, 2019; Denicolai ve diğ, 2019; Pérez-López ve diğ, 2018; Allessandri ve diğ, 2018; Stieg ve diğ, 2017; Laffaranchini ve diğ, 2016).

İşletmeler uluslararası alanda ilerlemeden önce bazı faktörleri göz önünde bulundururlar. Öncelikle potansiyel fayda, risk ve maliyetler değerlendirilerek, sağlanacak faydalar, katlanılacak maliyet ve risklerden ağır bastığı durumlarda, uluslararasılaşmayı tercih edebilirler. Bununla beraber, şirketler, iletişim ağları ve sahip oldukları diğer kaynakları aracılığıyla uluslararası iş fırsatlarını tanımlayabilmeli; ilaveten, uluslararası büyümeyle ilgili zorluklarla başa çıkabilecek yönetsel becerilere de sahip olmalıdırlar (Liang ve diğ, 2014).

Şirketler, uluslararasılaşmayla ilgili üç önemli ekonomik fayda kazanmak isterler: (i) sahiplik yapılarına özgü olarak pazarlama, teknoloji, finansal kaynaklar gibi avantajları kullanmak; (ii) dünya çapında operasyonların entegrasyonundan kaynaklanan verimlilikten faydalanmak ve (iii) ev sahibi ülkenin rekabetçi avantaj sağladığı ucuz iş gücü, finansal ve doğal kaynak zenginliği veya elverişli yasal düzenleme ve yönetmelikler gibi avantajlardan fayda sağlamak (Dunning, 1981).

Aile şirketleri küresel ekonomideki kilit oyuncular ve uluslararasılaşmadan büyüme stratejisi olarak faydalanırlar. Aile şirketinin tanımı üzerinde genel bir kabul henüz yapılmamış olmasına rağmen şirketlerin sahiplik, yönetime katılım, kontrol ve güç alt kavramlarını içeren tanımlamalar olduğu görülmektedir. Aile şirketi, ailenin

organizasyonun stratejik yönünün belirlenmesinde kontrole sahip olduğu ve işin kazanç, sermaye ve aile kimliğine katkı sağladığı şirketler olarak tanımlanabilir (Tung ve diğ, 2014).

Aile şirketlerinin uluslararasılaşması hakkındaki araştırmalar Gallo ve Sveen (1991)'nin makalesiyle başlamış ve Gallo ve Garcíá-Pont (1996)'un çalışmasıyla devam etmiştir. Her iki makalede de aile şirketlerinin uluslararasılaşmasını kısıtlayan ve kolaylaştıran faktörler incelenmiştir. Bu çalışmalarda bir taraftan finansal kaynaklılık, aile üyelerinin uluslararasılaşma için hazır olmaması, yönetimin uluslararasılaşmaya direnç göstermesi veya iş ortaklıkları kurulmasına ilişkin isteksizlik gibi uluslararasılaşmayı kısıtlayıcı bazı faktörler belirtilirken; diğer taraftan aile şirketlerinin uzun dönem yönelimi, birçok aile üyesinin çeşitli ülkelerde yaşaması veya hızlı karar verme gibi uluslararasılaşmayı kolaylaştıran faktörler de listelenmiştir (Marin ve diğ, 2017).

Uluslararasılaşma, özgün kaynaklara sahip aile şirketlerinin yüksek kazançlar üretme potansiyelini arttıran yabancı hissedarlara, kurumlara ve yeni kaynaklara erişimini sağlayarak değer yaratımı için fırsatlar sunan önemli bir stratejidir (Huang ve diğ, 2014). Uluslararasılaşma, en kısa ifadeyle, şirketlerin bulundukları ülke sınırlarının ötesinde yürüttükleri her türlü iş faaliyetini ifade etmektedir. Bazı aile şirketleri algılanan risk ve maliyetlerden ötürü uluslararasılaşmaya karşı direnç gösterebilirler de (Kontinen ve Ojala, 2010a), aile üyelerinin uzun dönemli bakış açısına sahip olma eğiliminde olmaları ve işlerini gelecek kuşaklara geçirebilme isteklerinden dolayı uluslararasılaşmaya sıcak bakan aile şirketleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte, birçok aile şirketi, finansal ve finansal olmayan kaynaklara sahip olmama durumunun üstesinden gelebilmek için stratejik iş ortaklıkları kurarlar. Böylelikle riskin çeşitli ülkelere dağılımı sonucu kazançlarındaki dalgalanmaları azaltarak, bu durumdan faydalanabilirler (Lin, 2012). Dolayısıyla, aile şirketleri gelecek kuşaklar için fırsatlar yaratarak işlerini büyütme üzere sıklıkla uzun vadeli zaman aralığına odaklanırlar (Lin, 2012; Liu ve diğ, 2011).

Aile şirketleri için uluslararasılaşma, iç pazarların kısıtlı olabilmesi ihtimalinden dolayı, yeni müşteri, tedarikçi ve ortaklara erişimi kolaylaştıracak bir stratejidir. Uluslararasılaşma, ayrıca, küçük pazarlardaki yüksek üretim maliyetlerinden düşük maliyetlere ulaşılmasını ve rekabetçiliğin artmasını da sağlayacaktır. Bununla birlikte iç pazardaki ana faaliyetlerden kazanılan rekabet üstünlüğünün, dış pazarlara erişim

için kullanabilmesi de mümkündür. Aile şirketleri, uluslararasılaşma ile teknolojik, finansal, insan kaynakları gibi yeni kaynak arayışlarına girebilir ve yeni fırsatları kovalayarak işlerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilirler. Uluslararasılaşma stratejisi risk barındıran bir strateji olsa da, aile şirketleri bu stratejiye karar verdiklerinde, iç pazarlara ilişkin riskin dağıtılmasından ötürü avantaj da elde edeceklerdir (Rexhepi ve diğ, 2017).

Uluslararasılaşmanın dayandırıldığı “Süreç Modeli”, “Ağ Modeli”, “Uluslararası Girişimcilik” gibi bazı teoriler ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Aile şirketlerinin, coğrafi lokasyonlarına bağlı olarak giderek artan şekilde uluslararasılaştıkları ve süreç modeli olarak ifade edilen “Uppsala Modeli”nde de bahsedildiği üzere, uluslararasılaşma sürecine girdikleri ifade edilmektedir (Pukall ve Calabró, 2014). Uppsala modeli, Johanson ve Vahlne (1977) tarafından öne sürülmüş ve bu çalışmada şirketlerin diğer ülkelere coğrafi yakınlık ve bağlılıklarına dayanan bir süreçle uluslararasılaştıkları ifade edilmiştir.

Aile şirketleri uluslararasılaşırken çeşitli pazara giriş yöntemlerini kullanmaktadırlar: ihracat yapmak, bayilik vermek, ortak girişimler oluşturmak, lisans vermek, doğrudan yabancı yatırım yapmak ve tamamına sahip olunan ortaklıklar (Pukall ve Calabró, 2014; Rexhepi ve diğ, 2017). Şirketlerin, yabancı bir pazara girmeye karar verdiklerinde seçecekleri giriş şekli, uygulanmak istenen yöntemin karmaşıklık derecesine ve ihtiyaç duyduğu finansal veya finansal olmayan kaynaklara bağlılığına göre farklılık göstermektedir. Bu durum her bir yöntemle ilişkin risklerin farklı olduğunu (Claver ve diğ, 2008) ve aile şirketlerinin uluslararasılaşma için kullanacakları yöntemle, risk ve kontrol anlamında yaptıkları değerlendirmelere göre karar verdiklerini ifade etmektedir (Ratten ve diğ, 2017).

Literatürde, uluslararasılaşmanın ölçülmesi için geliştirilmiş çeşitli ölçüm boyutları bulunmaktadır. En yaygın kullanılan uluslararasılaşma ölçüm boyutları ihracat eğilimi, ihracat yoğunluğu ve ihracat kapsamı alt boyutlarını kapsamaktadır (Lin, 2012; Segaro ve diğ, 2012). Bunun dışında, doğrudan yabancı yatırım eğilimi ve sayısı (Liang ve diğ, 2014; Pukall ve Calabro, 2014), kurulan ortak girişimler (Boyd ve diğ, 2010; Kontinen ve Ojala, 2010b) gibi boyutlar da uluslararasılaşma derecesinin ölçümünde kullanılmıştır. Söz konusu kavramın ölçümünün yanı sıra, aile şirketlerinin uluslararasılaşmasının, bu şirketlerin büyüme, karlılık, vb. performans göstergeleri üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar da

bulunmaktadır. Ancak, bu etkilerin deneysel olarak incelendiği çalışmalar henüz çok yaygın değildir (Fernández-Olmos, 2016; Lu ve diğ, 2015; Graves ve Shan, 2014; Yeoh, 2014).

Yukarıda belirtildiği üzere, hem uluslararasılaşmanın hem de aile şirketlerinin giderek artan önemi dolayısıyla bu çalışmada, son yıllarda aile şirketlerinde uluslararasılaşmayı etkileyen ve uluslararasılaşmanın etkilediği faktörler üzerine yayımlanmış akademik çalışmalardaki kavramsal, deneysel ve vaka analizi uygulamalarından yararlanılarak, aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramının ölçümüne yönelik bir model önerimi amaçlanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile şirketlerinde giderek önemi artmakta olan uluslararasılaşma sürecine değinilmiş ve uluslararasılaşmanın ölçülmesine yönelik boyutlardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde uluslararasılaşma kavramı detaylı olarak ele alınmış, aile şirketleri ve aile şirketlerinin uluslararasılaşması üzerine genel literatür bilgisi verilmiştir. Üçüncü bölümde, literatürdeki aile şirketlerinde uluslararasılaşmayı etkileyen ve uluslararasılaşmanın etkilediği faktörlerin incelendiği çalışmalardan yola çıkılarak, aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramının ölçülmesine yönelik önerilen model sunulmuş ve modelin boyut ve alt boyutlarının önem derecelerinin belirlendiği analiz yöntemi ve analiz sonuçları açıklanmıştır. Dördüncü ve son olan bölümde ise çalışmada elde edilen sonuçlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

2. AİLE ŞİRKETLERİ VE ULUSLARARASILAŞMA

2.1 Uluslararasılaşma Kavramı

Uluslararasılaşma, şirketlerin rekabetçilik ve uzun dönemli karlılıklarını arttırmak için gerekli ve değerli bir stratejidir (Graves ve Thomas, 2008). İşletmelerin iç pazardaki rekabetçi avantaja sahip olunan faaliyetleriyle, yurtdışındaki fırsatları keşfetmesi esasına dayanmaktadır; yani yereldeki avantajlarını yabancı pazarlar için kullanabilme yeteneklerine bağlıdır (Huang ve diğ, 2014). Çevre ve kültüre olan yabancılaşma (Braga ve diğ, 2017; Lu ve diğ, 2015), politik ve ekonomik farklılıklar (Braga ve diğ, 2017; Duran ve diğ, 2017; Cheong ve diğ, 2015), koordinasyon zorlukları, kaynak eksikliği, belirsizlik ve sürecin karmaşıklığı (Casillas ve diğ, 2010), hedef pazardaki zorlu rekabet, uluslararası pazarlara ve çevreye ilişkin bilgi yetersizliği (Braga ve diğ, 2017) gibi nedenler bu tür faaliyetleri her ne kadar güçleştirse de, uluslararasılaşmanın birçok faydası da bulunmaktadır. Böylelikle, uluslararasılaşma konusunda firmaları harekete geçirecek birçok etken olduğu görülmektedir. Bu etkenler şöyle sıralanabilir (Braga ve diğ, 2017; Lu ve diğ, 2015; Tsao ve Lien, 2013):

- Uluslararasılaşma, ölçek ve kapsam ekonomisi sağlar.
- Yerel ürünleri küresel pazarlarda mümkün kılar, yatırım risklerini farklı alanlara dağıtarak gelir dalgalanmalarını azaltabilir ve şirketlerin pazar gücünü arttırarak kazanç artışını sağlar.
- Şirketlerin küresel markalar yaratma ihtiyacına olanak verir ve yerel pazardaki tanınırlığını geliştirir.
- Artan satış miktarları doğrultusunda üretim kapasitesinin artışını sağlar.
- Şirketleri teknolojik uzmanlık bilgisini ve işi büyütmek için yeni fırsatlar araştırmaları konusunda teşvik eder.
- Firmaların iç pazardaki konumunu güçlendirmesine yardımcı olur.
- İç pazar bağımlılığının azaltılmasını sağlar.

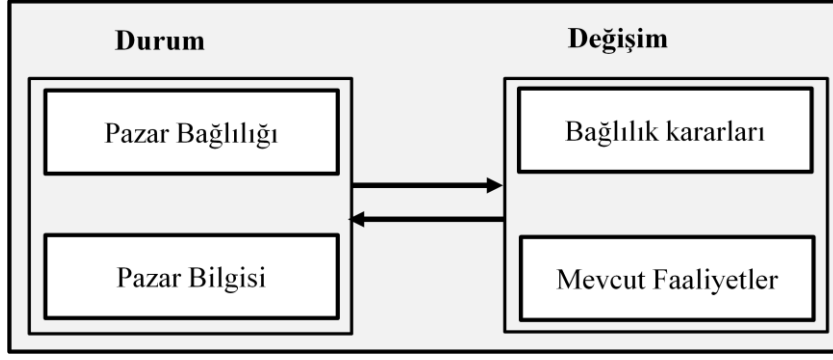
- İş gücü ve hammadde gibi üretken faktörlerin daha az maliyetli olanlarının araştırılması konusunda yönlendirir.
- Doğal kaynakları zengin, altyapı ve iletişim tesisleriyle donatılmış yabancı pazarlara erişebilme avantajı sunar.
- Şirketlerin ticari ve büyüme potansiyeli olan pazarlara erişebilmesini, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerinin adımlarını takip edebilmeyi kolaylaştırır.
- Şirkete hem kendi ülkesinin sağladığı uluslararası teşviklerden yararlanma hem de faaliyet göstermek/yatırım yapmak istediği ülke hükümetinin sağladığı finansal ve vergi teşviklerinden faydalanabilme olanağı sağlar.
- Pazar çeşitlendirmesiyle riski azaltabilmeyi, ev sahibi ülkedeki stratejik varlıkların (insan becerileri ve teknolojik veya organizasyonel varlıklar) araştırılmasına ve bunlardan yararlanılmasına olanak verir.

Uluslararasılaşma kavramı, sınırların ötesinde uluslararası faaliyetlere artan katılım süreci olarak tanımlanmaktadır (Welch ve Luostarinen, 1988). Bununla birlikte, en kolay ve en geniş uluslararasılaşma tanımı, şirketlerin yurtdışında yaptığı her tür iş faaliyetlerini kapsamaktadır (Hadryś-Nowak, 2018). Uluslararasılaşma, Beamish (1990)'in çalışmasında “firmaların hem uluslararası ticari işlemlerinin gelecekle üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileriyle ilgili kendi farkındalıklarını arttırma, hem de diğer ülkelerdeki şirketlerle ticari faaliyetler oluşturma ve bunları yürütme süreci” olarak ifade edilmiştir. Uluslararasılaşma, büyüme amaçlı bir süreç stratejisi olarak tanımlanmakla birlikte, büyüme ile arasındaki temel fark organizasyonun ürünlerini, hizmetlerini veya kaynaklarını sınırların ötesine tedarik ve transfer etmesidir (Dana ve diğ., 2008). Eriksson ve diğ. (2000)'e göre uluslararasılaşma organizasyonel öğrenme ve bilgi geliştirme süreci olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte, Borini ve diğ. (2006) uluslararasılaşmanın, bir organizasyonun yerel pazarının sınırları ötesinde faaliyetlerini geliştirmesini ve o pazarı başka yabancı pazarlar için arayışa dönüştüreceğini içeren bir süreç olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Calof ve Beamish (1995) uluslararasılaşmayı şirketin faaliyetlerini, stratejileri, yapısı ve kaynakları bakımından uluslararası çevrelere uyumlu hale getirme süreci olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda uluslararasılaşma, fırsatları tanıma ve bulma sürecidir (Avrichir ve diğ., 2016). Fırsatları tanıma ve bulmanın,

şirketlere uluslararasılaşma girişimlerine nereden ve nasıl başlayacakları hakkında rehberlik ettiği için, bu sürecin önemli bir bileşeni olduğu belirtilmiştir (Zaefarian ve diğ, 2016).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) küresel pazarlara genellikle uluslararasılaşma aracılığıyla girerler ve bu durum yurtiçinde edindikleri benzersiz ürün ve bilgilerini küresel olarak kullanmaları anlamına gelmektedir. KOBİ'ler için uluslararasılaşma stratejilerinden bazıları lisans verme, ülke dışında satış ofisleri açma veya üretim tesisi açma olarak sıralansa da ihracat en bilinen ve yaygın yabancı pazarlara giriş biçimidir (Graves ve Thomas, 2006). Yapılmış deneysel çalışmalarda da sıklıkla ihracatın ele alındığı görülmektedir (Duran ve diğ, 2017; Chen ve diğ, 2014; Liang ve diğ, 2014; Calabro ve Mussolino, 2013; Roida ve Sunarjanto, 2012; Fernandez ve Nieto, 2006). Bunun yanı sıra, uluslararasılaşma KOBİ'ler için bir organizasyonel öğrenme ve bilgi geliştirme süreci (Roida ve Sunarjanto, 2012; Basly, 2007) olarak da değerlendirilmektedir.

Johanson ve Vahlne (1990) uluslararasılaşma sürecini Şekil 2.1'de gösterilen model ile anlatmaya çalışmışlardır. Modelde şirketin uluslararasılaşma süreci, işletmenin uluslararası katılımı giderek arttırdığı bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç, bir yandan yabancı pazara ilişkin bilginin ve operasyonların gelişmesi ve diğer yandan yabancı pazara artan kaynak bağıllığı arasındaki etkileşimle değişmektedir. Pazara bağıllık ve pazar bilgisi uluslararasılaşmanın durum tarafını belirtirken, mevcut iş faaliyetleri ve bağıllık kararları da değişim tarafını ifade etmektedir. Pazar bilgisi ve pazar bağıllığının yabancı pazarlara kaynakların adanmasıyla ilgili kararları ve mevcut faaliyetleri yerine getirme yöntemini etkilediği varsayılmıştır. Benzer şekilde mevcut faaliyetler ve bağıllık kararları da pazar bilgi ve bağıllığını etkilemektedir. Dolayısıyla, uluslararasılaşma sürecinde kavramların nedensel döngü olarak etkileşimde olduğu görülmektedir. Modelde ayrıca pazar bilgisinin ilk olarak mevcut iş faaliyetlerinden kazanılan deneyimle elde edildiği kabulünde bulunulmuştur. Pazar bilgisi bir yandan objektif bilgiyi diğer taraftan da deneyimsel bilgiyi içermekte ve pazarı tanıma, keşfetme, nüfuz etmeyle ilgili bilgiye işaret etmektedir. Deneyimsel pazar bilgisi de iş fırsatları üretecek ve sonucunda uluslararasılaşma süreci için sürükleyici bir güç olacaktır.



Şekil 2.1 : Bir şirketin uluslararasılaşma süreci (Johanson ve Vahlne, 1990).

Model, şirketin uluslararasılaşmadaki yolunu iki şekilde açıklayabilmektedir. İlki, şirketin belirli bir ülke pazarıyla ilişkisinin bir düzene göre gelişmesidir. Örneğin, şirketin ilgili pazarda başlangıçta düzenli bir ihracat faaliyeti yoktur, daha sonra bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat faaliyetleri başlar ve satış ortaklığı aracılığıyla bu faaliyetler gelişir ve en sonunda orada üretim yapmak aşaması bu süreci takip edebilir. Süreç modeli bakımından birbirini izleyen bu aşamalar pazara olan kaynak bağlılığının artışı göstermektedir. Bununla birlikte, mevcut iş faaliyetleri kazanılan pazar deneyimlerine göre de değişiklik gösterebilir. İlk aşama pratikte herhangi bir pazar deneyimi sağlamaz; ancak ikinci aşamada şirket, pazara ilişkin bilgi kanalına ve pazar koşulları hakkında düzenli ve önemli bilgilere sahip olabilir. Şirketin pazarda devamındaki faaliyetleriyle daha farklılaşan ve artan pazar deneyimine yol açacaktır. İkinci yol ise şirketlerin psikolojik mesafe bakımından yeni pazarlara gireceğidir. Psikolojik mesafe, dil, kültür, politik sistem, vb. farklılıklar açısından tanımlanan mesafedir. Böylelikle şirketler kolaylıkla anlayabildikleri pazarlardan uluslararasılaşmaya başlarlar. Algılanan pazar belirsizliği düşük olacağından, o pazardaki fırsatları görebileceklerdir.

Uluslararasılaşmanın süreç olarak ele alındığı çalışmalar oldukça yaygındır (Marin ve diğ, 2017; Avrichir ve diğ, 2016; Lin, 2012; Boyd ve diğ, 2010). Şirketler uluslararasılaşmaya ilk karar verdiklerinde, bu sürecin en önemli boyutlarından biri yabancı pazarlara nasıl girecekleri ve zamanla nüfuz ettikleri yabancı pazar sayısı arttıkça bu giriş şeklinin nasıl değişeceğidir (Claver ve diğ, 2007). Yabancı bir pazara giriş kararı, bu eylemden kaynaklanacak risk ve ödüllerin dengelenmesine bağlı olup, bu karar kaynak varlığına ve kontrol ihtiyacına göre verilmektedir. Buna bağlı olarak ilgili yabancı pazarlara giriş şeklinin dört özellik arasındaki uyuma bağlı olduğu belirtilmiştir: (i) firmanın belirli bir pazara ayırabileceği finansal ve

yönetimsel kapasitesini gösteren kaynak mevcudiyeti, (ii) firmanın bu pazardaki sistemler, yöntemler ve kararları etkileme ihtiyacına işaret eden kontrol özelliği, (iii) yabancı firmaya sahip olma derecesi ve (iv) bunlarla ilişkili olan risk faktörü (Agarwal ve Ramaswami, 1992).

Claver ve diğ. (2007) çalışmalarında pazara giriş stratejilerini şöyle açıklamaya çalışmıştır: Uluslararası pazarları test etmek için iyi bir deneysel araç olması sebebiyle, giriş yöntemlerinden ilki ve sürecin başında en önemli olanı ihracat yapmaktır. Eğer bir firma bu yolu tercih ederse, hem kaynak bağılılığını hem de riski azaltmış olacaktır. Makroekonomik açıdan da istihdamı canlandırabilecek veya yabancı işlemler aracılığıyla ulusal ekonominin kaynak biriktirmesine yol açabilecektir. Mikroekonomi açısından da firma rekabetçi avantaj sağlayabilecek, üretim kapasitesini arttırabilecek veya finansal durumunu geliştirebilecektir. Bir diğer pazara giriş şekli ise ihracattan yüksek bağılılık ve kontrol içeren stratejik iş ortaklıklarıdır. Ortaklığı oluşturan firmaların çoğunlukla bazı ortak özellikleri (aile şirketi olmak, vb.) bulunmaktadır. Dolayısıyla, ilgili şirketlerin aralarında benzerlik algılamaları, iş birliği yapma ve ortaklık oluşturma olasılıklarını arttıracaktır (Gallo ve Sveen, 1991). Sözleşmeye dayalı anlaşmalar ve ortak girişimler, stratejik ortaklıkların iki türüdür. Sözleşmeli anlaşmalarda firmanın sermaye katkısı daha düşük olduğundan, bu durum yabancı bir pazarda tesis kurmayla ilişkili maliyet ve riskleri azaltmaktadır. Örneğin, lisans verme ve satış hakkı (bayilik) verme iki temel sözleşmeli anlaşmadır. Bu anlaşmalar firmalar arasındaki iş birliğine dayanmaktadır. Bir diğer giriş şekli ise doğrudan yabancı yatırım yoluyla (FDI: Foreign Direct Investment) olabilir. Agarwal ve Ramaswami (1992), doğrudan yabancı yatırımı, uluslararası deneyime sahip büyük ölçekli firmalar tarafından yüksek potansiyeli olan bölgelerde seçilen bir pazara giriş stratejisi olduğunu ifade etmiş ve bu stratejinin iki şekilde gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir: (i) varlıkların toplam kontrolünün elde bulundurulduğu, yüzde yüz iştirakli yabancı ortaklıklar veya (ii) ortak girişimler. Bu stratejiler, belirli bir firma için amaç yabancı bir pazara girmek olduğunda, bir yerli ve bir de yabancı firma tarafından oldukça yaygın olarak uygulanmakta olan stratejilerdir. Bununla birlikte, doğrudan yabancı yatırım ihracattan daha riskli olsa da, ticari engellerin üstesinden gelmek ve yatırım alan ülkedeki düşük maliyetli üretimden yararlanmak gibi ihracat yapmanın karşılayamayacağı bazı stratejik ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan çok önemli bir

uluslararasılaşma stratejisidir (Liang ve diğ, 2014). Pazara giriş yöntemlerinin sonuncusu, yine bir doğrudan yabancı yatırım olan üretim ortaklıkları ve ticari ortaklıklardır. Ancak üretim ortaklıklarının kurulması durumu şirketlerin fazladan kaynaklara sahip olmalarını gerektirir (Claver ve diğ, 2007).

De Massis ve diğ. (2018)'ne göre uluslararasılaşma süreci dört boyut olarak sadeleştirilebilir: (i) yerellik-küresellik, (ii) kapsam, yöntem ve lokasyon seçimleri, (iii) zamanlama ve uluslararasılaşma hızı ve (iv) uluslararası iş modelleri. Yerellik-küresellik dengesi, bir şirketin küresel büyümeyi izlemek veya uluslararası faaliyet göstermek yerine ne ölçüde yerel köklerine bağlı kalmayı tercih edeceğini ifade eder. Aile şirketleri sıklıkla yerel kökleriyle, küresel olarak büyüme ihtiyacı ve arzusu arasında kalmaktadır (Graves ve Thomas, 2008). Bu durum şirketin sahip olduğu kaynaklar, yönetim şekli ve hedeflerine göre hangi yönde karar vereceğini şekillendirir. Bazıları yerelde faaliyet göstermeye devam ederken bazıları da uluslararasılaşma yolunda daha aktif olmayı seçebilir. Uluslararasılaşma kapsam, yöntem ve lokasyon seçimleri ise firma büyüklüğü ve yapılanışının çok önemli unsurlarıdır. Kapsam, firmanın coğrafi büyüklüğünü ifade ederken (Lin, 2012), yöntem boyutu yabancı pazarlara giriş yolunu tanımlar ve şirketin yabancı faaliyetler üzerindeki kontrol derecesine işaret etmektedir. Üçüncü boyut ise uluslararasılaşma hızıdır. Şirketlerin kuruluşlarından sonra ne kadar çabuk uluslararasılaştıkları ise uluslararasılaşma sürecinin bir diğer önemli parçasıdır. Son boyut olan uluslararası iş modelleri ise şirketin yabancı pazarda benimseyeceği strateji seçeneklerini (niş pazar veya kitle pazar) ifade etmektedir. Örneğin, KOBİ'ler gibi daha az kaynağa sahip şirketler daha sınırlı kapsamdaki yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üzerine faaliyetlerini odaklandıklarında önemli uluslararası sonuçlara ulaşabilirler. Buna karşılık, kitle pazar stratejileri ise şirketler için yabancı üretim tesisleri gibi önemli yatırımları, dağıtım ve pazarlama politikalarını gerektirmektedir. Bu tür stratejilerin firma büyüklüğü ile ilişkili olduğunu düşünülebilir.

Kontinen ve Ojala (2012) çalışmalarında şirketlerin uluslararasılaşma sürecinde kullanılan çeşitli stratejiler için “yol” terimini kullanmışlardır. Bu yolların araştırmacılar tarafından üç boyutta ifade edilen aşamaları bulunmaktadır: (i) uluslararasılaşmanın hız ve çabukluğunu ifade eden zaman boyutu, (ii) yabancı satışlarla ilişkili olarak incelenen ölçek boyutu ve (iii) firmanın faaliyet gösterdiği ülke sayısı ile işaret edilen kapsam boyutu (Kuivalainen ve diğ, 2012).

Uluslararasılaşma yollarından ilki geleneksel olarak, yavaşça ve adım adım, yakın pazarlardan uzak olanlara doğru uluslararasılaşmadır. Bu tasarlardan, geçici bir yöntem olarak yurtdışı pazarların araştırılması ve incelenmesi sonucu, ısmarlanmamış siparişlere dayanan bir süreçtir. Burada uluslararasılaşmanın asıl amacı firma için varlığı sürdürme ve büyüme. Bu yolda, ürün geliştirme öncelikle firmanın iç pazarına odaklanarak, daha sonra yabancı pazarlara yönelerek gerçekleşir. Geleneksel firmaların uluslararasılaşması, çoğunlukla, “Uppsala Model” olarak adlandırılan ve Johanson ve Vahlne (1977) tarafından tanımlanan modeldeki yolu takip etmektedir. İkinci yol **doğuştan küresel** olan firmaların uyguladığı, eş zamanlı ve hızlı bir şekilde birkaç pazara uluslararasılaşmadır. Bu yolu uygulayan firmalar, iki pazar arasındaki dil, kültür, politik sistem, vb. farklılıklardan kaynaklanan psikolojik mesafeden az etkilenirler ve genellikle ürünlerinin iyi satıldığı pazarlara doğru faaliyette bulunurlar. Uluslararasılaşmaları çoğunlukla tepkiseldir. Bu firmalar, niş pazarlarda ilk giren avantajını elde etmek için gayret gösterirler ve ürünlerini uluslararası pazarlar için geliştirirler. Bu tür şirketlerin, endüstri bilgileri ve mevcut bağlantılarına dayanarak uluslararası fırsatları araştırmalarından dolayı (Oviatt and McDougall, 1994), bu süreç uluslararasılaşmanın dayandırıldığı teorilerin aktarıldığı Bölüm 2.1.1’de detayları açıklanacak olan Uluslararası Yeni Girişim (INV: International New Venture) Teorisi ile ilişkilidir. Son uluslararasılaşma yolu ise **yeniden küresel doğmuş** olarak adlandırılan firmaların uyguladığı yoldur. Bu tür firmalar, öncelikle iç pazara odaklanmaya eğilimlidir; fakat aniden gerçekleşen önemli olaylar (örn. sahiplik ve yönetimin değişimi, başka bir şirket tarafından devralınma veya müşteriyi izleme, vb.) sonucunda uluslararasılaşırlar. Bu tür değişimler ilgili firmaya yeni karar vericiler, finansal kaynaklar, yönetsel beceriler, uluslararası pazar bilgisi, yeni bağlantılar kurma gibi işin yönünü değiştirecek ilave kaynaklar sağlar. Bu tür firmaların doğuştan küresel olan firmalara göre daha fazla yabancı ülkede faaliyet gösterdikleri belirtilmektedir (Sheppard and McNaughton, 2012).

2.1.1 Uluslararasılaşmanın dayandırıldığı teoriler

Yapılan çalışmalarda uluslararasılaşma konusu ele alınırken çeşitli teorilerden yararlanıldığı görülmüştür. Bunlardan en yaygın olanı “Uppsala Model” olarak da adlandırılan uluslararasılaşmanın süreç modelidir. Bu model uluslararasılaşmayı firmaların operasyonlarını çeşitli aşamalardan geçerek uluslararasılaştırdığı, adım

adım gelişen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Firmaların uluslararasılaşma süreçlerini, genellikle coğrafi ve kültürel açıdan yakın oldukları ülkelerden başlattıkları görüşüne dayanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977). Bu teoriye göre, pazar seçiminde firmaların öncelikle kendilerine benzer kültür, dil, eğitim seviyesi, politik sistem ve endüstriyel gelişme derecesinin olduğu, yakınlarındaki pazarlardan başlayarak uluslararası pazarlara girmeleri beklenmektedir. Daha sonra, bu firmalar uluslararası faaliyetlere ilişkin bilgileri arttığında, faaliyetlerini giderek fiziksel olarak daha uzak olan ülkelere de geliştirmeye başlayacaklardır. Bu görüş, fiziken yakın olduğunda, iş çevresini anlamanın ve iş faaliyetlerini yürütmenin daha kolay olacağı kabulüne dayanmaktadır (Kontinen ve Ojala, 2010b). Firmaların ilk olarak iç pazarda bilgi edinmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. İlgili firmalar bu bilgileri daha sonra diğer pazarlara geçiş için kullanabilirler. Pazara ilişkin bilgi birikimi arttıkça, risk azalacak ve yabancı pazara olan bağlılık güçlenecektir. İlerleyen yıllarda, uluslararasılaşma üzerine yapılan çalışmalarda bulunan yeni sonuçlarla birlikte, mevcut model tekrar güncellenmiş olup, revizyon sonrasında modele süreç içerisinde etkin olarak kullanılan ilişki ve sosyal ağlar gibi bağlantılar oluşturulması ve fırsatların farkına varılması kavramları ilave edilmiştir (Johanson ve Vahlne, 2009). Bu durum, yazarların şirketlerin karşılaştıkları problemleri ve fırsatlarını ülkeye özgü olmaktan çok, sahip oldukları ilişkilere ve bağlantılarına özgü bir konu olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Sıklıkla başvurulmuş bir diğer teori uluslararasılaşmanın “Ağ Modeli”dir. Bu teoride ise şirketlerin uluslararasılaşması, ilgili şirketlerin faydalandıkları ağlara (örn. iletişim, çevre, kişisel ağlar, vb.) ilişkin olarak açıklanmaktadır. Uluslararasılaşma sürecindeki tedarikçiler, müşteriler, anlaşmalı taraflar ve diğer rakipler ile olan bağlantıların ve ilişkilerin önemi bu teoride açıklanmıştır (Johanson ve Matsson, 1988). Barney (1991)’nin ortaya koyduğu “Kaynak Temelli Görüş (RBV: Resource Based View)” teorisinde ise uluslararasılaşma kararının, sahip olunan kaynak ve beceriler ile çevresel koşulların koordineli bir çerçeve içerisinde ele alınarak verildiği ifade edilmektedir. RBV, aynı sektör içerisindeki firmaların performanslarının neden farklılık gösterdiğini araştırması nedeniyle şirketlerin rekabetçi avantaj sağlamasına ilişkin yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alınan bir yaklaşımdır (Graves ve Thomas, 2006). Bu yaklaşımdaki kilit prensip şirketler için sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir firmanın değerli (V: Valuable), nadir (R: Rare), taklit edilemez (I: Inimitable) ve

ikame edilemez (N: Nonsubstitutable) çok çeşitli kaynaklarından ileri gelmesidir. Firma kaynakları, sahip olunan varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, şirket nitelikleri, bilgi, vb. şirketin kontrolünde olan, ilgili şirketin etkinlik ve verimliliğini geliştirecek stratejilerin düşünülmesi ve uygulanmasına olanak sağlayan unsurlar olarak tanımlanabilir (Barney, 1991). Kaynaklar, şirketlerin karakteristiğini yansıtan ve şirket üzerinde gerek organizasyonel gerekse de yönetsel süreçlere ilişkin kararlarda çok önemli bir etkidir. Uluslararasılaşma da şirketler için hem finansal hem de finansal olmayan kaynakların bu faaliyetler için ayrılmasını, keşfedilmesini ve kullanılmasını gerektirdiği için şirket kaynakları uluslararasılaşma süreçlerini yakından ilgilendirmekte ve bu süreçte mutlaka göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gereken bir bileşen olduğu görülmektedir.

Uluslararasılaşmanın dayandırıldığı bir diğer teori olan “Uluslararası Yeni Girişim Oluşturma” teorisi, fırsat araştırma davranışıyla ilgilidir. Bu teoriye göre girişimci, kaynakların kullanımı ve ürünlerin birçok ülkede satışından önemli bir rekabet avantajı sağlamak için uğraşır. “Başlangıçtan uluslararası olma” söz konusudur. Dolayısıyla teoride, bu yatırımcılar uluslararası pazarlardaki dış kaynakları kullanabildiklerinden, kendilerinin ilgili kaynaklara sahip olmalarının zorunlu olmadığını vurgulanmaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994).

Bir başka teori ise Dunnig (1980)’in öne sürdüğü “Eklektik Paradigma”dır. Bu teoriye göre de şirketlerin uluslararasılaşması ele alınmış olan üç kavramın faydasına göre tanımlanmaktadır: sahiplik, konum ve uluslararasılaşma (OLI: Ownership, Location, Internationalization). Teori, uluslararasılaşma için stratejik kapasite ve kaynakların önemini vurgulamaktadır. Bu kaynaklar arasında şirketlerin sahip olduğu teknoloji, marka, organizasyonel kültür veya yönetsel kapasite gibi soyut kaynaklar da çok önemli bir yere sahiptir (Fernández ve Nieto, 2005). Bununla birlikte bu teoride, kendi ülkesinde güçlü bir sahiplik konumu oluşturan firmalarda uluslararasılaşmanın daha hızlı olacağı, bu firmaların faaliyette bulundukları ülkede oluşturdıkları marka değerinden ve üretim bilgisinden faydalanacakları belirtilmiştir. Bu tür firmalar yereldeki düşük ücret, geniş pazar ölçeği, yurtdışı faaliyetlerinde hammadde bulunabilirliği, vb. avantajlarını kullanabilirler. Sahiplik ve konum avantajlarının sonucunda da şirketler lisanslama, stratejik iş ortaklıkları ve ortak girişimler yerine sıklıkla doğrudan uluslararası pazarlara giriş yollarını tercih etmektedirler (Velez-Ocampo ve diğ, 2017).

Son yıllardaki uluslararasılaşma çalışmalarda değinilen bir diğer yaklaşım ise Mathews (2006) tarafından geliştirilen “Bağlanım-Gelişim-Öğrenme (LLL: Linkage, Leverage, Learning)” modelidir. Bu modelde, gelişmekte olan ekonomilerdeki çok uluslu şirketlerin uluslararasılaşması incelenmekte ve çok uluslu firmalarının denizaşırı pazarlardaki fırsatları kullanmak üzere o bölgedeki şirketlerle bağlantı kurmasına ve birleşmesine odaklanılmaktadır. Böylelikle bu şirketler gelişmiş ülkelerdeki şirketlere göre uluslararasılaşma konusunda geç harekete geçme bakımından zayıf yönlerinin üstesinden gelebilirler. Bu durum çok uluslu şirketlere nasıl başarılı bir şekilde uluslararasılaştıracaklarını deneyimleyerek öğrenmelerinde yardımcı olmaktadır (Velez-Ocampo ve diğ, 2017; Ratten ve diğ, 2017).

2.1.2 Uluslararasılaşmanın ölçümü

Uluslararasılaşma kavramının çeşitli boyutlarda kavramsallaştırıldığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Bunun en yaygın olan örneklerinden bir tanesi uluslararasılaşma derecesidir (Segaro ve diğ, 2014). Kavram bu şekilde ele alındığında genellikle üç boyutta ölçümlenmiştir: (i) yabancı satış oranı, (ii) uluslararası faaliyetlerle ilgili çalışan personel yüzdesi ve (iii) yurt dışı satışlarının coğrafi çeşitliliği (Sullivan, 1994).

Uluslararasılaşmanın süreç olarak ele alındığı Lin (2012)’in çalışmasında da uluslararasılaşma kavramı üç boyutta ölçümlenmiştir: (i) uluslararasılaşma sürecinin hızı-belirli bir zaman aralığı için sahip olunan yabancı ortaklıklarının sayısı, (ii) kapsam-uluslararasılaşmanın coğrafi dağılımı (örn. şirketin faaliyet gösterdiği/ ticaret yaptığı/yatırım yaptığı ülke sayısı) ve (iii) ritim-yeni ortaklıklar kurulan sürecin ritmik düzeni. Arregle ve diğ. (2012)’de benzer şekilde çalışmalarında uluslararasılaşma kavramını ölçek ve kapsam alt boyutları altında ele almış; ihracat satışlarından elde edilen gelir yüzdesiyle uluslararasılaşma ölçeğini, şirketin ürün/hizmetlerini ihraç ettiği ülke sayısı ile da uluslararasılaşma kapsamını ölçümlemişlerdir.

Uluslararasılaşma stratejisinin ihracat olarak ele alındığı çalışmalarda kavram bazen doğrudan ihracat bazen de ticari bir acente aracılığıyla ihracat yapmalarını sorgulamak üzerine kurulmuştur. Böylelikle şirketin ihracat yapma eğilimi ölçülmeye çalışılmıştır. Liang ve diğ. (2014) çalışmalarında doğrudan yabancı yatırım kavramını ölçmek için üç değişkenden bahsetmiştir: (i) şirketin herhangi bir

doğrudan yabancı yatırıma sahip olup olmadığı, (ii) bu yatırımlarına ilişkin belirli faaliyet örneği vermesi (örn. yurtdışı iş ortaklıkları, sıfırdan yatırımlar veya sınır ötesi birleşmeler, şirket alımları gibi) ve (iii) lokasyon, sayı ve kapsam gibi doğrudan yabancı yatırım projeleri hakkında detaylar.

Mitter ve diğ. (2014) ise çalışmalarında uluslararasılaşmayı ihracatın ötesinde şirketlerin uluslararası anlamda aktif olmaları durumunu ifade ettiğini belirtmiş ve ihracatın yanı sıra ithalat, yabancı dağıtım veya üretim tesisi olmasını da düşünerek kavramı ölçümlemişlerdir.

İncelenen çalışmalarda uluslararasılaşma kavramının ölçümüne ilişkin boyutlar ve alt boyutlar Çizelge 2.1’de gösterilmiştir. Çizelgede görüldüğü üzere kavramın ölçümünde uluslararasılaşma ölçeği ve uluslararasılaşmanın kapsamı olmak üzere iki temel boyut bulunmaktadır. Uluslararasılaşma ölçeğinin alt boyutları ihracat, yabancı yatırımlar ve yabancı ortaklıklara ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. Ölçek boyutunun ihracat faaliyetine ilişkin alt boyutunda ise ihracat yoğunluğu ölçümleme için en çok kullanılan alt boyuttur. Bununla birlikte, kavramın ölçümünde ihracattaki artış oranının ve ihracattan elde edilen gelirlerin oranına da başvurulduğu görülmektedir. İhracatın yanı sıra, doğrudan yabancı yatırım ve yabancı ortaklıklara ilişkin miktar ve bu miktardaki artış gibi boyutlar da uluslararasılaşma kavramının ölçümünde ele alınmış alt boyutlardır. Aynı zamanda, yabancı yatırımların şirketin toplam varlıkları içerisindeki oranının da yabancı yatırım yoğunluğunun ölçümünde kullanılan alt boyutlardan olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, şirketin kurduğu yabancı ortaklıkların sayısı ve bu sayıdaki değişim aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçümünde kullanılmıştır. Yaygın olarak yer alması da şirketlerin yabancı çalışanları ve zamanını yabancı faaliyetler için çalışarak geçiren çalışanlarının sayısı da dikkate alınarak uluslararasılaşmanın ölçüldüğü çalışmalar bulunmaktadır. Uluslararasılaşma derecesinin içerisinde ele alınan bir diğer boyut da uluslararasılaşmanın kapsam boyutudur. Bu boyutun ele alındığı çalışmalarda şirketlerin faaliyet gösterdiği/yürüttüğü ülke veya bölge sayısı (örn. Amerika, Avrupa, Orta Doğu, Uzak Doğu gibi) veya bunların ülkesel/bölgesel dağılımlarını gösteren coğrafi yayılım boyutuyla ele alınmıştır.

Çizelge 2.1 : Çalışmalarda kullanılan uluslararasılaşma göstergeleri.

Kavramın Boyutları	Alt Boyutlar	Ölçüm	Kaynak
Uluslararasılaşma Ölçeği	İhracat Yoğunluğu	$\frac{\text{Yabancı Satışlar}}{\text{Toplam Satışlar}}$	Alayo ve diğ, 2019; Denicolai ve diğ, 2019; Alessandri ve diğ, 2018; Cristiano, 2018; Duran ve diğ, 2017; Fernández-Olmos ve diğ, 2016; Monreal-Pérez ve Sánchez Marín, 2017; Pacheco, 2017; Ramón-Llorens ve diğ, 2017; Ratten ve Tajeddini, 2017; Saeed ve diğ, 2017; Stieg ve diğ, 2017; Wasowska, 2017; Scholes ve diğ, 2016; Cheong ve diğ, 2015; Merino ve diğ, 2015; Chen ve diğ, 2014; Graves ve Shan, 2014; Liang ve diğ, 2014; Segaro ve diğ, 2014; Singla ve diğ, 2014; Yeoh, 2014; Calabrò ve diğ, 2013; Sciascia ve diğ, 2013a; Tsao ve Lien, 2013; Arregle ve diğ, 2012; Cerrato ve Piva, 2012; Roida ve Sunarjanto, 2012; Segaro, 2012; Fernández ve Nieto, 2005; Zahra, 2003; Davis ve Harveston, 2000
		$\frac{\text{Yabancı Satış Gelirleri}}{\text{Toplam Gelirler}}$	Marinova ve Marinov, 2017; Singh ve Kota, 2017; Calabrò ve diğ, 2016; Calabrò ve Mussolino, 2013; Calabrò ve diğ, 2013; Tsao ve Lien, 2013; Graves ve Thomas, 2006
	İhracattaki Artış	$\frac{\text{Yabancı Satış Gelirleri}}{\text{Toplam Satışlar}}$	Ray ve diğ, 2018
		$\log \left(\frac{\text{İhracat Gelirleri}}{\text{GSYİH (Gayrisafi Yurtiçi Hasıla)}} \right)$	Carney ve diğ, 2017
		İhracat Payındaki Büyüme	
		$\frac{[\text{İhracat Pay}_t - \text{İhracat Pay}_{t-1}]}{\text{İhracat Pay}_{t-1}}$	Kraus ve diğ, 2016
FDI Yoğunluğu	Yabancı Yatırımların Sayısı	$\text{İhracat Payı (\%)} = \frac{\text{Yabancı Satışlar}}{\text{Toplam Satışlar}} \times 100$	
		İhracat Payı: t yılındaki ihracat payı	Avrichir ve diğ, 2016; Liang ve diğ, 2014

Çizelge 2.1 (devam): Çalışmalarda kullanılan uluslararasılaşma göstergeleri.

Kavramın boyutları	Alt boyutlar	Ölçüm	Kaynak
Uluslararasılaşma Ölçeği	FDI Yoğunluğu	$\frac{\text{Yabancı Yatırımların Değeri}}{\text{Toplam Varlıklar}}$	Ray ve diğ, 2018; Duran ve diğ, 2017; Saeed ve diğ, 2017; Singla ve diğ, 2014; Singh ve Gaur, 2013
		$\log \left(\frac{\text{Yabancı Yatırımların Değeri}}{\text{GSYİH (Gayrisafi Yurtiçi Hasıla)}} \right)$	Carney ve diğ, 2017
		Yabancı Bağlı Ortaklıklarının Sayısı	Duran ve diğ, 2017; Abdellatif ve diğ, 2010
	Yabancı Bağlı Ortaklıkların Yoğunluğu	$\frac{\text{Yabancı Bağlı Ortaklıklarının Sayısı}}{\text{Toplam Bağlı Ortaklıklarının Sayısı}}$	Saeed ve diğ, 2017; Singla ve diğ, 2014; Tsao ve Lien, 2013; Chen, 2011
		Yabancı Bağlı Ortaklıklarının Yıllık Ortalama Sayısı	Calabrò ve diğ, 2017; Lin, 2012
		Dağılımın Kurtosisi	
	Yabancı Bağlı Ortaklıktaki Artış	$\text{Kurtosis (basıklık)} = \left\{ \frac{n(n+1)}{(n-1)(n-2)(n-3)} \sum \left(\frac{x_i - \bar{x}}{s} \right)^4 \right\} - \frac{3(n-1)^2}{(n-2)(n-3)}$ n: gözlem sayısı (belli bir zaman aralığındaki gözlem örn: 2001 – 2004) x_i: i yılındaki kurulan yabancı ortaklık sayısı s: yabancı ortaklık sayısındaki büyümenin standart sapması	Lin, 2012
		$\frac{\text{Yabancı Çalışan Sayısı}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$	Duran ve diğ, 2017
	Çalışanlar	$\frac{\text{Yabancı Faaliyetler için Çalışan Sayısı}^*}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$	Segaro ve diğ, 2014; Segaro, 2012
*zamanının %50 den fazlasını uluslararası faaliyetlerde harcayan çalışan sayısı			

Çizelge 2.1 (devam): Çalışmalarda kullanılan uluslararasılaşma göstergeleri.

Kavramın boyutları	Alt boyutlar	Ölçüm	Kaynak
Uluslararasılaşma Kapsamı	Coğrafi Yayılım	Şirketin Faaliyet Gösterdiği Yabancı Ülke Sayısı*	Alayo ve diğ, 2019; Wei ve Tsao, 2019; Calabrò ve diğ, 2016; Singla ve diğ, 2014; Tsao ve Lien, 2013; Lin, 2012; Casillas ve diğ, 2010
		* ihracat, yabancı yatırım ve yabancı ortaklık faaliyetlerini kapsar	
		Şirketin İhracat Yaptığı Ülke Sayısı	Marinova ve Marinov, 2017; Wasowska, 2017; Calabrò ve diğ, 2016; Yeoh, 2014; Arregle ve diğ, 2012; Cerrato ve Piva, 2012; Casillas ve diğ, 2010; Zahra, 2003
		Şirketin İhracat Yaptığı Bölge Sayısı	Marinova ve Marinov, 2017; Yeoh, 2014; Segaro ve diğ, 2014*; Lin, 2012; Segaro, 2012; Casillas ve diğ, 2010
		Şirketin Yabancı Ortaklık Kurduğu Ülke Sayısı	*İlgili bölgedeki yabancı satışların toplam satışıdaki oranı (%) olarak ele alınmıştır. Duran ve diğ, 2017; Lin, 2012; Casillas ve diğ, 2010
		Entropi: Hem faaliyet gösterilen bölge sayısı hem de bölgelerin yabancı satışlar oranında ağırlıklandırılması	
		$\text{Entropi} = \sum_{i=1}^n x_i \ln \left(\frac{1}{x_i} \right)$ n: toplam bölge/ülke sayısı x_i: i bölgesine/ülkesine yabancı satışların toplam satışlara oranı $\ln \left(\frac{1}{x_i} \right)$: i bölgesinin/ülkesinin ağırlıklandırılması	Alessandri ve diğ, 2018; Pacheco, 2017; D'Angelo ve diğ, 2016; Cerrato ve Piva, 2012

2.2 Aile Şirketleri

2.2.1 Aile şirketi tanımı

Literatürde aile şirketleri için kullanılan net bir tanımlama bulunmamakla birlikte, incelenen yayınlarda bir veya daha fazla kriterin göz önünde bulundurulduğu tanımların olduğu görülmektedir. Bu tanımlar daha çok şirketlerin sahiplik yapıları ve sahiplerin yönetime katılımları dikkate alınarak yapılmıştır.

Liang ve diğ. (2014) göre, yönetime aile katılımı ve aile sahipliği, ailenin etki ve kontrolüyle ilgili farklı bakış açılarının önemini belirten iki kavramı ifade etmektedir. Ailenin yönetime katılımı, şirketin yönetimi ve faaliyetlerin yürütülmesinde ailenin rolünü vurgularken, aile sahipliği ise işin sahibi olarak ailenin rolüne odaklanmasını ifade etmektedir.

Fernández ve Nieto (2006), bir veya daha fazla aile üyesinin yönetim pozisyonlarında yer alması durumunu aile şirketi olarak tanımlarken, Gallo ve Sveen (1991), ailenin sermayenin büyük çoğunluğuna sahip olduğu ve tam yönetim kontrolü uyguladığı şirketleri aile şirketi olarak tanımlamıştır. Casillas ve Acedo (2005) ise sahiplik, yönetim ve devamlılık kavramları üzerinden kendi aile şirketi tanımlamalarına dayanak oluşturmuş ve şirketleri dört grup altında ifade etmiştir: (i) aile şirketi olmayan şirketler, (ii) sınırlı aile katılımı olan şirketler, (iii) aile katılımı olan şirketler ve (iv) salt aile şirketleri.

Ailenin şirkette sahiplik payı olmasının yanı sıra, aileden bir veya daha fazla kuşağın şirketin yönetim pozisyonlarında bulunması koşulu da aile şirketini tanımlarken kullanılan kriterlerdendir (Sholes ve diğ, 2016; Calabrò ve diğ, 2016, 2013; Davis ve Harveston, 2000; Zahra, 2003).

Basly (2007) ise çalışmasında işletmenin tek bir aileye ait olmasından öte bir veya daha fazla ailenin yönetim, denetim veya en azından sermaye hissesine sahip olduğu şirketleri, aile şirketi olarak ele almıştır.

Kurucu ailenin çok güçlü pay sahipliği ve kurucu aile üyelerinin aktif olarak şirketin yönetimine katılımı olan aile şirketi tanımı da Tsao ve Lien (2013) tarafından kullanılmıştır. Arregle ve diğ. (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada ise aile şirketleri aile kontrollü şirketler olarak ele alınmış olup, ailenin şirket üzerinde büyük oranda mülkiyet sahibi olarak tek yönlü kontrolünün olması ve yönetimde ve yönetim

kurulunda varlık göstermeleri durumunda, ilgili şirketleri aile kontrollü şirketler olarak tanımlamışlardır. Başka bir deyişle aile kontrollü şirket, bir veya daha fazla aile üyesinin şirket hisselerinin en az %50'sine sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Sciascia ve diğ. (2013a)'ne göre, ailenin özsermayenin %20'den fazlasına sahip olması ve birden fazla aile üyesinin yönetim veya yönetim kurulunda görev almış olması aile işletmesi için gerekli koşul olarak ifade edilmiştir. Mevcut tanımlamalara ek olarak ailenin oy kullanma hakkı (en az %10) üzerinden de aile şirketi tanımı yapıldığı görülmektedir (Gomez-Mejia ve diğ, 2010).

Aile etkisinin faktör olarak ele alındığı bir başka çalışmada ise yine aile üyelerinin sahiplik durumuyla, aile üyelerinin yönetim ve kontroldeki etkisi üzerinden kavram ele alınmıştır (Mitter ve diğ, 2014). Ölçümleme için literatürde de sıklıkla kullanılan ve Astranchan ve diğ. (2002) tarafından geliştirilmiş olan Aile Etkisi (F-PEC: Family-Power, Experience, Culture) ölçeğinden yararlanılmış ve kavram üç boyutta ele alınarak ölçülmüştür: (i) ailenin şirkete katılımını işaret eden güç boyutu, (ii) ailenin işle ilgili sahip olduğu tecrübeyi ifade eden deneyim boyutu ve (iii) şirket kültürünün hangi ölçüde özgün olduğunu gösteren kültür boyutu.

Yukarıda bahsedilen tanımlamalar ışığında, aile şirketi tanımında genelleştirilmiş bir ifade şekli yerine ailenin sahiplik, yönetim (üst yönetim, liderlik, yöneticilik, yönetim kurulları gibi), kontrol etkisi, sorumluluk alan kuşak ve oy kullanım hakkı faktörlerinin aile şirketi tanımlarında öne çıktığı görülmektedir.

2.2.2 Aile şirketleriyle ilgili teori ve yaklaşımlar

Aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreçleri incelendiğinde sahiplik, yönetim ve karar süreçlerindeki etkilere açıklık getiren teori ve yaklaşımlar bulunmaktadır.

Bu teorilerden ilki sahiplik ve yönetimde ailenin katılım ve etkisinin nasıl olabileceğinin açıklanmaya çalışıldığı “Vekalet Teorisi”dir. Vekalet teorisi vekilin (agent-vekil), aslın (principal-asıl) çıkarlarından çok kendi çıkarları eğiliminde davrandığı bireylerin fırsatçı davranışını benimsemektedir. Teori sahiplik ve yönetim arasındaki bağlantının önemine ışık tutarak, şirket sahiplerinin organizasyonel idareden sorumlu olan yöneticileri işe aldıklarında ortaya çıkan ilişkilerine odaklanmaktadır. Eğer yönetici ve sahiplerin farklı hedef ve risk tercihleri varsa, bu durumunun yönetim ve stratejik kararlarda çatışmalara yol açacağı ve vekalet problemlerinin artmasına neden olacağı ifade edilmiştir (Jensen ve Meckling, 1976).

İkinci olarak bahsedilen teori “Temsil Teorisi”dir. Temsil teorisi ise asıl ve vekil arasındaki ilişkiyi çatışmacı olarak yorumlamaktan ziyade, yönetimin yatırımcı için temsilci olarak hareket edeceği ve şirketin kaynaklarının yönetiminde hissedarlara değer yaratmayı temel amaç olarak takip edeceği düşünülmektedir. Bu nedenle yönetim ile hissedarlar arasında çatışma yoktur. Aksine şirketin kurumsal değerinin arttırmak için taraflar arasında bir ortalık kurulması söz konusudur (Del Guidice, 2017). Temsil bakışı yöneticilerin fırsatçı, bireysel ve kendine hizmet eden şekilde davranmadığını, aksine yöneticileri “toplulukçu”, “organizasyon yanlısı” ve “güvenilir” olarak tasvir etmektedir (Davis ve diğ, 1997). Temsil yöneliminin motivasyon, kimliklendirme ve güç olmak üzere üç boyutu vardır (Wasowska, 2017). Aile şirketlerinin gelecek nesiller için işi sürdürebilme gerekliliğinden yola çıkılarak, işlerin uzun dönemli olması amacıyla bu yaklaşımı benimseyeceği düşünülmektedir.

Vekalet teorisi vekil maliyetlerini azaltan formel kontrol uygulamalarını önerirken, temsil teorisi ise paydaşlar arasında ilişkisel normlar ve güvenin desteklediği paylaşılmış vizyon ve değerler sisteminin oluşumunu ve sosyal etkileşimleri teşvik eden informel veya sosyal kontrolün uygulanmasını öne sürmektedir (Calabró ve Mussolino, 2013).

Aile şirketlerinin davranışlarını etkileyen bir diğer yaklaşım da “özgecilik (altruizm)”tir. Özgecilik kavramı Batson (1990) tarafından karşılığında herhangi bir ödül beklentisi olmadan, kişilerin faydasına ilişkin eylemlerde bulunmak için bireyleri motive eden ahlaki bir değer olarak tanımlanmıştır. Özgecilik, ekonomik literatürde ailenin ortak bir çaba veya girişim için uğraşarak, tüm ailenin varlığını ve refahını en üst düzeye çıkarabileceği faydacı bir yönelim olarak tanımlanmaktadır. (Becker, 1981). Özgeciliğin varlığı aile ve firma hedeflerinin kişisel ve fırsatçı anlayışın ötesinde olma durumunu işaret eder. Aile şirketleri için, üyelerinin çıkarları aile şirketinin başarısıyla örtüştüğü için bu yönelimin fayda sağlayan bir davranış biçimi olarak görülebileceği düşünülebilir. Bu olgunun varlığı, aileye gelecek kuşakların sağlayacağı uluslararası stratejik yönde ilerleme, organizasyonu koruma, meşruiyeti güçlendirme ve tüm aile ve gelecek kuşaklar için karlı hale getirme anlamında yardımcı olabilir (Calabró ve diğ, 2016). Bu durum uluslararası fırsatları keşfetme anlamında risk alma ve riski paylaşmayı teşvik edebilir. Ayrıca özgeciliğin iletişim ve koordinasyonu arttıran, aile temsilcileri arasındaki bilgi asimetrisini

azaltan ve informel anlaşmaların kullanımını kolaylaştıran bir etken olduğu da belirtilmiştir (Daily ve Dollinger, 1992).

Sosyo-Duygusal Refah (SEW: Socio-Emotional Wealth) kavramı aile şirketleri için önemli ekonomik olmayan değer olarak ifade edilmektedir. SEW, aile şirketlerinde, ilgili ailelerin, işlerinden kaynaklanan ekonomik olmayan ödüllerine işaret etmektedir (Gomez-Mejia ve diğ, 2007). Bu ödüller, şirketle olan duygusal bağlarını, aile şirket kültürüne işlenen aile değerlerini ve özgeci davranışlarını kapsamaktadır. Bir başka deyişle, SEW koruma eğilimi, aile temsilcilerinin aileden olmayan yöneticilerden hangi dereceye kadar farklı davrandıklarını açıklayabilen bir davranış eğilimi olarak düşünülebilir (Pukall ve Calabró, 2014). SEW kavramı beş başlık altında gruplandırılmıştır: (i) aile etkisi ve kontrolü, (ii) firmayla özdeşleşme/tanınma, (iii) sosyal bağ kurma/oluşturma, (iv) firmayla duygusal bağlılık ve (v) gelecek nesiller aracılığıyla aile bağlarının yenilenmesi (Berrone ve diğ, 2012). SEW yaklaşımı şirketlerin uluslararasılaşmasını olumlu yönde etkileyebilir. İşlerinin gelecek kuşaklar için de sürdürülebilir olmasını isteyen aile şirketleri, insan kaynaklarını, kapasitelerini, ortaklarıyla olan ilişkilerini ve finansal fonlarını geliştirmek için yatırımda bulunmayı daha çok isteyeceklerdir. Dolayısıyla, bu kaynaklar, beceriler ve motivasyon, uluslararasılaşmayı teşvik edip, hızlandıracaktır. Diğer taraftan SEW'in uluslararasılaşmayı olumsuz etkileyebileceği de düşünülmektedir. Uluslararasılaşma, aile üyelerinin şirket üzerindeki kontrol ve gücünü kaybetme korkusu, kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmeleri, uygun olmayan aile üyelerinin yönetim görevlerine getirilmesi, kaynakların yerinde ve uygun şekilde kullanılmaması gibi davranışlardan olumsuz yönde etkilenebilir. SEW bakışı aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran bir özelliktir. Temelde aile şirketlerinde bu varlık duygusunu tatmin etme anlayışı vardır. Bu duyguya bağlı olarak kayıp-kazanç açısından risk eğilimleri farklılık gösterir ve bu durum aile şirketlerinin uluslararasılaşma kararlarını etkilemektedir. SEW etkisi şirketler için bazen kayıptan kaçınma yaklaşımını gösterirken, bazen de bu tatmin duygusunu biraz kaybetme durumu olsa da, şirket için sonrasındaki kazanımların ağır basabileceği düşüncesiyle risk alabilecekleri stratejileri uygulayabilecekleri anlamına da gelmektedir (Gomez-Mejia ve diğ, 2007).

2.3 Aile Şirketlerinde Uluslararasılaşma

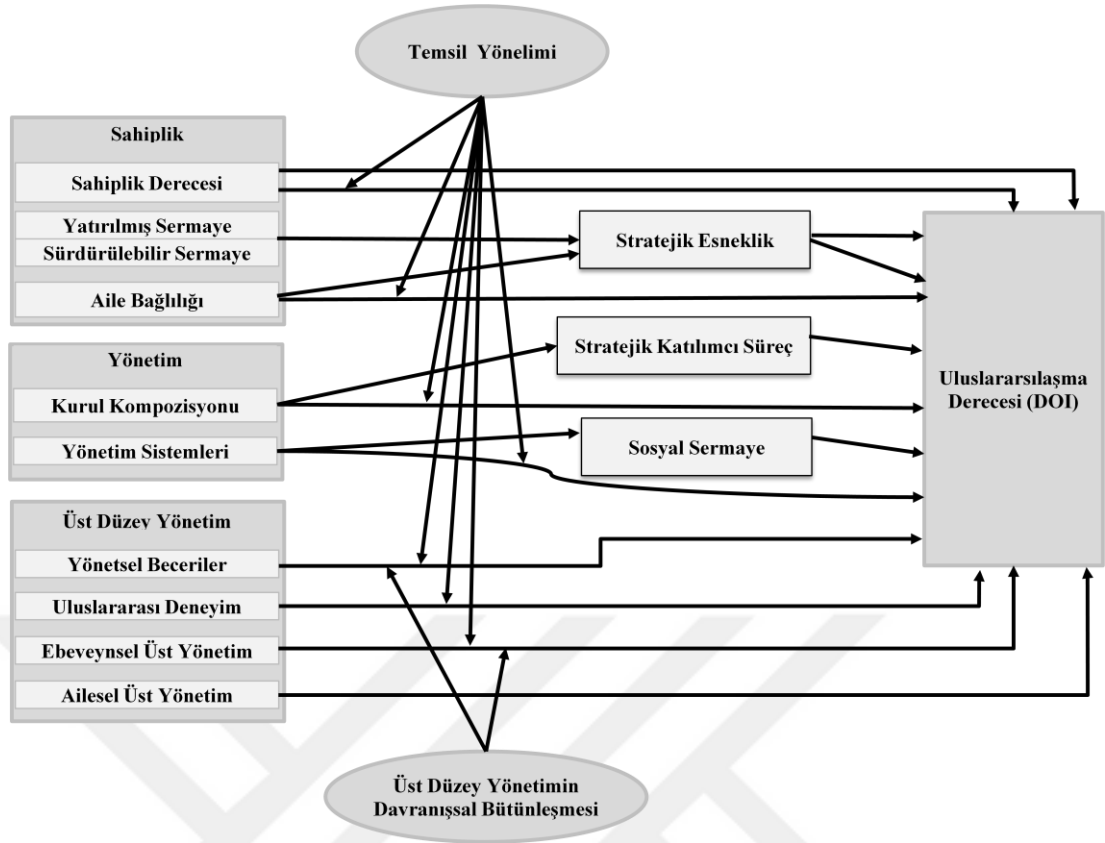
2.3.1 Aile şirketlerinde uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler

Aile şirketlerinde uluslararasılaşma konusu ele alınırken uluslararasılaşmayı etkileyen faktörlerin kavramsal-teorik model olarak önerildiği (Rexhepi ve diğ, 2017; Laffranchini ve diğ, 2016; Pukall ve Calabrò, 2014; Segaro, 2012), kavramsal-araştırma modeli olarak incelendiği (Ray ve diğ, 2018; Marin ve diğ, 2017; Stieg ve diğ, 2017; Wasowska, 2017; Calabrò ve diğ, 2016; Scholes ve diğ, 2016; Mitter ve diğ, 2014; Calabrò ve diğ, 2013; Calabrò ve Mussolino, 2013; Cerrato ve Piva, 2012; Roida ve Sunarjanto, 2012; Abdellatif ve diğ, 2010; Casillas ve diğ, 2010; Davis ve Harveston, 2000) ve yapısal eşitlik modelleme (Alayo ve diğ, 2019; Calabrò ve diğ, 2017; Segaro ve diğ, 2014; Basly, 2007) gibi istatistiksel yöntemler kullanılarak ele alındığı çalışmalar olduğu görülmektedir.

Segaro (2012), küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin uluslararasılaşmasında belirleyici rol oynayan faktörleri incelemek için yaptığı çalışmasının sonucunda Şekil 2.2’de gösterilen birleştirici bir teorik model ortaya koymuştur. Modelde uluslararasılaşmayı, yabancı satışların toplam satışlara oranı, çalışma zamanının çoğunluğunu uluslararası faaliyetler için harcayan çalışanların yüzdesi ve satışların coğrafi kapsamını içeren üç boyutlu bir ölçek olarak “DOI-Uluslararasılaşma Derecesi” kavramıyla tanımlamıştır. Uluslararasılaşmayı etkileyen faktörleri şirketin sahiplik, yönetim ve üst düzey yönetimi olarak üç başlıkta toplamıştır. Sahiplik kavramı, ailenin şirkette pay sahiplik derecesine göre ters “U” şeklinde; yani aile pay sahipliğinin orta seviyede olması durumunda uluslararasılaşmanın en fazla olacağı, doğrusal olmayan bir ilişkiyle uluslararasılaşma derecesini etkilediği düşünülmüştür. Bununla birlikte, aile şirketlerinin pazarda öz kaynak ve borç alımına aile şirketi olmayanlara göre daha sınırlı erişime sahip olabildiği ve sermayelerini işleri uzun dönemde sürdürülebilir kılmak için yatıracakları görüşünden hareketle, sermaye kavramı uluslararasılaşmayı etkileyecek bir faktör olarak modele eklenmiştir. Bu çalışmada sermaye faktörü, uzun dönemde ödeme baskısı olmadan yatırım yapma olarak tanımlanan “yatırılan sermaye” ve aile üyelerinin paylaştığı ve katkı sağladığı insan kaynağı havuzunu ifade eden “sürdürülebilir sermaye” olarak iki alt boyutuyla ele alınmıştır. Ayrıca çalışanların organizasyonla kendini tanımlama, özdeşleştirme ve şirketle aynı zamanda duygusal bir bağlılığa sahip olma gibi düşüncelerini içeren

aile bağılılığı kavramının da uluslararasılaşmayı etkileyen bir faktör olabileceği düşünülmüştür. Uluslararasılaşmayı etkileyen diğer bir kavram yönetim kurulu ve yönetim sistemlerini içeren yönetim faktörü olarak gösterilmiştir. Yönetim kurullarının kontrol etme, kaynak sağlama ve strateji geliştirilmesiyle ilgili görevleri bulunmaktadır. Ayrıca temsil teorisine göre kurulların öncelikli görevi cezalandırmak ve gözlemlemekten çok, hizmet etmek ve tavsiye vermektir. Bu nedenle teori, bir kurulun yapısını, üyelerin organizasyona veya kendi aralarında sosyal veya aile bağı ile bağlantılı olmalarını içtekiler veya bağı dıştakiler olarak nitelendirmektedir. Uluslararasılaşma gibi stratejik karar verme süreçlerinde bu bağlantıların etkili olabildiği öngörülmektedir. Şirketler, yönetim sistemlerinde partikülarizm (belirli bir topluluğa bağlılık) veya kişiselcilik gibi yaklaşımların etkisiyle ve bu mekanizmalara gösterdikleri eğilimlere göre rekabetçi avantaj sağlayabilirler. Ayrıca bu eğilimlerin sosyal sermayenin gelişmesine yardımcı olabileceği ve aile şirketlerinin uluslararasılaşması gibi fırsatçı yatırımlar yapmasını destekleyeceği sebebiyle yönetim kavramı içerisinde uluslararasılaşmayı etkileyen bir faktör olarak ele alınmıştır.

Bir diğer faktör ise üst yönetim kavramıdır. Kavram üç alt boyutta ele alınmıştır. İlk olarak üst yöneticilerin uluslararası deneyimi boyutudur. Yöneticilerin deneyiminin olması genel anlamda belirsizliği azaltır ve aynı zamanda uluslararası pazarlardaki fırsatların farkına varılması konusunda şirkete yardımcı olur. İkinci boyut üst yönetimin yönetsel kapasitesidir. Şirketler büyüdüklerinde ve daha karmaşık süreçleri yürütmeye başladıklarında, uzmanlaşmaya ve gerekli yönetsel katmanlara duyulan ihtiyaç artacaktır. Bu nedenle yabancı pazarların seçilmesi, bu pazarlara girilmesi ve hizmet verilmesi gibi konular önemli yönetsel zaman gerektirir. Aile şirketlerinde bu karmaşıklık ve uluslararası büyümenin getirdiği iş yüküyle başa çıkabilmek için yönetim ekiplerinin yönetsel becerileri ve deneyimleri önem kazanmaktadır. Üçüncü boyut ise iki alt boyutla ifade edilen üst düzey yönetim kompozisyonudur. Eğer yönetime katılan üyeler arasında kardeşlik, kuzen olma, vb ailesel bağlar varsa, bu 'ebeveynsel üst yönetim' olarak; eğer bu tür akrabalık bulunmuyorsa 'ailesel üst yönetim' olarak tanımlanmıştır. Uluslararasılaşmanın karmaşık bir faaliyet olduğu düşünüldüğünde yönetimdeki bu tür ilişkisel bağlar, karar süreçlerini etkileyen faktörler olarak ortaya çıkabileceği için modelde yerini almıştır.

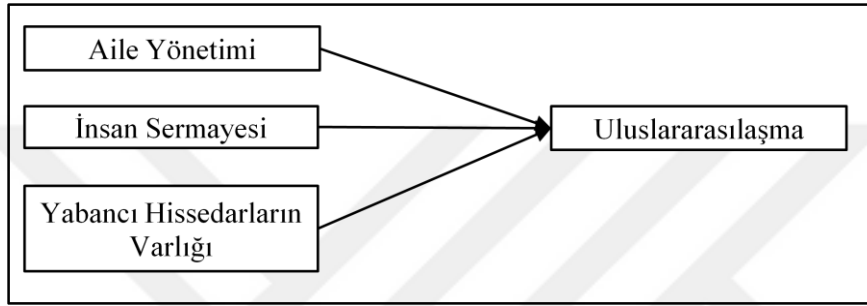


Şekil 2.2 : Aile KOBİ'lerinin uluslararasılaşmasının bütüncü teorik modeli (Segaro, 2012).

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi modelde temsil yönelimi ve üst yönetimin davranışsal bütünleşmesi olarak iki düzenleyici faktöre de değinilmiştir. Temsil teorisine dayanan temsil yönelimi; (i) müşteri yönelimi, (ii) çalışan yönelimi ve (iii) uzun dönem yönelimi üç alt boyutuyla ele alınmıştır. İkinci düzenleyici faktör ise üst yönetimin davranışsal bütünleşmesidir. Üst Kademe Teorisi stratejik seçimler ve performans düzeyleri gibi organizasyonel çıktıların bir ölçüde yönetimsel alt yapı özelliklerinden tahmin edilebileceği görüşünü öne sürmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Aile KOBİ'lerinin üst yönetimlerine bakıldığında, üst yönetimdeki uyum, çatışma, güç ve fikir birliği düzeylerinin dikkate alınması önemlidir. Bütün bunlar aile KOBİ'lerindeki üst yönetimin davranışsal bütünleşmenin ifade şeklidir. Sonuç olarak grubun karşılıklı ve ortaklaşa etkileşimlerle meşgul olma derecesini ifade etmekte olup üç ana elemanı bulunmaktadır: (i) bilgi alışverişinin miktar ve kalitesi (zenginliği, zamanlaması ve doğruluğu), (ii) işbirlikçi davranış ve (iii) ortak karar verme. Buna dayanarak, organizasyonel amaçlar için ortaklaşa çalışmayı kapsayan temsil yönelimiyle birlikte

üst yönetimin davranışsal bütünleşmesinin üst düzey yönetim ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenleyeceği görüşü modelde ortaya konmuştur.

Ayrıca, Segaro (2012) bu modelinde şirketlerin rekabetçi çevredeki tehditlere cevap verebilme, yeni fırsatları kovalayabilme ve takip edebilme becerisini ifade eden “stratejik esneklik”, şirket için değer yaratacak stratejik süreçlere katılımcı olma, kurul üyelerinin bilgi ve becerilerinden faydalanılmasını ifade eden “stratejik katılımcı süreç” ve “sosyal sermaye” kavramlarının sahiplik-uluslararasılaşma ve yönetim-uluslararasılaşma ilişkilerinde aracı faktörler olabileceğini belirtmiştir.

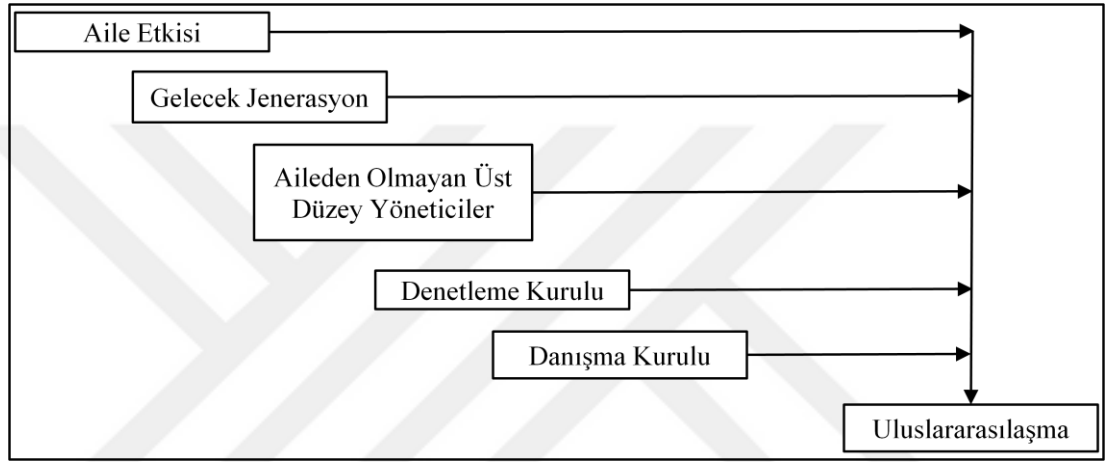


Şekil 2.3 : Cerrato ve Piva (2012)'nin uluslararasılaşmaya ilişkin araştırma modeli.

Araştırma modelini Şekil 2.3'te görüldüğü gibi kuran Cerrato ve Piva (2012), aile yönetimi, yabancı hissedarların şirkette varlığı ve insan sermayesi faktörlerinin uluslararasılaşma ile ilişkisini 1.304 küçük ve orta ölçekli İtalyan şirketi üzerinde incelemiştir. Çalışmada insan sermayesi ile ifade edilen kavram şirketin insan kaynağının mesleki bilgi, eğitim, yetenek, deneyim ve teknik becerilerini kapsamaktadır. RBV'nin de ifade ettiği üzere şirketlerin kaynak ve yetkinlikleri kendi gelişim adımlarını kararlaştırmalarında önemli etkenlerdir. Bu nedenle çalışanların da bilgi ve becerileri şirketler için değerli bir kaynak olup, rekabetçi avantaj sağlanması konusunda insan kaynağının kritik önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, iş fırsatlarının fark edilmesi ve keşfedildikten sonra kullanılıyor olması açısından insan sermayesinin uluslararasılaşmayla pozitif ilişkili olduğu görüşü bu çalışmayla da desteklenmiştir. Modelde şirketlerin pay sahipliği yapısı açısından yabancı hissedarlığın varlığının etkisi de incelenmiştir. Şirketin sahiplik yapısı açısından taraflarının (şirketler, bankalar, kurumsal yatırımcılar gibi) şirketin strateji ve performansı için önemli sonuçlar gösterdiği daha önceki çalışmalarda gösterilmiştir (George ve diğ., 2005; Thomsen ve Pedersen, 2000; Gedajlovic ve Shapiro, 1998). Bununla birlikte, yabancı sahipliğin uluslararası çevre hakkında

değerli bilgileri işaret ettiği ve pazarlara ilişkin daha geniş bir görüşe sahip olmanın göstergesi olabileceği ifade edilmiştir (Fernández ve Nieto, 2006). Uluslararasılaşmayla bulunan pozitif ilişkisinin de bu görüşü desteklediği görülmüştür.

Mitter ve diğ. (2014), ailenin sahiplik ve yönetimdeki etkisini, şirketin yönetiminde görev alan kuşağın etkisini, yönetim kurulu yapısının ve denetleme ve danışma kurullarının varlığının uluslararasılaşma üzerindeki etkisini Avusturyalı şirketlerden oluşan bir örneklem grubuyla ve regresyon analizi yöntemiyle araştırmıştır.



Şekil 2.4 : Mitter ve diğ. (2014)'e göre uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Şekil 2.4'te görüldüğü gibi modeli kuran araştırmacılar, aile etkisinin uluslararasılaşma ile ters “U” şeklinde ilişkili olduğunu doğrularken, gelecek kuşağın kurucu kuşağa göre uluslararasılaşma stratejisini benimsemesini daha düşük olasılıklı bulmuştur. Denetleme kurulu ile uluslararasılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, danışma kurulu ile pozitif ilişkide olduğu görülmüştür. Kurul üyeleri işletmeye bilgi, yetenek, beceri, deneyim, ün ve bağlantılar sağlayarak işletmenin kaynak havuzunu geliştiren ve işletmeyle ilgili stratejik kararların seçiminde ve uygulanmasında aktif rol alan mekanizmalardır. Bu nedenle, danışma kurulunun uluslararasılaşmayla pozitif ilişkisinin kurulun aileden olan yöneticilerin veya kurucuların uluslararasılaşmayla ilgili risk algısını değiştirebileceğinin bir göstergesi olduğu söylenilebilir.

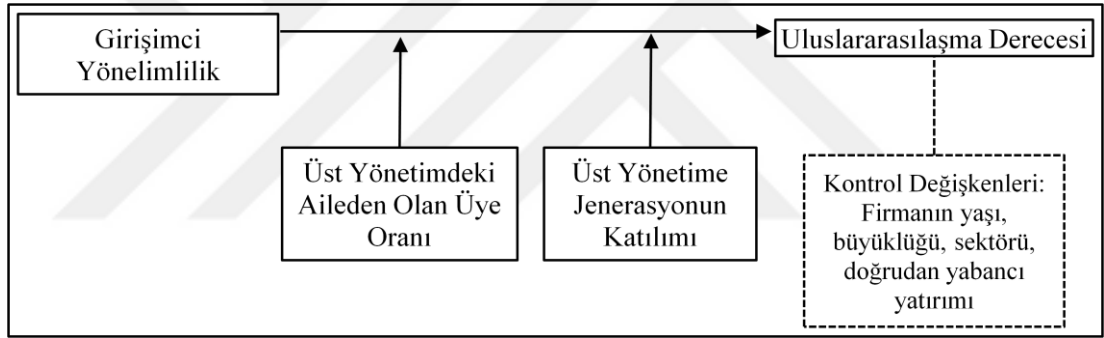
Araştırmalarında aile şirketlerinin uluslararasılaşması hakkındaki görüşlerinin, kuşaklar arasında farklılık göstermediği sonucuna ulaşan Okoroafo ve Koh (2010), eğer bir aile işletmesi birinci ve ikinci kuşağında yabancı pazarlara katılmadıysa,

bunu daha sonraki kuşaklarda yapma olasılığının düşük olduğunu ve hatta üçüncü kuşakların bu duruma, birinci ve ikinci kuşağa göre daha negatif baktıklarını ifade etmişlerdir. Gelecek kuşakların uluslararasılaşmaya karşı negatif görüşünün aksine, aile şirketlerinde kuşak katılımı bilgi çeşitliliğini arttıran bir faktördür ve bu nedenle girişimci yönelimliliği etkilediği belirtilmiştir (Liu, 2014; Tung ve diğ., 2014). Gelecek kuşaklar aile şirketinde görev almaya başladığında bu geçiş sürecinin şirket için uzun dönemli isteklerin, sürdürülebilirliğin ve devamlılığın odak haline geldiğini göstermektedir (Huang ve diğ., 2014). Kuşakların girişimci yönelimliliğinin etkisiyle birlikte, sağlanan ürün ve hizmetler için yerel pazarların yeterli geliri sağlayamayabileceği ve aile işletmesinin devamlılığı için küresel işlere doğru harekete geçilerek bu durumun üstesinden gelinebileceği öne sürülmüştür (Liu, 2014). Dahası, Calabrò ve diğ. (2016)'nin İtalya'da 4 aile işletmesini ele aldığı vaka çalışmasında; yeni kuşağın bilgi, yetkinlik ve heyecanının aile şirketinin uluslararasılaşmasına katkı sağladığı ve böylece yabancı müşteriler için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, ithalat yapılması, yeni uluslararası pazarlara girilmesi, yurtdışı satış yapılarının oluşturulması, uluslararası taraflarla ortaklıklar kurulması anlamında şirket için tatmin edici sonuçlara ulaşılmasının sağlandığını ortaya koymuştur. Ayrıca aile şirketlerinde yeni kuşakların katılımının uluslararası girişimcilikle ilgili faaliyetlerle pozitif ilişkili olduğu görüşü desteklenmiştir.

Kaynak temelli görüş, şirketlerin kendine özgü kaynaklara sahip olmasının rekabetçi avantaj sağlamaları için önemli olabileceğini belirtmiştir (Barney 1991). Bu teoriye göre şirketlerin gelecekleri de, kendilerine özgü olan bu becerilerin en iyi şekilde kullanımı ve korunmasına bağlıdır. Organizasyonların temel yetkinlikleri, bilgi ve beceriler gibi maddi olmayan varlıklarını da kapsar. Bu varlıkların geliştirilmesi için şirketler birçok adım atmaktadırlar. Bu adımlardan biri de son yıllarda sıkça duyulan girişimcilik ve girişimci yönelimli olma yaklaşımıdır. Tung ve diğ. (2014) girişimci yönelimliliği, girişimciliğin organizasyonel düzeyde varlığı olarak tanımlamıştır. Girişimci yönelimliliğin, otonomi, inovasyon, rekabetçi girişkenlik, proaktiflik ve risk almak olarak üzere beş boyutu vardır. Hadryś-Nowak (2018)'a göre de girişimci yönelimlilik, yeni ürünlerin mevcut pazarlara veya var olan ürünlerin yeni pazarlara sunulması yeni işlere yol açan büyüme faaliyetlerini ifade etmektedir. Girişimci yönelimi olan şirketler risk almaya ve küresel pazarlarda organizasyonlarını genişletmeye daha isteklidirler. Daha önceden de belirtildiği üzere uluslararasılaşma

risk almayı gerektiren önemli bir stratejik karardır. Aile şirketlerine mevcut pazarlarındaki rekabetçi avantajlarını uluslararası pazarlarda da gösterebilme olanağı sunar. Böylelikle, ilgili şirketler için kapsam ekonomisi ve ölçek ekonomisi sağlamakta ve uluslararası pazarlardan yeni bilgilere erişimi kolaylaştırmaktadır (Tung ve diğ, 2014). Aile şirketlerinde ailenin gelecek nesilleri için şirketin sürdürülebilirliği ve varlık yaratımı önemli bir gerekliliktir. Bu nedenden ötürü girişimci yönelimliliğin aile şirketlerinin uluslararasılaşmasını pozitif etkileyeceği düşünülmüştür (Liu, 2014).

Uluslararasılaşmanın girişimcilikle ilgili önemli bir strateji olması görüşünden hareketle Alayo ve diğ. (2019), girişimci yönelimliliğin uluslararasılaşma ile ilişkisini ve üst yönetimin ve kuşağın bu ilişkideki rolüne odaklanmışlardır. 191 İspanyol aile şirketi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada Şekil 2.5’de verilen yapısal eşitlik modelini kurmuşlardır.

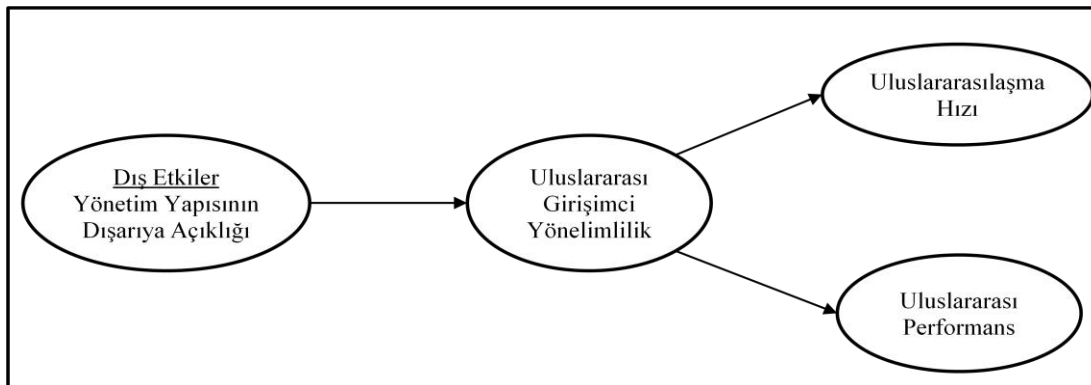


Şekil 2.5 : Girişimci yönelimlilik-uluslararasılaşma ilişkisi (Alayo ve diğ, 2019).

Uluslararasılaşma, yeni çevrelerde yeni iş fırsatlarının keşfedilmesi ve kullanılmasını gerektirdiği ve risk almayı içeren bir faaliyet olduğu için girişimcilikle ilgili bir eylemdir (Liu ve diğ, 2011). Aile şirketleri, hızlı karar verebilme, güvenilir ilişkilere sahip olma ve kurabilme, uzun dönem odaklı olmak gibi onları uluslararası çevrede başarılı kılacak özelliklere sahiptirler (Mitter ve diğ, 2014; Kontinen ve Ojala, 2010a; Fernández ve Nieto, 2006). Bu nedenle aile şirketleri için girişimci davranışlarda bulunmak beklenen bir durumdur. Kurulan modelde girişimci yönelimlilik kavramı inovatiflik, proaktiflik ve risk alma boyutlarıyla incelenmeye çalışılmıştır. Modelde farklı kuşakların üst yönetime katılımı ile belirtilmek istenen aile şirketlerinde yönetim pozisyonlarında eş zamanlı olarak görev yapmakta olan kuşakların sayısıdır. Aile şirketlerinin üst yönetimi için bu durum bilgi çeşitliliğinin sağlanması

bakımından yararlı olmaktadır. Üst yönetimin farklı kuşakları yapısında bulundurması yaratıcılık ve inovasyonu destekleyici görüşleri ortaya çıkartabilir (Sciascia ve diğ, 2013b). Aynı zamanda farklı kuşaklar bilgi, deneyim ve sosyal bağlantılar sağlayarak, üst yönetimin beceri ve kapasitesinde çeşitliliği arttıracaktır. Bu nedenle bu durumun girişimci yönelimlilik ile uluslararasılaşma arasındaki pozitif ilişkiyi daha da güçlendirdiği öne sürülmüştür. Ancak yapılan analiz sonucunda, fazla sayıda kuşağın üst yönetimde yer almasının uluslararasılaşmayla girişimci yönelimlilik ilişkisini negatif yönde etkilediği, dolayısıyla da kuşak katılımının bu ilişkide her zaman için katalizör olarak davranmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, aileden olan yöneticilerin vizyon, çıkar ve işle ilgili beklentilerinin kuşaklar arasında farklılık gösterebileceği, bu durumun kontrol ve güç anlamında problemlere yol açabileceği düşüncesini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde üst yönetime aile üyelerinin katılımının da girişimci yönelimlilikle uluslararasılaşma ilişkisini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Üst yönetim ekibinde aileden olan üye sayısı çok fazla olduğunda, uluslararasılaşma stratejisi hakkında farklı bakış açıları ve bilgi çeşitliği sınırlanmaktadır. Bazı durumlarda, aile şirketleri üst yönetim pozisyonları için yeterli insan kaynağına sahip olmayabilirler. Bu durumda aileden olmayan yöneticilerin şirkete katılması ve farklı donanım ve deneyimdeki yöneticilerin şirkete gelmesi, bu eksikliğin üstesinden gelinmesi konusunda aile şirketlerine yarar sağlayacaktır.

Girişimci yönelimliliği, yönetim yapısı ile uluslararasılaşma hızı ve uluslararası performans arasındaki ilişkide aracı faktör olarak ele alan Calabrò ve diğ. (2017), 113 Alman aile şirketiyle gerçekleştirdikleri çalışmalarında PLS-SEM yöntemiyle verilerini analiz etmişlerdir.

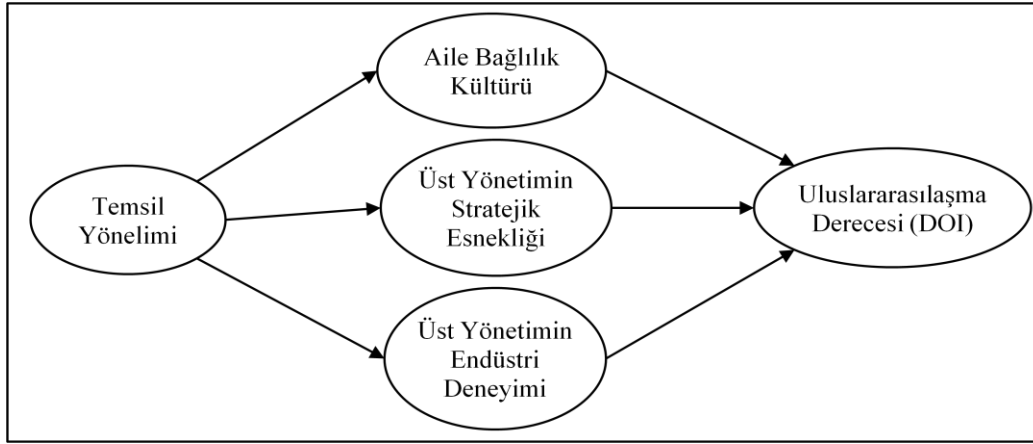


Şekil 2.6 : Yönetim yapısının şirketin uluslararasılaşma ve uluslararası performansı ile ilişkisi (Calabrò ve diğ, 2017).

Şekil 2.6’da görülmekte olan modellerinde yönetimin yapısı ele alınan ana faktördür. Şirketlerin yönetim mekanizmaları, dış kaynaklara köprü oluşturarak şirketin uluslararası faaliyetler için gerekli kaynaklara erişim kapasitesinin temel belirleyicisi olarak düşünülebilir. Aileden olmayan yöneticilerin aile şirketlerinin yönetim mekanizmalarında görev alıyor olması; şirketlerin tanınırlığı, deneyim, bağlantılar ve bilgi gibi birçok kaynağa ulaşma imkanıyla uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme ve riski azaltma anlamında şirketlere oldukça yararlı olacak bir faktördür. Aile şirketlerinin yönetim mekanizmalarını dışarıya açma dereceleri (yönetim kurulu, danışma kurulu veya denetleme kurulunda aileden olmayan üyelerin oranı) ne kadar yüksek olursa uluslararasılaşma hızı ve uluslararasılaşma performansı da o kadar yüksek olacağı öne sürülmektedir. Uygulanan anket çalışmasında uluslararası girişimci yönelimlilik kavramı pazar, organizasyon kültürü, insan kaynakları gelişimi, deneyim ve risk yaklaşımı hakkında üst yönetimin görüşüne katılım derecesini belirten faktörler üzerinden ölçülmüştür. Uluslararasılaşma hızı, uluslararasılaşma sürecinin sürekliliği ve eş zamanlı olarak hedeflenen ülke sayısı olarak iki boyutta ölçülürken; uluslararası performans kavramı karlılık, satış büyümesi ve en önemli yabancı pazarların ihracat performansına göre üç alt boyutta ölçülmüştür. Analiz sonuçları aileden olmayan üyelerin denetleme, yönetim veya danışma kuruluna katılımının aile şirketlerinin uluslararasılaşmayı benimsemesine etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, uluslararası girişimci yönelimliliğin uluslararasılaşma hızını açıklamada önemli bir rol oynadığı ve şirketlerin yönetim mekanizma farklılıklarını hafifleterek, bilgi ve kaynak anlamında dış çevreye bağımlılığın azaltılmasını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, uluslararası performans ile yönetim yapısının dışarıya açıklık faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve dolayısıyla aracı etkisi de incelenememiştir.

Yapısal eşitlik modeliyle analiz edilmiş olan bir diğer çalışmada Segaro ve diğ. (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, organizasyonel kültür bakımından aile şirketlerine özgü hangi faktörlerin uluslararasılaşmayı etkileyebileceği ele alınmış olup, Finlandiya’daki imalat sektöründen 80 aile KOBİ’si örneklem olarak incelenmiştir. Şekil 2.7’deki modelde gösterildiği üzere üst yönetime ilişkin iki faktörün ele alındığı görülmektedir. Bunlardan bir tanesi değişikliğe ayak uydurabilmeyi ve stratejik değişim göstermeyi ifade eden ‘stratejik esneklik’; diğeri ise yöneticilerin yurt içindeki sektörlerde çeşitli kaynak ve rekabetçi faaliyetlerde

bulunarak kazandıkları bilgi ve deneyimi uluslararası fırsatlar için kullanmasını ifade eden ‘endüstri deneyimi’ faktörüdür.

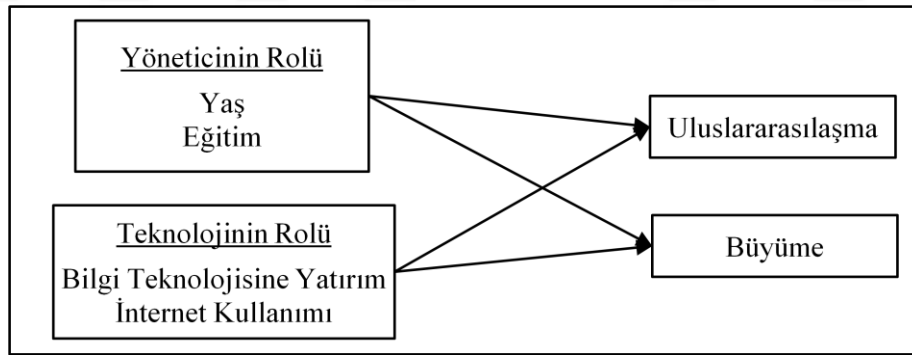


Şekil 2.7 : Temsil yönelimi ve DOI ilişkili araştırma modeli (Segaro ve diğ, 2014).

Organizasyonel kültür, organizasyonun kurucu/sahipleri tarafından oluşturulur ve onlardan etkilenir; yani aileden kurucular ve yöneticiler aile şirketlerinin üst yönetim ekiplerinde etkili kişilerdir. Üst Kademe Teorisinin de önerdiği üzere stratejik seçimler ve performans düzeyi gibi stratejik sonuçlar yönetsel birikim ve organizasyonel kültürden etkilenmektedir. Bu kültür organizasyondaki kurucu/sahip ve yöneticiler gibi güçlü aktörler aracılığıyla şekillendiği için üst yönetime ilişkin stratejik karar esnekliği ve sektördeki deneyimleri gibi bazı karakteristik özelliklerinin KOBİ’lerin stratejik seçimlerinde etkisini gösterebileceği düşünülmüştür. Temsil teorisi de aile şirketlerindeki organizasyonel kültürü ve ilişkileri anlamayı sağlayan bir teoridir. Bu teoriye dayandırılan temsil davranışı da çalışan ve yöneticiler arasındaki kısa süreli fırsatçı ve kendi çıkarlarına yakın davranışlardan çok, işbirlikçi ilişkiler ve güvene dayalı davranışları ifade etmektedir. Yöneticiler temsilci olarak organizasyona hizmet eden liderler olup, organizasyonun çıkarlarını en iyi şekilde gözetmektedirler. Modelde, temsil yönelimi, çalışan yönelimi, müşteri yönelimi ve uzun dönem yönelimi olarak üç boyutta ölçülmüştür. Aile bağlılık kültürü faktörü, aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran bir karakteristiktir. Bağlılık kavramı sürekli/kalıcı davranışları ifade etmekte olup, çalışanların organizasyondaki varlığını sürdürmek için duyduğu arzu, istek veya zorunluluk gibi farklı davranış şekilleriyle ele alınabilir. Böylelikle, ailesel ve organizasyonel değerlerin organizasyon kültürü içinde kaynaştırılması aile bağlılık kültürünü oluşturup, aile şirketlerinin riskten kaçınan, daha az inovatif, daha tutucu,

ailenin varlığını koruma ve sürdürme isteğine yönelik davranma eğilimlerinden ötürü uluslararasılaşmayı negatif yönde etkileyeceği düşünülmüştür. Çalışmada uluslararasılaşma kavramının yabancı satışların oranı, zamanlarının %50'sinden fazlasını uluslararası faaliyetler için harcayan çalışanların oranı ve ihracat satışlarının coğrafi çeşitliliği olarak üç boyutta ele alınarak ölçülmüştür. Analiz sonuçlarına göre temsil yöneliminin aile bağlılık kültürü, üst yönetimin stratejik esnekliği ve üst yönetimin endüstri deneyimiyle pozitif ilişkili olduğu doğrulanmıştır. Bununla birlikte, üst yönetim karakteristiklerinin de uluslararasılaşmayla pozitif ilişkili olduğu; ancak aile bağlılık kültürünün uluslararasılaşmayla negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Davis ve Harveston (2000), kurucu/girişimci yönetimindeki aile şirketlerinde kurucunun/girişimcinin yaş ve eğitim düzeyi özelliklerinin ve teknolojinin, uluslararasılaşma ve büyüme üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Şekil 2.8'de gösterildiği üzere modellerini kuran araştırmacılar, çeşitli sektörlerde (imalat, inşaat, perakendecilik, vb.) faaliyet göstermekte olan 1.078 Amerikalı aile şirketinden elde ettikleri verilerle regresyon analizi yöntemini kullanarak analizlerini gerçekleştirmişlerdir.



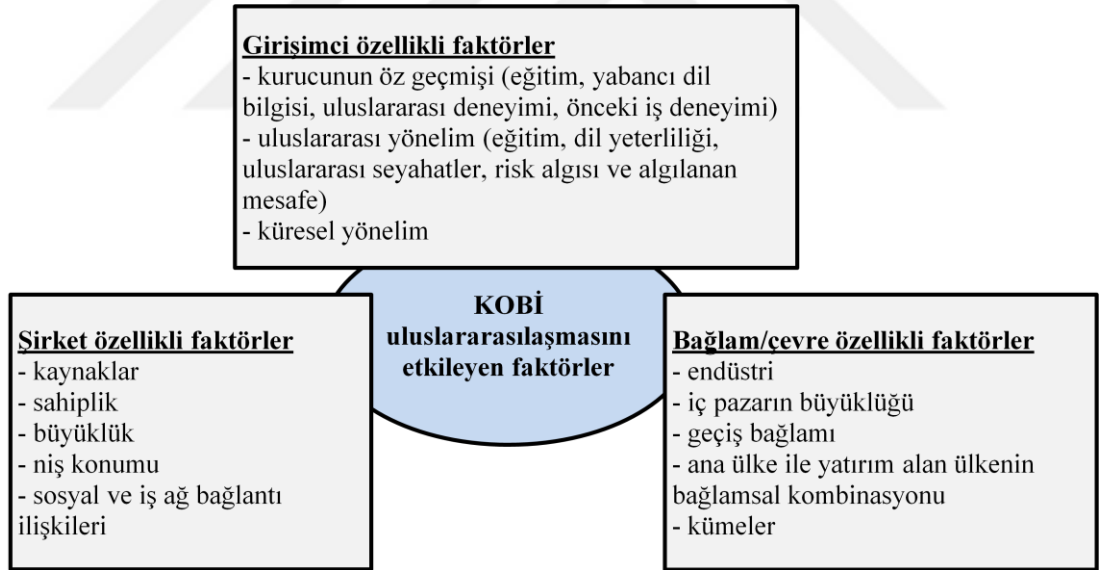
Şekil 2.8 : Yönetici ve teknolojinin uluslararasılaşma ve büyümedeki rolüne ilişkin araştırma modeli (Davis ve Harveston, 2000).

Modelde dikkate alınan kurucu/girişimci özelliklerden ilki yaştır. Kurucunun/girişimcinin eğitimsel edinimi ve yaşla birlikte biriken deneyiminin şirketle ilgili stratejik seçimleri etkileyen faktörler olduğu düşünülmüştür. Literatürdeki çalışmalardan hareketle yaş ilerledikçe yöneticilerin daha tutucu ve riskten kaçınarak (Carlsson ve Karlsson, 1970), kendi ve ailesinin ekonomik güvenliğini tehdit eden seçimlerden kaçınma yönünde kararlar verebileceği (Ward, 1997) ve bunun büyümeyi engelleyebileceği düşünülmüştür. Bununla

birlikte, yöneticilerin uluslararasılaşmayı iç pazardaki faaliyetlerden daha riskli bir girişim olarak algılamaları sebebiyle, uluslararasılaşmadan kaçındıkları görüşünü belirtmişlerdir. Kurucu/girişimci ile ilgili ele alınan bir diğer faktör ise eğitimidir. Kurucu/girişimci yöneticinin eğitim düzeyinin (lise, üniversite veya daha üzeri) şirketlerin uluslararasılaşma ve büyümesinde etkili olabileceği ifade edilmiştir. Şirketlerin teknoloji yatırımları ve teknolojiyi kullanmaları, uluslararası pazarlara girmelerini ve şirkete özgü organizasyonel büyümeyi kolaylaştıracak avantajlar elde etmelerini sağlayan önemli kaynaklardır. Aile şirketleri gibi küçük firmalar da internet gibi teknolojileri kullanarak sınırlarının ötesindeki müşterilere ulaşabilmekte bu sayede ihracat gibi faaliyetlerini arttırarak uluslararası faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Böylelikle, aile şirketlerinin belirli bir teknolojiye ilişkin (internet kullanımı gibi) ne kadar çok deneyimi olursa, yabancı pazarlar gibi alanlarda çeşitlenebileceği; benzer şekilde, teknolojik yatırıma olan önem ne kadar büyürse aile şirketlerindeki büyüme oranı ve uluslararasılaşma kapsamının da o kadar büyük olacağı düşünülmüştür. Modelde uluslararasılaşma kavramı yabancı satışların yüzdesiyle, büyüme kavramı ise satış gelirlerindeki değişimle ölçülmüştür. Aile şirketindeki kurucu-girişimcinin yaşının büyümeyle negatif ilişkili, uluslararasılaşmayla pozitif ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Yaş ilerledikçe şirketler için uluslararasılaşmanın artmasının nedeni, yöneticinin bilgi ve uzmanlığının artması sonucu bu tür faaliyetleri başlatması ve gelecek kuşaklara iş sağlama gerekliliği olarak değerlendirilmiştir. Kurucu/girişimcinin eğitim düzeyinin hem uluslararasılaşma hem de büyüme üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca aile şirketlerinde internet kullanımının önemi doğrulanmıştır. Kurucu yönetimindeki aile şirketlerinde internet kullanımı ne kadar çok olursa uluslararasılaşma kapsamının ve büyüme hızının da o kadar fazla olduğu bulunmuştur. Ayrıca incelenen internet kullanımı faktörünün çalışmada ele alınan diğer faktörler arasında uluslararasılaşma ve büyüme üzerindeki en güçlü etkiyi gösteren faktör olduğu belirtilmiştir. Teknoloji yatırımı kavramının ise büyümeyle pozitif ilişkili olduğu ancak uluslararasılaşmayla ise beklenenin aksine negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Coğrafi, kültürel ve dilsel farklılıkların iletişim ve bilgi maliyetlerini arttırmasından dolayı uluslararasılaşmayı negatif etkilediği; bunun yanı sıra, teknoloji yatırımlarının yurtdışı pazarlarından çok iç pazarda faydalı etkisinin olabileceği görüşüyle yorumlanmıştır.

Marinova ve Marinov (2017) uluslararasılaşmayı tetikleyen faktörlerin neler olabileceğini araştırdıkları çalışmalarında üretim sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde vaka çalışması yöntemiyle uygulama gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, Bulgaristan’da bulunan aile şirketlerinden örneklem grubu seçilmiş ve bu ülkenin 1989 yılı sonrasında ülkedeki politik ve ticari sistemin değişerek merkezi planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçiş olması durumunun uluslararasılaşmayı nasıl etkileyebileceği konusu değerlendirilmiştir.

Araştırmacılar önceki çalışmalardan yola çıkarak uluslararasılaşmayı etkileyen faktörleri Şekil 2.9’da görüldüğü gibi üç grupta toplamışlardır. Bunlar; girişimci özellikli faktörler, firma özellikli faktörler ve bağlam/çevre özellikli faktörlerdir. Şirket kurucusunun altyapısı, öz geçmişi gibi özellikler girişimci özellikli faktörleri oluştururken; kaynaklar, firmanın büyüklüğü, sahiplik yapısı gibi boyutların firma özellikli faktörleri oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte, çevreye özgü faktörler ise faaliyet gösterilen endüstri, iç pazarın büyüklüğü, geçiş ülkesi durumunda olup olmaması gibi alt boyutları kapsamaktadır.



Şekil 2.9 : KOBİ’lerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler
(Marinova ve Marinov, 2017).

9 adet aile şirketiyle yapılan anket ve mülakat çalışması sonucunda, girişimci özellikli faktörlerden yabancı dil yeterliliği, profesyonel bağlantılar ve ilgili eğitimin uluslararasılaşmanın teşviki için en önemli boyutlar olduğu görülmüştür. Firmaya özellikli faktörlerden sahiplik boyutunda aile sahipliğindeki şirketler için hızlı karar verme ve uygulama bakımından önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Ayrıca,

uluslararası standartları karşılayabilecek yüksek kaliteli ürünlere sahip olmanın önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte, güvenilirlik, esneklik, kısıtlı sürelerde çalışma gibi firma düzeyinde yeterlilik ve yeteneklerin önemi de belirtilmiştir. Çevre özellikleri açısından ev sahibi ülke ve yatırım alacak ülke arasındaki bağlamsal ilişkilerin uluslararasılaşmanın teşvikinde uygun faktörler olduğu ifade edilmiştir. İncelenen firmalar politik açıdan durağan, kurumsal olgunluğa erişmiş ve yüksek satın alma gücü olan ülkelere doğru uluslararasılaşma bakımından harekete geçtiklerini belirtmişlerdir.

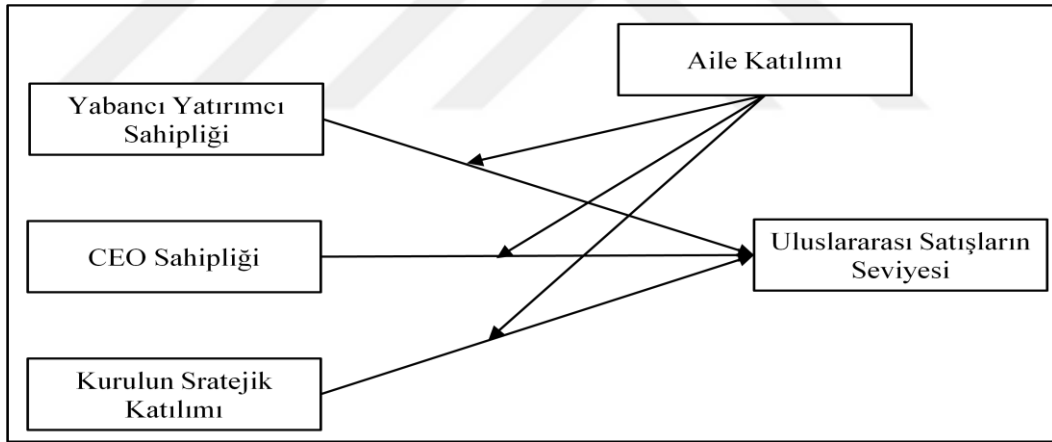
Aile şirketleri literatüründe aile şirketlerinin uluslararasılaşması üzerine aile katılımı etkisinin artan şekilde araştırıldığı görülmektedir (Alayo ve diğ. 2019; Dou ve diğ. 2019; Ray ve diğ. 2018; Pacheco, 2017; Wasowska, 2017; Pukall ve Calabró, 2014; Calabró ve Mussolino, 2013; Arregle ve diğ. 2012; Cerrato ve Piva, 2012; Zahra, 2003). Uluslararasılaşma konusu ister uluslararasılaşma stratejisi ister uluslararasılaşma yöntemi olarak ele alınmış olsun, aile şirketleriyle ilgili çalışmalarda sıklıkla ele alınan öncelikli faktör sahiplik ve yönetim yapısını içeren yönetim mekanizması kavramıdır. Yönetim mekanizması bir şirketin kaynaklara erişme kabiliyetinin kritik bir belirleyicisidir (Mitter ve diğ. 2014; Arregle ve diğ. 2012). Sahiplik yapısı şirket üzerindeki sermayeye ilişkin pay sahipliği dağılımı ve bununla ilişkili oy hakkını veya gücü kontrol edebilme olarak tanımlanırken (Pacheco, 2017), yönetim yapısı üst yönetim ekiplerini ve yönetim kurullarını (örn. denetleme kurulu, danışma kurulu, vb.) kapsamaktadır.

Zahra (2003) ve Chen ve diğ. (2014)'e göre aile sahipliği uluslararasılaşmayla pozitif ilişkiliyken, Wasowska (2017) aile sahipliğinin ihracat eğilimini zayıflatacağı; ancak uluslararasılaşma boyutlarından ihracat yoğunluk ve ihracat kapsamına etki etmeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, aile sahipliğinin düşük seviyelerde olması durumu yüksek uluslararasılaşma derecesiyle ilişkili bulunmuş olup, finansal riskler başkalarıyla paylaşıldığı için uluslararasılaşmadan kaçınma durumunun azalacağı belirtilmiştir (Ray ve diğ. 2018).

Aileden olmayan üyelerin denetleme, yönetim ve/veya danışma kurullarına katılımının, şirketlerinin stratejik adımlar atması konusunda tepkisiz kalmayarak, ailenin bu tür süreçlere ilişkin pasif davranışlarının üstesinden gelinmesine yardım ettiği ve bu tür şirketlerin uluslararasılaşmayı benimsediğini göstermiştir (Calabró ve diğ. 2017). Bununla birlikte, şirket içindeki ve dışındaki stratejik seçeneklerin

araştırılmasını sağlaması sebebiyle, özellikle teknolojik kaynakları bulma konusunda, dışarıdan gelen CEO'nun statü ve deneyimi kolaylık sağlamaktadır. Özellikle yüksek teknoloji sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, dışarıdan gelen bir CEO firmaya farklı ve çeşitli bilgi kaynakları kazandırarak fırsatlar yaratacak ve geliştirilen becerileri kullanarak uluslararası pazarlara sunmalarına yardımcı olacaktır (Yeoh, 2014).

Sahiplik yapısının farklı birleşimlerinin ve yönetim kurulunun stratejik katılımının uluslararası satışlar üzerinde hangi dereceye kadar etkili olduğunu araştıran Calabro ve diğ. (2013), Şekil 2.10'deki gibi kurdukları araştırma modelini aile ve aile şirketi olmayan şirketler üzerinde incelemişlerdir. Aile şirketlerini diğerlerinden farklı kılan bir özelliği ailenin sahiplik ve yönetime katılımıdır. Bu nedenle, şirketle ilgili karar süreçlerinde ailenin rolü ailenin katılımını göstermekte olup, çalışmada sahiplik yapısının ve stratejik katılımın uluslararasılaşmayla ilişkisindeki aracılık etkisi de incelenmiştir. Model regresyon analizi yöntemiyle 342 Norveçli firma üzerinde test edilmiştir.



Şekil 2.10 : Sahiplik yapısı, yönetim kurulu ve uluslararası satışlara ilişkin araştırma modeli (Calabrò ve diğ, 2013).

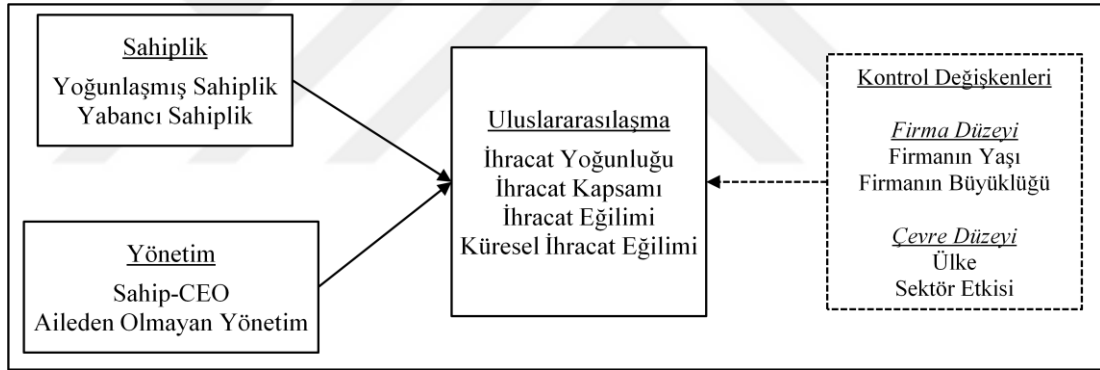
Modelde, yabancı yatırımcılar olarak ele alınan faktör; kurumsal, finansal, stratejik, resmi ve özel yatırımcıları kapsamaktadır. Sahiplik yapısına bağlı olarak yabancı finansal yatırımcılar (bankalar gibi) şirketler için iş ortakları ve ev sahibi ülkenin diğer yerel kuruluşlarıyla kapsamlı bağlantılara erişebilme imkanı sağlamaktadır. Bununla birlikte, stratejik ortaklar şirketlere finansal ve diğer kaynaklar gibi uzmanlık (know-how) da sağlarlar. Bu nedenle, dışarıdan yabancı sahipliğinin hem aile hem de aile şirketi olmayan şirketler için uluslararası pazarları daha iyi anlama

ve sahiplik yapısına bağı olarak da stratejik ortaklar olarak çalışabilme konusunda katkı sağlayabileceğı düşünölmüştür.

Sahiplik yapısı içinde ele alınan ikinci faktör CEO sahipliğidir. Sahip CEO'ların temsil teorisine dayanarak şirket kaynaklarının idarecileri, temsilcileri olarak davranmaları beklenmektedir. Bununla birlikte, bu kişilerin risk yaklaşımları da uluslararasılaşma gibi farklı stratejilerle ilgili kararlardaki davranışlarını etkileyen önemli bir konudur. İhracat ile uluslararasılaşma bir ürünü yabancı pazara sürmeden önce birçok gerekli faaliyetin (örn., ürün içi yasal gereklilikler, dağıtım kanallarının kurulması, pazarlama çabaları, ürünü bölgesel olarak özelleştirme gibi) yapılmasına neden olabilir. Eğer yabancı pazardaki ürünün başarısı planlandığı gibi olmazsa, bu faaliyetlerin maliyetleri şirketlerin finansal durumları için ciddi tehdit olabilir. Bu nedenle, sahip CEO'lar, uluslararasılaşma gibi riskli kararlara ilgili olarak kendi varlıklarını korumak ve gelirlerini garantiye almak için direnç gösterebilirler. Bu nedenle CEO sahipliğinin yüzdesinin uluslararası satış derecesiyle negatif ilişki olduğu düşünölmüştür. Firmaların yaşam döngüleri içerisinde uluslararasılaşma önemli ve karmaşık bir stratejik karardır. Bunun nedeni ise riskler barındıran bir süreç olmasıdır. Bir şirketin yönetim kurulu, uluslararasılaşma konularıyla ilişkili karar verme süreçlerini (bilgi sağlama, tavsiyede bulunma ve genel destekleme aracılığıyla) kolaylaştırmaya yardım edebilir. Bu nedenle kurulun şirket içindeki görevi sadece kontrol etmenin de ötesine gitmeye ihtiyaç duyar. Temsil teorisi bakışında ise kurulun görevinin işbirliği olduğunu; yani kurul ve yönetimin strateji geliştirme ve uygulama aracılığıyla firmayı geliştirme ve işbirliği yaptığını ileri sürölmektedir. Bu görüşten hareketle, kurulun stratejik katılım düzeyi ile uluslararası satışlar arasında pozitif bir ilişki olduğu öne sürölmüştür. Çalışma sonucunda, yabancı yatırımcı sahipliğinin uluslararası satış düzeyiyle pozitif ilişkili olduğu ve aile katılımının da bu ilişkiyi pozitif olarak etkilediğı görölmüştür. CEO sahipliğinin, CEO'ların kendi sermayelerini korumak ve riski azaltmak için uluslararasılaşma yatırımlarından kısarak daha tutucu bir yaklaşım sergileyebileceğı görüşünden ötürü uluslararası satışlar ile negatif ilişkili olduğu ve aile katılımının da bu ilişkide negatif etki gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, kurulun stratejik katılım göstermesinin uluslararası satış ile pozitif ilişkili olduğu görölmüştür. Bu etki firmaların kurumsal stratejik yönelimlerinde kurulun önemli bir yerinin olmasındandır. Kurul yöneticileri aktif olarak stratejik katılım gösterdiğinde, bu katılım firmanın değer yaratma

sürecine önemli bir katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, uygunsuz bir kurul yapısı da şirketin iyi bir performans gösterememesine neden olacağı düşünülmüş olup, bu durumun aile katılımı etkisi incelendiğinde uluslararası satışlar ile olan ilişkisinde neden anlamlı bir sonuç göstermediğini açıklamak için belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, kurula ailenin katılımının, yönetimin yurtdışı büyüme becerisini attırması için gerekli olan stratejik bağımsızlığını azaltan bir etken olduğu ve uluslararası satışlar için kritik kaynaklara erişimini sınırlandıran bir etken olduğu da ifade edilmiştir.

İlerleyen yıllarda, sahiplik ve yönetim faktörlerini ele alarak, modelleri Şekil 2.11 ve Şekil 2.12’de verilmiş olan çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Wasowska (2017)’nın uluslararasılaşma kavramının ihracatın yoğunluk, kapsam ve eğilim boyutlarıyla ölçtüğü çalışmasında, firmanın yaşı ve büyüklüğü, bulunduğu ülke ve faaliyet gösterdiği sektör etkenlerinin de uluslararasılaşmayla olan ilişkisi araştırılmıştır. Avrupa kıtasındaki yedi ülkeden, 6.957 aile şirketinden sağlanan veriler doğrusal ve mantıksal lojistik regresyon modelleriyle analiz edilmiştir.

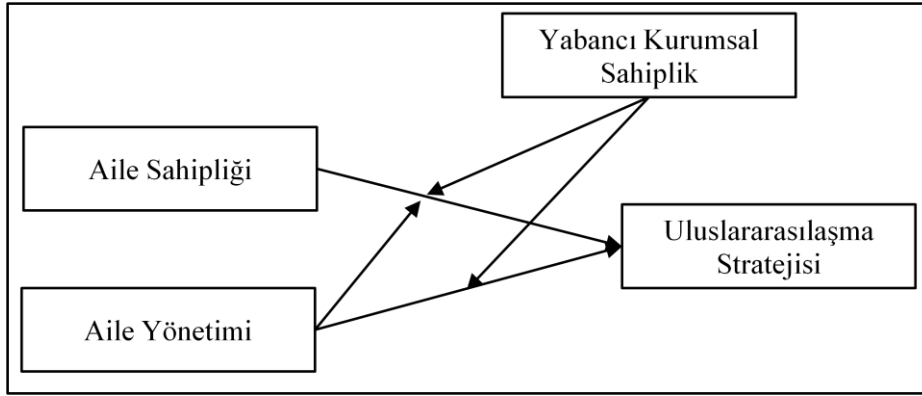


Şekil 2.11 : Wasowska (2017)’ya göre uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Analiz sonucunda hem sahiplik hem de yönetime dışarıdan etkinin şirketlerin uluslararasılaşma çabalarını arttıracak, yabancı sahipliğin uluslararasılaşmaya katkı sağladığı ve aileden olmayan yöneticilerin varlığının uluslararasılaşmayı arttırdığı görülmüştür.

Ray ve diğ. (2018), uluslararasılaşma stratejisiyle aile sahiplik ve yönetiminin ilişkisini ele alırken, yabancı kurumsal sahipliğin bu ilişkilerdeki etkisinin nasıl olacağını da araştırmışlardır (Bkz. Şekil 2.12). Yabancı kurumsal sahiplik faktörü olarak ifade edilmek istenen dışarıdan sahiplik olarak da adlandırılabilir olan bankalar, yatırım firmaları, risk sermayedarları ve emeklilik fonları gibi kurumlardır.

Uluslararasılaşma stratejisi ise ihracat yoğunluğuna ek olarak doğrudan yabancı yatırım yoğunluğuyla birlikte iki boyutta ölçülmüştür.



Şekil 2.12 : Aile sahiplik ve yönetiminin uluslararasılaşma stratejisine ilişkin kavramsal modeli (Ray ve diğ, 2018).

Hindistan'daki 303 aile şirketinden elde ettiği verilerin analizine göre aile sahipliğinin aile şirketinin uluslararasılaşmasıyla negatif ilişkili olduğunu, aile yönetimli şirketlerin (yöneticinin aile üyesi olması) aileden olmayan yöneticilerle yönetilen aile şirketlerine göre uluslararasılaşmadan daha fazla kaçındığı sonucunu elde etmiştir. Belirgin bir yabancı kurumsal sahiplik varlığının sahip ailenin uluslararasılaşma yönündeki negatif yönelimini ve uluslararasılaşmayı negatif etkileme becerisini zayıflattığını görmüşlerdir. Aile sahiplik oranı yüksek olduğunda pay sahipleri aile çıkarlarına daha çok hizmet ederek stratejik karar almada aile değer ve bağlılıklarını daha çok göz önünde bulundurduğu; aile sahipliğinin düşük seviyelerde olması durumunda yüksek uluslararasılaşma derecesiyle ilişkili olduğu sonucu bulunmuştur. Yani, finansal riskler başkalarıyla paylaşıldığı için uluslararasılaşmadan daha az kaçınmış olmaktadır. Aile yönetimli aile şirketlerinin, aileden olmayan profesyonellerle yönetilen aile şirketlerine göre uluslararasılaşmadan daha çok kaçındığı görülmüştür. Yabancı kurumsal sahipliğin aile şirketlerinde uluslararasılaşma için önemli bir yönlendirici etkiye sahip olduğu, bu oran arttıkça aile şirketlerinin daha istekli ve doğrudan yabancı yatırım uluslararasılaşma stratejisine daha bağlılık göstereceği sonucu elde edilmiştir.

Yönetim ve sahiplik yapısının uluslararasılaşma kavramı üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalarda, ailenin yönetime katılımının ihracat yapma eğilimini negatif etkilediği (Pacheco, 2017; Cerrato ve Piva, 2012) ve uluslararasılaşmanın hız ve kapsamını azalttığı görülmüştür (Avrichir ve diğ, 2016). Ayrıca yönetime aile

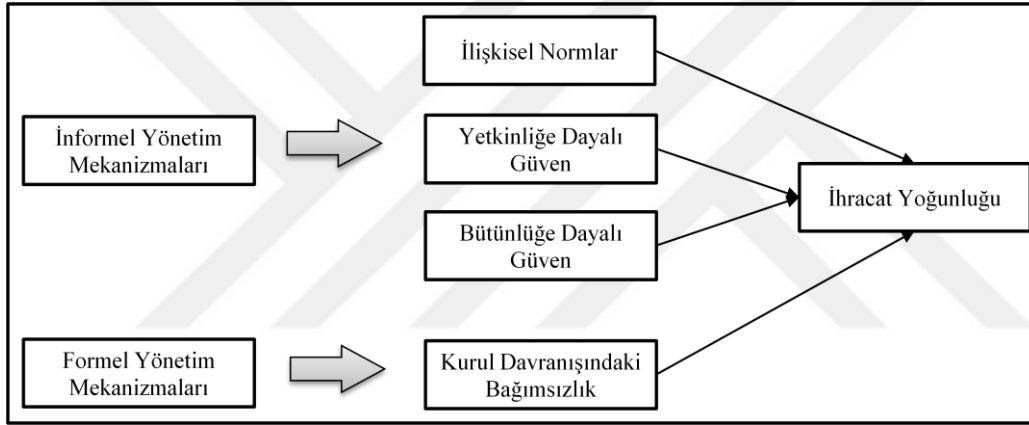
katılımının büyük oranda olmasının, şirketin profesyonel nitelikli yöneticilerden yoksun kalmasına neden olabileceği belirtilmiştir (Cerrato ve Piva, 2012). Dahası aile yönetimli aile şirketlerinin, aileden olmayan profesyonellerle yönetilen aile şirketlerine göre uluslararasılaşmadan daha çok kaçındığı görülmüştür (Ray ve diğ, 2018). Olumsuz etkilerin aksine, aileden olmayan yöneticilerin varlığının uluslararasılaşmayı arttırdığı da görülmüştür. Üst Kademe Teorisine göre organizasyonel çıktıların üst yönetimin karakteristik, değer ve bilişsel önyargılarını yansıttığı ifade etmektedir. Bu teoriden hareketle, üst yönetimin deneyimi, yönetsel kapasitesi ve kompozisyonu ile sahip-yönetici özelliklerinden yaş ve eğitim düzeyi gibi özelliklerinin uluslararasılaşmayı pozitif yönde etkileyen faktörlerden olduğu incelenen çalışmalarda gösterilmiştir (Ramón-Llorens ve diğ, 2017; Segaro, 2012; David ve Harveston, 2000). Yönetimde profesyonelleşmenin aile şirketleri üzerinde pozitif bir sonuca yol açtığı gösterilmiştir (Wasowska, 2017; Avruchir ve diğ, 2016). Bunu yanı sıra, CEO cinsiyetinin ihracat eğilimini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkileyen bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ramón-Llorens ve diğ, 2017).

Literatürde, aile etkisinin uluslararasılaşmayla doğrusal ilişki göstermediği deneysel çalışmalar da bulunmaktadır. Aile etkisinin uluslararasılaşma ile arasındaki ilişki ters “U” şeklinde olduğunda, orta derecedeki aile etkisi, aile şirketi olmayan firmalara göre uluslararasılaşmayı daha çok etkilemiştir, yani bu tür şirketlerin uluslararasılaşmaya ilişkin faaliyetlerde bulunma olasılığı daha yüksektir (Liang ve diğ, 2014; Mitter ve diğ, 2014). Ailenin yönetime katılımı ile satış uluslararasılaşması arasında “J” şeklinde eğrisel ilişki bulunduğu çalışmada ailenin yönetime katılım oranı %76 olduğunda şirketin uluslararasılaşmanın en düşük seviyesine ulaştığı sonucu elde edilmiştir (Sciascia ve diğ, 2013a). Ayrıca, satış uluslararasılaşmasını orta derecedeki aile sahipliğinde (maks. %53) maksimum olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sciascia ve diğ, 2012).

Aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan şirketlere göre daha dar bir coğrafi kapsam ile daha az ölçekte uluslararasılaşmaya eğilimli olduğu ve aile şirketi olmayanlardan daha çok kendi yerel bölgesine yönelim gösterdiği görülmüştür (Alessandrini ve diğ, 2018). Buna karşılık, yabancı hissedarların varlığı yabancı pazarlar hakkında bilgi, uluslararası deneyim ve iş bağlantıları anlamında önemli bir kaynak olabilir. Dolayısıyla, yabancı sermaye ve yabancı yöneticilerin ortaklaşa varlığı SEW’i koruma ve aile şirketlerinin riskten kaçınma yönündeki eğilimini

hafifletebilir. Böylelikle uluslararası büyümeyi cesaretlendirerek, uluslararasılaşma üzerinde pozitif etki gösterirler (D'Angelo ve diğ, 2017; Wasowska, 2017; Cerrato ve Piva, 2012). Ayrıca Carney ve diğ. (2017)'e göre aile şirketleri yabancı yatırımları desteklemede diğer tür şirketlerden farklılık gözetmemesine rağmen, yabancı kurumsal sahipliğin aile şirketlerinde uluslararasılaşma için önemli bir yönlendirici etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu oran arttıkça aile şirketleri daha istekli ve dışarıda doğrudan yabancı yatırım yoluyla uluslararasılaşma stratejisine daha bağımlılık gösterebileceklerdir (Ray ve diğ, 2018).

Calabrò ve Mussolino (2013) aile KOBİ'lerinin ihracat eğilimlerini, bu stratejinin seçimi ve uygulanmasında yönetim kurullarının nasıl yardımcı olabildiğini göstererek uygulama çalışması yapmışlardır.



Şekil 2.13 : Formel ve informal yönetim mekanizmalarının ihracat yoğunluğunu etkileyen boyutları (Calabrò ve Mussolino, 2013).

Yönetim kurulunun ne ölçüde aile KOBİ'lerinin ihracat davranışına katkıda bulunduğunu anlamak için aile KOBİ'lerinin formel ve informal özellikleri iki ana faktör olarak çalışmada ele alınmıştır. Şekil 2.13'deki araştırma modelinde de görüldüğü üzere ilişkisel normlar, yetkinliğe ve entegrasyona dayalı güven kavramları informal yönetimin alt boyutları, yönetim kurulunun bağımsızlığı ise formel yönetimin alt boyutu olarak ele alınmıştır.

İnformel yönetim mekanizmasının ilki ilişkisel bağlantı teorisine göre ilişkisel normlardır. İnsan ilişkilerine ve ilişkilerin korunmasına odaklanan bir yaklaşımı olup, dayanıklı ve kalıcı ilişkileri anlamak için gerekli bir görüştür. Bu normlar rol entegrasyonu, ilişkilerin korunması ve ilişkisel çatışmaların uyumlaştırılmasıdır. Bu tür informal yönetim mekanizmaları organizasyonel kültürü etkileyerek firmaların

stratejik karar süreçlerinde etki gösterebilmektedir. Şirketlerdeki kilit oyuncular arasındaki iletişim ve tartışmalar ihracat stratejilerini netleştirme konusunda onlara yardımcı olan etkenlerdir. İlk etapta kilit oyuncular arasında ilişkilerin korunmasıyla ilgili olarak pozitif duyguların geliştirilmesi önemlidir. Sağlam ortak ilkelerin varlığı, uzun süreli kişisel ve profesyonel ilişkiler, gelecek hakkında karşılıklı beklentilerin olması bu konuda destekleyici olabilir. Aile üyeleri arasında yazılı olmayan kuralların varlığı, hedef ve ilgi farklılaşmalarını azaltarak ihracat eğilim düzeyini pozitif etkileyebileceği; açık iletişim kanalları, karar vericilerin bilgi alışverişi, ortak vizyon ve karşılıklı beklentilerinin olmasının risk algısının düşürülmesine yardımcı olarak karar verme süreçlerini hızlandıracakı düşünülmüştür. İlişkisel bağlantı teorisine göre bir diğer önemli faktör de güven kavramıdır. Güven duygusu şirketlerdeki kilit kişiler arasında geliştiği zaman kurucu/sahip-CEO ile kurul üyeleri arasında uyumluluk artar ve stratejik kararların gerekçelerini anlamak ve birbirlerini desteklemeleri daha da kolaylaşır. İki tür güven boyutu çalışmada ele alınmıştır. Yetkinliğe dayalı güven (competency-based trust) ve bütünlüğe dayalı güven. Yetkinliğe dayalı güven, bir kişi, grup veya firmanın diğer kişi, grup veya firmanın bir iş veya görevi yerine getirmek için yeterli yetkinliğe sahip olduğuna itimat etmesi görüşüne dayanmaktadır. Bütünlüğe dayalı güven ise bir kişi, grup veya şirketin diğer kişi, grup veya şirketin manevi/ahlaki bütünlüğüne güvendiği anlamına gelmektedir. İhracat faaliyetleri farklı fonksiyon, beceri ve bilginin yanı sıra karar vericiler arasında farklı ilişki, etkileşim ve duyguları içeren karmaşık stratejik kararlar gerektirir. Yetkinliğe dayalı güven de bilginin nasıl işleneceği, yorumlanacağı ve ona göre nasıl hareket edileceği konusunda ipucu sağlarken, yöneticilerin, kurucu/sahiplerin ve CEO ve kurul üyelerinin beceri ve bireysel yetkinlikleri algılamaları konusunda yardımcı olacaktır. Bütünlüğe dayalı güven ise bireyler arasında duygusal bağları geliştirir. Bu güven türünde, bireyler ortaklarının refahı/iyiliği için kaygı duyarlar ve bu tür ilişkilerin içgüdüsel etkisine inanırlar. Aile şirketleri için kurucu/sahip-CEO girişimcilik eğiliminden kaynaklanan ahlaki tavır, değer ve otoriteleriyle bilinirler. Dolayısıyla, bunun bütünlüğe dayalı güven yaratarak, ihracat stratejilerini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmüştür. Formel yönetim mekanizmasında dışarıdan yöneticilerin rolü, kurulun bağımsızlık davranışı olarak ele alınmıştır. Dışarıdan yöneticilerin tecrübeli danışman özelliklerinden dolayı aile şirketlerindeki kurucu/sahip-CEO'ların tutuculuklarını ve stratejik kararlarla ilişkili risk algılarını etkileyebildiği belirtilmiştir. Yapılan regresyon

analizleri sonucunda, ilişkisel normların uluslararasılaşma gibi uzun dönemli görüşlere bağlılığı arttırdığı ve aile KOBİ'lerin ihracat yoğunluğu ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, bütünlüğe dayalı güvenin ihracat yoğunluğu ile ilişkisi pozitif ve anlamlı iken yetkinliğe dayalı güvenle ihracat yoğunluğu arasında ilişki bulunamamıştır. Yabancı yönetici varlığının da aile KOBİ'lerinin ihracat yoğunluğu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Küçük ölçekli aile şirketlerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri araştıran Scholes ve diğ. (2016), Singapur'da 6 aile şirketiyle yapılan mülakatlar sonucunda, SEW görüşü ve Uppsala modeli ile ilişkilendirdikleri sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmacılar, vaka çalışmasıyla topladıkları veriler üzerinden, uluslararasılaşma üzerindeki aile etkileriyle ilgili bulgularını, Çizelge 2.2'de gösterildiği gibi özetlemişlerdir. Daha önce bölüm 2.2.2'de bahsedilen SEW görüşünün boyutlarından ikisi bu araştırmada ele alınmıştır (Berrone ve diğ, 2012).

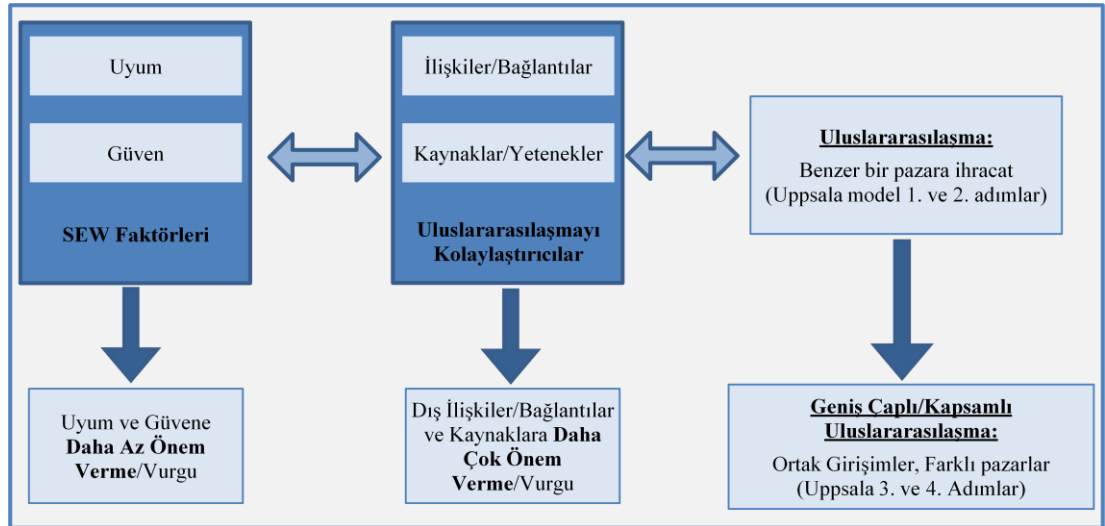
Çizelge 2.2 : Uluslararasılaşma üzerindeki aile etkileri (Scholes ve diğ, 2016).

Faktör	Uluslararasılaşma Üzerindeki Etkisi
Uyum	- Uyumu sürdürme isteği uluslararasılaşma çabalarını engelleyebilir. Çatışma, insan ve finansal sermaye kaybıyla sonuçlanabilir.
Güven	+ Güvenilir aile temsilcileri aracılığıyla uluslararasılaşma başlangıcı üzerinde pozitif etki (ihracatlar). (Uppsala modeli 1. ve 2. adımlar) - Dışarıdakilere olan güvensizlik uluslararasılaşma sürecinin genişlemesini sınırlandırır. (Uppsala 3. ve 4. adımlar)
İlişkiler/Bağlantılar	- Küçük aile şirketleri kendilerini dar bir sosyal ve iş bağlantıları grubuna kısıtlayarak sınırlarlar, dar görüşlüdürler. İlişkiler/bağlantılar güven üzerine kurulur ve aile, yakın arkadaşlar, yakın iş ortakları veya diğer küçük aile şirketleri ile sınırlıdır. (Uppsala modeli 1. ve 2. adımlar)
Kaynak ve Yetenekler	- Sınırlı güven, küçük bağlantılar ve uyum isteği sınırlı kaynaklara neden olur ve böylelikle temel bir seviyenin üzerinde uluslararasılaşma becerisi sınırlıdır. (Uppsala modeli 1. ve 2. adımlar)

Çizelge 2.2'de de görüldüğü gibi aile uyumu kavramı ele alınan ilk faktördür ve aile üyeleri arasındaki kişilerarası güven duygusunu anlatan bir kavramdır. Aile şirketleri için bu uyumu sürdürme arzusu uluslararasılaşma çabalarını engelleyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Aile içi çatışmalar şirket için insan sermayesi ve finansal sermaye kaybına neden olabilir. Bunun yanı sıra, güven faktörünün iki türlü etkisi olacağı düşünülmüştür. Uluslararasılaşmanın başlangıcında güvenilir aile temsilcileri aracılığıyla pozitif etki gösterirken, güvensizlik de uluslararasılaşma sürecinin

büyümesini sınırlandırabilir. Üçüncü faktör ilişkiler/bağlantılardır. Sosyal ilişkiler ve iş bağlantıları şirketler için değerli kaynakların ve yabancı pazarlar için bilgi kaynağının önemli bir unsurudur. Aile KOBİ'leri de kendilerini ayrı ve dar bir sosyal ve iş bağlantılar grubuyla kısıtlamış olabilirler. Ayrıca, bağlantılar güven ilişkisi üzerine kurulur ve aile, yakın arkadaşlar, yakın iş ortaklıkları veya diğer aile KOBİ'leri ile sınırlıdır. Bu nedenle uluslararasılaşmanın da sınırlı olacağı düşünülmüştür. RBV'ye göre şirketler gerekli kaynak ve yeteneklere sahip olmadan büyüyemezler. Dış kaynaklı bir uzmanlığı kabul etmemek ve finansal kaynaklılık aile şirketlerinin uluslararasılaşma çabalarını kısıtlayan bir etkidir. Bu kısıtlar pazarlama becerileri, araştırma-geliştirme becerileri, insan kaynağı, yönetsel beceriler ve organizasyonel öğrenme sürecindeki kısıtlar olarak örneklendirilebilir. Sınırlı güven, küçük bağlantılar, aile uyumunu koruma isteği şirketin kısıtlı kaynaklara sahip olmasına neden olabilir ve böylelikle uluslararasılaşma kabiliyetinin temel bir seviyenin ötesine geçmesine engel oluşturabilir.

Çalışmada üç tane araştırma soruna cevap aranmıştır: (i) Küçük aile şirketleri nasıl uluslararasılaşırlar?, (ii) Aileye özgü hangi özellikler küçük aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreçlerini etkiler? ve (iii) Aileye özgü özellikler küçük aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreçlerini nasıl etkiler?.



Şekil 2.14 : Küçük aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreciyle ilgili bulgular (Scholes ve diğ, 2016).

Çalışma sonucu edinilen bulgular üzerinden oluşturulan kavramsal model de Şekil 2.14'de gösterilmiştir. Araştırma sorularından ilki olan aile KOBİ'lerinin nasıl uluslararasılaştığı konusunda incelenen firmaların uluslararasılaşmanın ailenin

biriktirdiği fonlar, ticari krediler veya uluslararası anlamda üretilen kazançlar yoluyla olduğu belirtilmiştir. Genellikle ihracat ile ilk olarak faaliyetlerin başlatıldığı, bazı durumlarda ihracatın ötesinde dış kaynakların yardımıyla kendi üretim tesisini kurarak bu süreci başlattıkları da görülmüştür. İkinci araştırma sorusundaki uluslararasılaşma için aileye özgü en önemli faktörlerin; ailenin uyumu, iç ve dış ilişkilere duyulan güven, sosyal ve iş ilişkileri/bağlantıları ve organizasyonel kaynakların bulunabilirliği ve şirketlerin pazarlama, AR-GE ve yönetsel becerileri gibi yeteneklerinin etkili olduğu bulunmuştur. Son araştırma sorusunda ise aileye özgü özelliklerin uluslararasılaşma sürecini nasıl etkilediği konusu SEW görüşü ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada SEW ile ilişkili faktörlerin (aile uyumu, güven, organizasyonel ve yönetsel kaynaklar ve bağlantı/ilişkiler) uluslararasılaşma stratejileriyle ilişkisi ele alınmıştır. Aile uyumunun uluslararasılaşmayı negatif etkilediği, güven duygusunun ihracat yoluyla uluslararasılaşma sürecini başlatmada faydalı olduğu; ancak daha sonradan firmanın daha fazla uluslararasılaşma kabiliyetini sınırlandırdığı görülmüştür. Uyum ve güven faktörlerinin birlikte sınırlı bağlantılar kurulana kadar organizasyonel kaynaklar/yetenekler üzerinde etkili olduğu; ancak bunun da daha sonradan sınırlı kaynaklara neden oluşturarak uluslararasılaşma üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. İhracatın ötesinde uluslararasılaşabilme için ailelerin güven ve uyumu daha az kontrollerinde tutmaları gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Aile şirketlerinin belirli özellikleri ortak olarak “ailesellik” kavramı altında adlandırılmıştır. Çalışmalarda (Fernández-Olmos ve diğ, 2016; Merino ve diğ, 2015) yer alan bu terim işin sahibi olan aile ile işletmenin kaynak ve becerilerinin arasındaki nedensel ilişkileri işaret etmektedir. Habbershon ve Williams (1999), bu kavramı “aile, şirket çalışanları ve iş arasındaki düzenin etkileşiminden ötürü bir firmanın sahip olduğu birtakım özgün, benzersiz kaynaklar” olarak tanımlamıştır. Aile ve iş arasındaki bu etkileşim, aile şirketlerine kendilerine özgü bazı bilgi, beceri ve yetkinliklerin gelişmesini sağlayarak, ailenin, şirketin uluslararası operasyonlarını nasıl etkilediğini belirten önemli bir kaynak olarak düşünülebilir. Ailesellik, taklit edilmesi zor becerilere sahip olunmasında etken olabilir ve aile şirketlerinin hayatta kalmalarına ve olumsuz ekonomik çevrelerde büyümelerine olanak sağlayabilir (Chrisman ve diğ, 2005, 2006). Merino ve diğ. (2015) bu kavramın uluslararasılaşmayla olan ilişkisini 500 adet İspanyol KOBİ’si üzerinde araştırmıştır.

Kavram; işi finanse ederek uygulanan baskınlık gücünü ifade eden güç boyutu, ailenin işe getirmiş olduğu birikmiş tecrübeden bahseden deneyim boyutu ve aile ve iş değerlerinin örtüşmesindeki bağlılık ve değeri işaret eden kültür boyutu olmak üzere üç başlıkta ele alınmıştır. Ailesellik ihracat eğilimiyle pozitif ilişkiliyken, ihracat yoğunluğunu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak, boyutlardan kültür ve deneyim ile pozitif ilişki bulunmuş olup, güç boyutunun aile şirketlerinin ihracat boyutunu açıklamada o kadar etkili bir kavram olmadığı ortaya konmuştur.

Aile şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinde sadece yönetim mekanizmaları, kaynaklar, yetkinlikler gibi faktörlerden etkilendikleri söylenemez. Faaliyetlerini yürütmeyi düşündükleri ülkelerin çevre, kültür ve politik yaklaşımları da bunu etkileyen önemli etmenler arasında yer almaktadır. Duran ve diğ. (2017), 207 aile şirketi üzerinde dört yıllık panel veri seti üzerinden muhafazakarlık ve liberal görüş gibi politik ideolojilerin aile şirketlerinin uluslararasılaşmasındaki etkisinin nasıl olduğunu araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, incelenen ülkenin bulunduğu coğrafi koşullara göre uluslararasılaşma kararı farklılık göstermektedir. Ülke hükümetlerinin politik ideolojileri ve bu doğrultuda oluşturdukları ekonomik, sosyal ve kültürel politikalar orada faaliyet gösteren veya göstermek isteyen işletmeler açısından önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak da ülkedeki aile ve aile şirketi olmayan şirketlerin stratejik karar ve operasyonel süreçlerinin bu politikalardan etkilendiği görülmüştür. Farklı ülkeler için çalışma sonuçlarının uluslararasılaşma üzerindeki etkisinin farklı olabileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Cheong ve diğ. (2015) vaka çalışması yöntemiyle, Çin’li iki aile şirketi üzerinde, uluslararasılaşmanın alt etnik grup kimliği ve devlet ve anavatan faktörlerinden nasıl etkilendiğini araştırmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, ele alınan firmalardan birinin daha erken dönemde uluslararası işbirlikleri yaparken, diğerinin daha yerel kalmayı önceliklendirdiği görülmüştür. Kuşaklar arası geçişin bu süreçte etkili olduğu, aileden olmayan üyelerin işe alınmasının bir şirkette diğerine göre daha önceki dönemde gerçekleştiği belirtilmiştir. Anavatan (Çin) kavramı şirketlerden birinin planlarında diğerine göre daha geniş fayda sağlamışken, her iki şirket de alt etnik grup kavramını uluslararasılaşma yaklaşımında göz önünde bulundurmamıştır. Çalışmada, 19. yy.’ın ikinci yarısından sonra ülkedeki kıtlık ve politik dalgalanmalar nedeniyle Çin’den oldukça geniş bir göç olduğu ve bu göçlerin ağırlıklı olarak ülkenin iki bölgesinden yapıldığı ifade edilmiştir. Her bölgede o bölgeye ait konuşma

dilinin yanında bazı lehçelerin de konuşulduğu ve daha önceden göç edenlerin kökenleri aynı yöreden olan akraba ve arkadaşlarına göç sonrasında destek oldukları belirtilmiştir. Böylelikle ağız/lehçe/diyalekt gruplarının oluşması, yani sosyal olarak organize olmuş grupların ortaya çıkışının gerçekleştiği vurgulanmıştır. Bu nedenle aile şirketleri kimliklerini bu diyalekt grup tabanlı sosyal organizasyonlara dayandırmışlar, bu sayede de işleri için gerekli olabilecek diyalekt bağlantılar açısından anavatan faktörünün yararını görmüşlerdir. Her iki şirket de devlet ve yöneten elit kesim ile yüzleşmek ve mücadele etmek durumunda kalmış ve politik bir takım değişikliklerin her iki şirketin uluslararasılaşma çabaları üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir. Her iki şirket de insan kaynağını iyi kullanarak insan sermayesinin önemine dikkat çekmiş, yabancı yeteneklere ve onların şirketlerine getirdikleri becerilere değer verdiklerini ifade etmişlerdir. Şirket sahiplerinin ve gelecek nesillerinin İngilizce eğitim almaları ve Batıda çalışmış olmaları, ilgili şirketlerin yurt dışı/deniz aşırı ülkelerde iş yapabilme becerisini kazanmalarını sağlarken, bu süreçte şirket kurucularının liderlik becerilerinin de önemli rol oynadığına dikkat çekilmiştir (bir tanesinin kolej döneminden liderlerle bağlantılarının olması, diğerinin kraliyet tarafından himaye altına alınmış olması).

Kavramsal model geliştiren bir başka araştırma ise Laffranchini ve diğ. (2016)'nin "SDT-Sinyal Algılama Teorisi" yaklaşımından yola çıkarak, neden bazı aile şirketi kurucularının uluslararasılaşmayı yapılabilir/uygulanabilir bir fırsat olarak algılarken, diğerlerinin böyle algılamadığı sorusuna cevap aradıkları çalışmasıdır. Geçmiş teorik çalışmalarda göz ardı edilen, uluslararasılaşma kararının arkasındaki bilişsel sürecin etkisi bakımından uluslararasılaşma kararını irdelemeye çalışmışlardır. Sinyal algılama teorisi, verilen kararların büyük bir çoğunluğunun, bu kararların arkasında yatan muhakeme/düşünce/gerekçenin yanı sıra, belirsizlik durumlarında gerçekleştiği varsayımına dayanır (Green ve Swets, 1966). İlginç olan, teorinin bazı karar problemi türlerini öngörme ve açıklama konusunda özellikle iyi olduğu görüşüdür (Heeger, 1997). Bununla birlikte, bugünkü teorinin 2. Dünya Savaşı sırasında mühendisler radar çıktılarına bakarken bir sinyali parazitten ayırt edebilme yöntemlerini bulmayı sağlayan bir model gelişiminden meydana geldiği belirtilmiştir. Burada, bireylerin, ister bilinen bir elementin (sinyal) isterse de gelişigüzel ve bilinmeyen bir uyarıcının (engel/parazit) oluşturduğu belirsiz uyarıların ayrımını yapmaları gerekmektedir (Abdi, 2007). Böylelikle, radarı

gözlemleyen biri monitördeki sinyalin, parazitten ziyade uçağın yaklaştığını gösterip göstermediğine karar vermelidir. Bir başka ifadeyle, literatürde SDT'nin “EVET” veya “HAYIR” deneyi olarak bilindiği ifade edilmektedir. Bu araştırma kapsamında da “EVET” uluslararası bir fırsatın var olduğu inancını temsil ederken; “HAYIR” ifadesi tam tersi durumu göstermektedir. Uluslararasılaşma seçimiyle karşılaşan bir karar vericinin ki bu çalışmada aile şirketi CEO-kurucusu, belirsiz olan bu sinyali şu iki gruptan birisinde kategorize etmesi gereklidir: (i) uluslararasılaşmanın bir fırsat olmadığı, “engel/parazit” ifadesiyle veya (ii) yurtdışında bir fırsatın varlığını belirten “sinyal” ifadesiyle. Bununla birlikte, karar verici sinyalin varlık veya yokluğuna ilişkin yanılgıdan dolayı sıkıntı yaşayabilir. Dolayısıyla, karar verici sinyal gerçekte var olmadığında da “EVET”, yani sinyal var ve uluslararasılaşma bir fırsattır, kararını verebilir. Diğer taraftan, karar verici sinyal gerçekte var olduğunda, “HAYIR”, yani sinyal yok, kararını da verebilir. Bu durumun karar verme sürecinin bir parçası olarak dört olası sonucu türettiği görülmüştür. Olası sonuçlar Çizelge 2.3’de gösterilmiştir.

Çizelge 2.3 : Sinyal algılamadaki uluslararasılaşma kararları
(Laffranchini ve diğ, 2016).

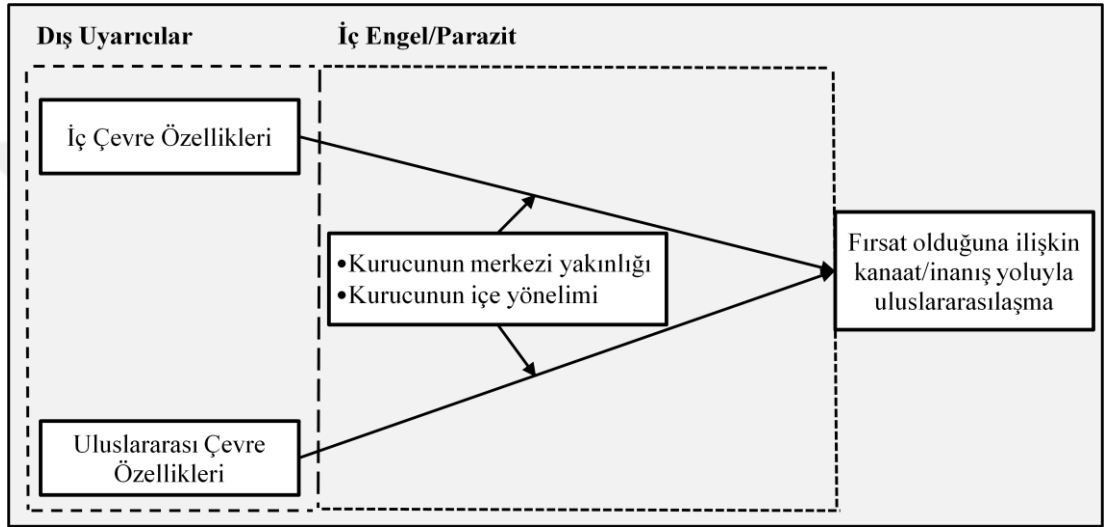
	Eylem	Eylemsizlik
Sinyal/İşaret	(1) Uluslararası fırsatların kullanılması/faydalanma	(2) Kaçırılan fırsatların maliyeti
Engel/Parazit	(3) Görevlendirme hata maliyeti "Yanlış alarm"	(4) Uluslararası fırsatların olmayışının doğru algılanması/tespiti

Eğer karar verici, bir sinyal olduğunu düşünür ve bunu fırsat olarak algırsa bu durumda hedefi tutturmuş olur ve bu fırsattan faydalanma yönünde harekete geçer (1). Sinyal olduğu halde bu uluslararasılaşmayı fırsat olarak görmezse bu durumda da kaçırılan fırsatın, ihmalin maliyetine katlanmak zorunda kalacaktır (2). Diğer taraftan, “yanlış alarm” olduğu halde, karar verici yurtdışında bir fırsatın var olduğuna inanabilir. Bu durumda bu işin hata maliyetine katlanması gerekecektir (3). Son seçenek ise sinyalin bir parazit olduğu, işaretin gerçek olmadığı durumdur. Karar verici de bunu fırsat olarak algılamamış, eyleme geçmemiş ve doğru tespit yapmış demektir. Dolayısıyla, sinyal/parazit ve eylem/eylemsizlik arasındaki ilişkilerin şirketin CEO-kurucusunun bilişsel süreçlerine göre hareket edeceğini ileri sürmektedir.

SDT'nin bilişsel sürecini etkileyen bileşenler şu şekilde sıralanmaktadır: sinyalin gücü (örn. karar vericiyi bilgilendiren mevcut bilginin kalitesi), parazit/gürültü (iç ve dış parazitler) ve motivasyon (örn. sinyali, sinyal olmayandan ayırt etme kriterini tanımlamadan önce gerekli olan bilgi miktarı) (Tuzlukov, 2001). Sinyalin gücündeki artış hata yapma olasılığındaki düşüşle ilişkilidir. Özellikle, iç pazardaki eğilimlere ilişkin doğru, açık bilgiyi ve uluslararası pazarı net bir şekilde anlayan şirket CEO-kurucusu sinyali doğru tespit edebilecek ve karşılığında eylem kararı verebilecektir. Yani, uluslararasılaşma sürecinde bir fırsat varlığı ve karar vericinin buna ulaşması söz konusudur. İkinci bileşen iç ve dış engellerdir. Dış parazit, uluslararası büyüme için gerekli olan kaynaklara (örn. finansal kaynaklar) ulaşılabilirliğe ilişkin inanış, iç ve yurtdışı pazarındaki değişkenlik gibi karar verme sürecini etkileyen belirsizlikleri işaret eder. Bunu engelleyebilecek etkili bir yol eğitimidir. Bireylerin sinyali algılamadaki duyarlılığı uygulama ve deneyim aracılığıyla artırılabilir. Aslında, karar vericiler çevresel tehditleri nasıl tanıyacağını, nerede/nasıl fazladan ve kapsamlı bilgiye ihtiyaç duyduklarını ve bakmaları gerektiğini öğrenirler. İç parazit ise karar vericinin kontrolü dışındaki etkenler tarafından tetiklenir. Yaş, stres derecesi, baskı ve dikkat düzeyi iç parazit üreten bazı faktörler arasındadır. Parazitler, kişilerin, sinyal olup olmadığı kanaatini gösteren, içsel yanıtlarını etkiler. Son bileşen ise motivasyondur. Motivasyon, karar kriterini neyin şekillendirdiğidir; yani karar vericinin sinyal ve parazit arasındaki ayrımı belirleyecek limiti tanımlanması gerekmektedir. Elindeki mevcut bilgiye göre karar verebileceği gibi bunu yeterli görmeyip daha fazla bilgi toplamayı da isteyebilir. Bu yüzden, karar kriterinin belirlenmesi kişinin fırsatı kaçırma maliyetinden daha ziyade hatalı iş maliyetiyle baş etmede istekliliğine dayanır. Bu bileşenlerden hareketle araştırmacılar tarafından önerilen bilişsel süreç modeli Şekil 2.15'te gösterilmiştir.

Coğrafi kapsam, ekonomik koşullar, finansal kaynakların bulunabilirliği ve pazar fırsatları gibi çevresel özellikler uluslararasılaşmanın ön göstergeleridir. Bununla birlikte finansal kaynaklara erişmek, altyapı eksikliği, pazar payındaki daralma ve artan rekabet de istenmeyen iç pazar koşullarına işaret eden etkenler arasındadır. Şirket kurucuları organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarıyla, çevrenin ürettiği fırsat ve tehditleri eşleştirmek için gayret ederler. İç pazardaki kaynaksızlık ve fırsat yoksunluğundan sıkıntı çeken şirket kurucuları bu kaynak ve fırsatları uluslararası pazarlarda araştıracaklardır. Kurucular bu fırsatları kullanmak için araştırmaya veya

uluslararası bir girişim oluşturmak için risk almaya istekli olmalılardır. Uluslararası pazar fırsatlarının yoğunluğu; yakın bir fiziki mesafede pazar bulunabilirliği, aile şirketinin uluslararası pazara girebilmek için gerekli olan beceri ve yeteneklerinin uygun olması, benzer uluslararası pazarlarda önceden kazanılan uluslararası deneyim ve yurtdışındaki sosyal bağlantılara/ilişkilere erişilebilirliği gibi durumları içerir. Bununla birlikte, uluslararası fırsat yoğunluğu algılanan sinyalin gücünü arttıracak ve aile şirketi kurucusunun uluslararası fırsat varlığında onu algılamasını daha da kolaylaştıracaktır.



Şekil 2.15 : Laffranchini ve diğ. (2016) 'nin önerdiği bilişsel süreç modeli.

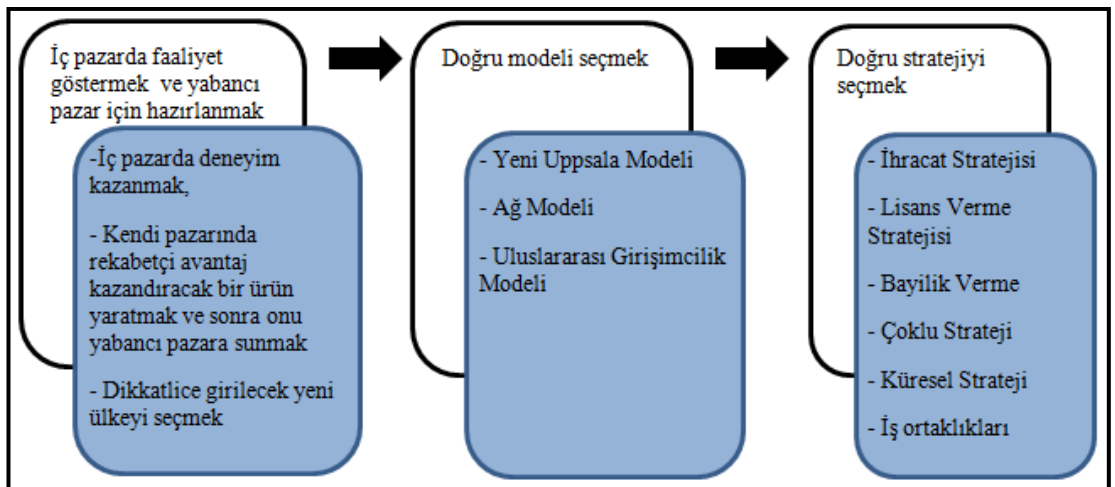
Aile şirketi kurucuları, şirketin stratejik davranışlarında öncelikli rol alan kişilerdir. Şekil 2.15'teki önerilen modelde de özellikle kurucu merkezli aile şirketlerinde bu durumun daha baskın olacağı düşünülmüştür. Şirket için kurucunun iki tür özelliği ele alınmıştır. Kurucu merkezlilik, karar verme süreçlerinde şirketin yönetiminin ne ölçüde kurucuya bağlı olduğunu ifade etmekte olup, bu tür şirketlerin çok güçlü bir organizasyon kültürü olsa da kurucunun etkisini yansıtan kısıtlı vizyon, hedef ve stratejilerin sıkıntısını çekme eğiliminde olduğu da belirtilmektedir. Kurucular, otoriter olma, planlama ve yönetsel yetki verme eksikliği gösterebilirler. Diğer bir özellik ise aile şirketi kurucularının temel bir stratejik özelliği olan içe yönelimdir. İçe yönelimin etkili olduğu organizasyonlar çevresel koşullardan ziyade kaynakların etkin kullanımı gibi içsel problemlere odaklandıklarından, uluslararasılaşma gibi riskli yatırımlara olan isteklilik azalacaktır. Dolayısıyla, kurucu merkeziliğin SDT görüşüne göre fazladan ses, engel gibi davranarak uluslararasılaşma ilişkisini zayıflatmak anlamına geldiği, buna karşılık kurucunun iç yöneliminin ise sinyalin

güvenilirliğine ilişkin fazladan bilgi toplama motivasyonunu azaltan bir düzenleyici faktör olduğu görüşü ileri sürülmüştür. Bununla beraber, kurucu mevcut durumu ve aile şirketinin bütünlüğünü korumak için işaretleri göz ardı etmeye karar verebilir ve görevlendirme maliyetinin kaçırılan fırsat maliyetinden daha kötü olacağına inanmaktadır. Şekil 2.15'te gösterdiği gibi önerilen bu bilişsel süreç şirketin kurucusu özellikle işin kritik bir parçası olduğunda uygulanabilir bir yaklaşımdır.

Uluslararasılaşma sürecini metafor örneği kullanarak yukarıda bahsedilen çalışmalardan farklı bir yaklaşımla tanımlayan Boyd ve diğ. (2010), aile şirketlerinin uluslararasılaşmasını vaka analizi çalışmasıyla ortaya koymuşlardır. Ele alınan şirketlerden üç tanesi aile şirketi ve iki tanesi ise aile şirketi olmayan şirkettir. Vaka çalışmasında uluslararasılaşma süreci ilk olarak ihracat yapma ile başlamıştır. Sonrasında bağlı satış ortaklıkları kurulmuştur. Bir sonraki aşamada ise müşterilerle yakın olabilmek için üretim tesislerinin yer değiştirmesi söz konusu olmuştur. Bununla birlikte zaman içinde şirket satın alımları ve başka şirketlerle ortak girişimlerde bulunulmuştur. Bu ortak girişimleri oluşturma süreci beş aşamalı bir model olarak ele alınmıştır ve süreç “evlilik” metaforu ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşıma göre alıcı ve satıcı arasındaki ilişki ortaklar arasındaki mesafenin azalarak bir birleşmeye doğru gitmesiyle anlatılabilir. Mesafeden kastedilen psikolojik olarak algılanan mesafedir. Pazarlar arasındaki farkların (dil, eğitim, iş uygulamaları, kültür ve endüstriyel gelişme) bireysel olarak nasıl algılandığı şeklinde tanımlanabilir. Bu tür farklar pazar bilgisinin akışını değiştirebilir ve bireysel olarak algılanan bu mesafeyi arttırabilir. Ortak girişim oluşturma sürecinin ilk aşaması farkındalıktır. Farkındalık, şirketlerin birbirlerinden nasıl haberdar olduklarını ifade eder ve aile şirketleri için uzun zaman gerektirir. Her iki şirket tarafından karşılıklı olarak avantaj olasılıkları değerlendirildikten sonra görüşmeler başlar. İkinci aşama keşfetmedir. Bu aşama, tarafların iletişime geçip pazarlık yaptıkları ve seçenekleri keşfetmeye başladıkları aşamadır. Üçüncü aşama genişleme/büyüme aşamasıdır. Bu aşamada engeller elenir ve düzenli görüşmeler başlar. Kültürel açıdan engeller yüksek olsa da şirket sahiplerinin kişisel motivasyonları, birbirlerinin ürün ve pazarlarına duydukları ilgi, bu engellerin ortadan kalkmasına ve algılanan mesafenin azalmasına yol açar. Her iki tarafta ortak deneyimlerini paylaşarak etkileşimlerle bu engelleri azaltırlar. Benzer değerler ve güven duygusu, tarafların, bir sonraki aşama olan bağlılık aşamasına girmelerine yardımcı olur. Bu aşamada algılanan mesafe

iyice azalmış, tarafların birbiri üzerindeki bağımlılıkları artmıştır. Ortak değer, sosyal bağlar ve karar verme yapıları ilişkideki ortak yatırımın “evlilik” metaforu ile ortaya çıkışını gösterecektir. Son aşama ise ilişkinin ortak firmalardan birini satması veya satın alması ile son verildiği bozulma/dağılma aşamasıdır. (metafor için boşanmayı temsil eder). Boyd ve diğ. (2010)’nin çalışmasında, ortak girişim oluştururken, aile şirketlerinin hangi temel yeteneklerinin olduğu ortaya konmuştur. Her üç aile şirketinin ortak özellikleri sosyal sorumluluk, çevre dostu inovasyonlar ve küresel bir zihniyete sahip olmalarıdır. Analiz sonuçlarına göre kritik olan yetenekler; kendi pazarları ve yeni teknolojilerle ilgili kapsamlı bilgileri ve kişisel düzeydeki tavır ve davranışlarıdır. Uluslararası ortaklıklardaki bu yeteneklerin, diğer kültürlerin bilgisi ve yöneticilerin bununla ilgilenmeleri (belli dönemler için diğer bir ülkede yaşamak ve çalışmak) sonucunda kurulduğu görülmüştür. Bu tür ortaklıklar kurulurken aile şirketleri açısından algılanan mesafenin azaltılmasında eşit derecede pazarlık ve görüşmelerin önemli olduğu vurgulanmıştır. Uzun süreli bir ortak girişim oluşturma süreci küresel ve güvenilir ilişkilere yol açmıştır. Aile şirketlerinin uluslararasılaşma aşamalarında hangi itici güçlerin olduğu konusunda kişisel düzeyde ilişkilerin, daha sonraki aşamada teknolojiye deneyiminin, süreç bağlılığının, bilgi ve çalışan değiş-tokuşunun olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırılan aile şirketlerinin ortak girişimleri ortak fayda ve bağlılık, güvenilir ve eşit oranda bir ortaklık yapısı göstermiştir.

Rexhepi ve diğ. (2017) aile şirketlerinin uluslararasılaşma sürecini üç basamakta ele almış ve Şekil 2.16’da gösterildiği gibi sürecin kavramsal çerçevesini özetlemişlerdir.



Şekil 2.16 : Aile şirketlerinde uluslararasılaşma sürecinin kavramsal çerçevesi (Rexhepi ve diğ, 2017).

İlk adım öncelikle şirketin iç pazarda faaliyet göstermesi ve yabancı pazarlar için hazırlanmasıdır. İç pazardaki deneyimle edinilen bilgi, aile şirketleri için pazarda rekabetçi avantaj sağlayacak ürün veya hizmet sunabilmeleri bakımından çok önemlidir. Böylelikle bu bilginin yabancı pazarda da rekabetçi avantaj sağlayacağı düşünülmüştür. İkinci adım, şirketin doğru modeli seçmesidir. Araştırmacılara göre, aile şirketinin büyüklüğüne göre önerilecek model farklı olacaktır. Örneğin, küçük ölçekli aile şirketleri için daha yakın coğrafya ve benzer tüketici alışkanlıklarına sahip pazarlardan uluslararasılaşmaya başlamaları ve daha sonra uzak pazarlara doğru genişlemeleri görüşünden hareketle Yeni Uppsala Model önerilmiştir. Bu model Uppsala modelin güncellenmiş hali olup, sosyal/iş ilişkisi ve bağlantılarının önemi vurgulanmıştır. Doğru model seçimi aşamasında aile şirketindeki tüm aile üyelerinin aynı görüşü paylaşıyor olması oldukça önemlidir. Çünkü uluslararasılaşma sürecinin ilerleyen dönemlerindeki bağlılığı arttırmak açısından bu durum çok önem kazanacaktır. Son aşama ise seçilen modelden yola çıkarak doğru stratejinin belirlenmesidir. Araştırmacılara göre, aile şirketlerinin girmek istedikleri tüm pazarlar için aynı stratejiyi kullanmak gibi bir zorunlulukları yoktur. Şirketlerin coğrafi konum, rekabet düzeyi ve ihtiyaç duyulan kaynaklar gibi faktörleri göz önünde bulundurarak farklı ülkeler için farklı stratejileri seçebilecekleri belirtilmiştir (Bkz. Şekil 2.16).

Uluslararasılaşma adımlarını inceleyen Kontinen ve Ojala (2012) sekiz Finlandiya'lı aile şirketinin uluslararasılaşma adımlarını vaka çalışması ile analiz etmiştir. Çalışmada incelenen firmaların sahiplik yapılarının uluslararasılaşmaya karar vermede önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Sahiplik içindeki kurucu-yönetici durumunun uluslararasılaşmada adım adım artan bir yol izlendiğini göstermiştir. Bu tür geleneksel uluslararasılaşma yapısında verasetin, yani aile şirketine kuşaklar arası geçişin gerçekleşerek (baba-çocuklar arası, kardeşler arası gibi) sahiplik yapısının aile üyeleri arasında veya dışarıdan pay sahiplerinin arasında bölünmesinin, uluslararasılaşma stratejilerini değiştirmede olduğu görülmüştür. Bununla birlikte sahipliğin tamamen bir diğer yöneticiye geçtiği veya sahipliğin tek kişide yoğunlaştığı yönetim yapısında uluslararasılaşma stratejisinin daha yoğun ve radikal değişikliklere yöneldiği görülmüştür. Geleneksel uluslararasılaşma yolunu seçen şirketler yöneticilerin organizasyona bağlılık ve adanmışlık duygusunu vurgulayan temsil davranışını gösteriyorken, **küresel doğmuş** ve **yeniden küresel doğmuş**

olanlar ise zayıf/orta derecede bu davranışı göstermektedir. Bu da aile üyelerinin güçlü bir görev anlayışı olduğunu ve bireycilikten çok toplulukçu faydayı gözettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, **küresel doğmuş** ve **yeniden küresel doğmuş** girişimciler kendi ülkelerinde de önemli bir işletmeci olmayı önemsemekte ve gelecekte bunun devamlılığını garantilemeyi istemektedirler. Böylelikle temsil davranışlarının aile şirketlerinin uluslararasılaşmasını nasıl etkilediği ortaya konmuştur. Uluslararası fırsatları tanıma açısından geleneksel yolun uluslararası fuarları veya dışarıdan bir ihracat fırsatı sunulduğunda uluslararasılaştığı, diğer yandan **küresel doğmuşların** var olan güçlü ağ bağlantılarını kullanarak fırsatları yakaladığı, **yeniden küresel doğmuşların** ise öncelikle uluslararası fuarlara katılarak ve sonrasında sahip-yöneticilerin kendi aktif araştırmalarıyla bu fırsatları buldukları belirlenmiştir. Ağ geliştirme davranışı açısından bakıldığında, geleneksel yol tercih edenlerin tamamen yabancı pazarlardaki birincil ortaklarına yoğunlaştıkları, **küresel doğmuşların** ise öncelikle birinci derecedeki güvenilir ortaklıklarının olduğu pazarlardaki iş ortaklarına yoğunlaşıp daha sonra talep edilen pazarlarda yeni ağ bağlantıları oluşturdıkları görülmüştür. **Yeniden küresel doğmuş** olanların ise birincil iş ortaklarına ek olarak aktif bir şekilde yeni bağlantılar, iletişim ağı kurmaya çalıştıkları (gerekirse faaliyet şeklini ve ortakları değiştirmek) görülmüştür. Ürün açısından bakıldığında geleneksellerin klasik, rekabetçi ve yüksek kaliteli ürünleri olduğu ve yoğun bir ürün geliştirme yapmadıkları; **küresel doğmuşların** yoğun ürün geliştirmeyle birlikte yüksek teknoloji ürünleri olduğu, düzenli olarak bunları yeniledikleri ve müşteri odaklı bir ürün geliştirme ve yeni ürün üretimi gerçekleştirdikleri; **yeniden küresel doğmuş** firmaların da **küresel doğmuşlar** gibi kapsamlı ve yenilikçi ürünleri olduğu, müşteri ihtiyaçlarına göre ısmarlama, özel ürünler üreterek çeşitliliği arttırdıkları görülmüştür.

Literatür araştırması sonucunda incelenen çalışmalarda uluslararasılaşma kavramını etkilediği belirtilen faktörlere ilişkin özet tablolar Ek A-Çizelge A.1’de sunulmuştur.

2.3.2 Uluslararasılaşmanın etkileri

Uluslararası yayılma, şirketlerin büyümesi için çok önemli yollardan biri olup (Lu ve Beamish, 2001), özellikle de sınırlı bir coğrafi kapsam içerisinde faaliyet gösteren aile şirketleri için önemli bir büyüme stratejisidir (Graves ve Thomas, 2008). Şirketler uluslararası pazarlara doğru yayıldıklarında kapsam ve ölçek ekonomilerine

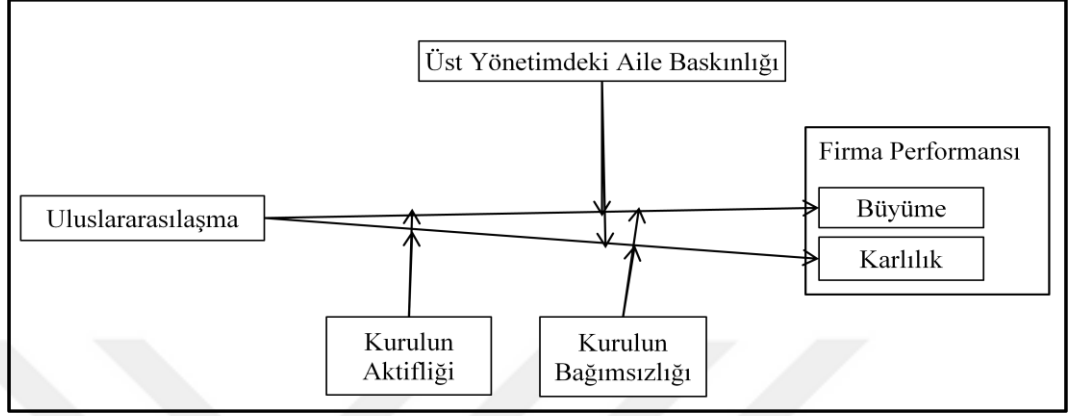
ulaşmak ve büyümek gibi çok büyük fırsatlar bulabilirler. Ölçek ekonomisiyle aile şirketlerinin uluslararası pazarlara girerek satış hacimlerini arttırmaları mümkündür. Dahası, doğrudan ve dolaylı olarak yeni coğrafı pazarlara ürün satarak, şirketlerin yeni müşterilere ulaşmaları mümkün olabilmektedir. Benzer yaklaşımla, RBV'ye göre, şirketler i pazarlarında geliştirdikleri eşsiz, değerli, ve taklit edilemez kaynaklarını (teknolojik, pazarlama, ve insan kaynakları gibi) rekabetçi avantaj yakalamak adına yabancı pazarlara aktarabilirler (Barney, 1991; Lu ve Beamish, 2004). Bununla birlikte organizasyonel öğrenme görüşü bakımından da uluslararasılaşmanın, pazara ilişkin bilginin ve yeni deneyimlerin kazanılmasına katkısı olduğu görülmüştür.

Uluslararasılaşma yeni coğrafik pazarlara doğru genişlerken büyüme ve şirkete değer yaratma anlamında fırsatlar sunsa da bu tür bir stratejinin uygulanması şirketler için bazı zorluklara da yol açabilmektedir. Firmalar, yabancılık sorumluluğu (Hymer, 1976) ve yenilik sorumluluğu (Stinchcombe, 1965) gibi durumlarla yüzleşmek zorunda kalırlar. Daha sonraki aşamalarda da karmaşık operasyonların koordinasyonundan kaynaklı maliyetlere katlanmak zorundadırlar. Bunun yanı sıra aile şirketleri için küçük şirket olmanın sorumluluğu ve kısıtlı kaynaklarla başa çıkma durumları da söz konusu olabilir. Kaynak kısıtları somut kaynaklar (finansal, vb.) veya soyut kaynaklar (yönetimsel yeterlilikler, organizasyonel beceriler, vb.) yönünden olabilir. şirketler için yabancı pazarlarda rekabetçi avantaj sağlamak için gerekli olacak bu kaynaklara erişmek çok da kolay değildir. Bununla birlikte, bazı aile şirketlerinin köken sorumluluğu ve genel merkezinin içinde yer aldığı ülkenin yasalarına uygunluk gibi konular da karşılaştıkları zorluklar arasında sayılabilir. İster pozitif ister negatif olsun uluslararasılaşmanın şirketlerin finansal ve finansal olmayan performansı üzerinde etki gösterdiği ve ilişkili olduğu görülmektedir.

Graves ve Shan (2014) Avusturalya'da borsaya kote olmayan aile ve aile şirketi olmayan şirketlerde uluslararasılaşmanın firma performansı üzerine etkisini deneysel bir çalışmayla araştırmışlardır. Çalışmada öncelikle firmaların performansları kıyaslanmış, daha sonra da uluslararasılaşmanın firma performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Her iki firma tipi için de performanslar arasında önemli farklar bulunmuş olup, uluslararasılaşmanın KOBİ performansı üzerine önemli derecede negatif etkisi olduğu; ancak aile şirketi olan KOBİ'lerin olmayanlara göre uluslararası pazarlarda daha iyi performans gösterdikleri sonucu elde edilmiştir.

Genel olarak da (şirket ayrımı olmaksızın) uluslararasılaşmanın KOBİ'lerin performansını pozitif etkilediği hipotezi desteklenememiştir.

Lu ve diğ. (2015)'de uluslararasılaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini Çin'li aile şirketleri üzerinde araştırmışlardır (Bkz. Şekil 2.17).



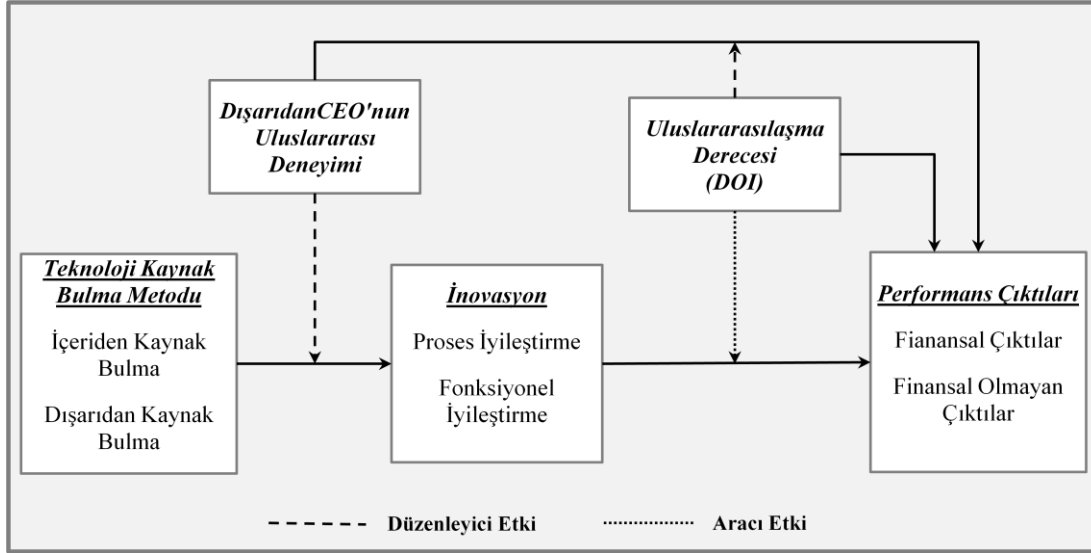
Şekil 2.17 : Uluslararasılaşmanın firma performansı ile ilişkisini etkileyen faktörler (Lu ve diğ, 2015).

Çalışma sonucunda uluslararasılaşmanın firma performans göstergelerinden büyümeyi pozitif, karlılığı ise negatif etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte üst düzey yönetimde aile baskınlığının olmadığı durumda yönetim kurulunun aktifliği ve bağımsızlığı arttıkça bu negatif etkinin azaldığı ve tersine döndüğü bulunmuştur. Çalışmada uluslararasılaşma ile performans arasındaki ilişkiye kurumsal yönetim kavramının düzenleyici değişken olarak etkisi de incelenmiş ve kurumsal yönetimin bu ilişkiyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yeoh (2014) aile şirketi olan KOBİ'lerde uluslararasılaşma derecesinin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerindeki doğrudan etkisini, inovasyonla performans arasındaki ilişkide aracı değişken olarak etkisini ve son olarak uluslararası deneyimiyle dışarıdan gelen CEO'nun, uluslararasılaşma ile firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmıştır. Çalışmanın kavramsal modeli Şekil 2.18'de gösterilmiştir.

Şekil 2.18'de görüldüğü gibi önceki çalışmalardan farklı olarak teknolojik kaynak bulma yöntemi ve inovasyon faktörlerinin birbiriyle ve inovasyonun performans göstergeleri üzerindeki etkisi ilişkilendirilerek kavramsal bir model oluşturulmuştur. İnovasyonlar çeşitli formlar alabileceği için çalışmada iki boyutta ele alınmıştır (Humphry ve Schmitz, 2000): (i) proses iyileştirme ve (ii) fonksiyonel iyileştirme.

Proses iyileştirme üretim sistemlerini yeniden organize ederek veya üstün teknolojiler sunarak girdileri ürün/çıktılara daha etkili şekilde dönüştürmeyi ifade etmektedir. Fonksiyonel iyileştirme ise daha katma değerleri faaliyetlere odaklanmak için tasarım, pazarlama yapmayı veya var olan düşük katma değerli fonksiyonları ortadan kaldırmayı ve değer zincirinde yeni, üstün fonksiyonlar kazanmayı ifade etmektedir.



Şekil 2.18 : Uluslararasılaşma ile girişimci aile KOBİ'lerinin firma performans çıktıları ilişkisinde rol oynayan faktörler (Yeoh, 2014).

Literatürde önerildiği gibi profesyonel yöneticilerin işe alınması, şirketlerin bağlantılara erişimini kolaylaştırabilir ve büyümelerine yardımcı olabilir (Zain ve Ng, 2006). Yeni ağ bağlantı fırsatlarının mobilizasyonu (harekete geçirilmesi), yeni bilgi edinme kanalıyla potansiyel olarak şirketlerin içindeki girişimci aktiviteyi ateşleyebilir. Bu bilgi, belirsizliği azaltarak aile şirketlerinin değer zinciri içerisinde büyüme, gelişme ve inovasyona devamlı bağlılığını sürdürmesine yardımcı olur. Performans açısından, organizasyonun inovasyon becerisi, doğrudan uluslararası satışlarını etkiler. Bu girişimcilik becerisi, şirketin ürünlerini yerel pazar koşullarına adapte edebilme çabalarında etkilidir. İnovasyonun her iki boyutunun da performans çıktıları üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hem fonksiyonel hem de proses inovasyonu için içten kaynak bulmak özellikle bilgi anlamında kritik öneme sahiptir. Şirketin dışarıdan kaynak sağlama ve inovasyona açık olması durumunun fonksiyonel ve proses inovasyonları üzerindeki etkisi teknolojik kaynağı bulma yöntemiyle uyumlu olarak çeşitlilik gösterebilir. Bu

nedenle, şirketler dışarıdan teknolojik kaynak sağlama faaliyetlerini inovasyon stratejileriyle uyumlu hale getirmelidir. Ortaklığa dayalı ve sponsorluğa dayalı kaynaklar fonksiyonel iyileştirmeleri kolaylaştırmada daha etilidir. Ayrıca, değer zinciri bazlı dış kaynaklar, proses iyileştirmeleri üzerinde de etkilidir. Fonksiyonel iyileştirme genellikle süreçlerin keşfedilmesi, etkileşimi ve iç ve dış birçok farklı bilgi kaynağının yönetilmesini gerektirmektedir. Proses inovasyonları genellikle kullanarak ve yaparak öğrenmenin sonuçlarıdır. Uluslararasılaşma derecesi, inovasyon-performans arasındaki ilişkide aracı değişken olarak desteklemekte ve performans ile arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Fernández-Olmos ve diğ. (2016) 2006-2011 arasındaki verileri kullanarak uluslararasılaşma ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada uluslararasılaşma ile firma performansı arasında öne sürülen W-Eğrisi ilişkisi doğrulanmıştır. İlişkinin birinci basamağında tanımlandığı üzere negatif ilişki olduğu görülmüştür. Aile şirketlerinin bu ilk aşamada klasik uluslararasılaşma yolunu izleyerek öncelikle kendi bölgeleri içerisinde büyümüşlerdir. Bu aşamada yabancı pazarlar konusunda deneyimsiz ve finansal kaynaklar, yönetsel beceriler ve dış bağlantılardan yoksundurlar. Uluslararasılaşma stratejilerini başarılı bir şekilde uygulama konusunda bu aşamada zorluk yaşarlar ve bundan dolayı firma performansı ile negatif bir ilişki söz konusudur. İkinci aşamada bu ilişki pozitif yönde gelişir. Çünkü aile şirketleri bu adımda pazarda büyümelerini pekiştirir ve deneyimsel öğrenme kazanımları, yeni bilgi yaratılması ve yurtdışında edinmiş olunan avantajlardan yararlanarak ve bunların aktarımını sağlayarak yabancılık yükümlülüğünün üstesinden gelebilecek duruma gelmişlerdir. Üçüncü aşamada aile şirketleri yine adım adım büyüme göstereceklerdir. Fakat bu aşamada kültürel olarak daha uzak mesafedeki pazarlara ihracat yapma durumu söz konusudur. Bunun sonucunda da aile şirketleri pazarla ilişkili kaynak ve yeterlilik eksikliğinden ötürü performanslarında kötüleşmeyi tecrübe etmektedirler. Uluslararasılaşma arttıkça koordinasyon ve yönetim maliyetleri de artacak ve şirketler yeni düzenlemeleri kendilerine adapte etmek durumuyla karşılaşacaklardır. Bu nedenle bu süreçte performans bu durumdan negatif olarak etkilenecektir. Dördüncü aşamada, aile şirketleri yüksek bir uluslararasılaşma derecesine ulaştıklarında, tanınırlıklarını yaymış olacaklar ve güvenilir bağlantılar ve ilişkiler kurmuş olacaklardır. Yetenek ve yeterlilik birikimi elde ettikleri için bunları uluslararası pazarlar için yeniden

şekillendirebileceklerdir. Bu aşamada şirketler artık uluslararasılaşmanın faydalarını kullanabilecekleri daha iyi bir konuma ulaşmışlardır. Uluslararasılaşma ve performans arasındaki ilişkide aile şirketi karakteristiklerinin etkisi de ele alınan önemli bir durumdur. Vekalet teorisine göre aile şirketleri riskten kaçınan, aile kontrolünü korumayı tercih eden ve SEW yeteneğini koruma endişesi olan şirketlerdir. Buna karşılık, kaynak temelli görüş ve dinamik yetenekler görüşüne göre aile şirketleri uzun dönem yönelimi, güven, tanınırlık ve güçlü bağlılık gibi aileye özgü kaynakları sayesinde becerilerini öğrenme ve yabancı pazarlar için bu bilgilerini kullanabilme, dinamik yeteneklerini geliştirebilme ve bunlarla başa çıkabilme açısından kendilerini güçlendirmişlerdir.

Literatür taramasında çalışılan makalelerde, uluslararasılaşma kavramının etkilediği faktörlere ilişkin özet tablolar Ek A- Çizelge A.2’de sunulmuştur.

3. ULUSLARARASILAŞMA ÖLÇÜMÜ İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Literatürde aile şirketlerinin uluslararasılaşmasına ilişkin çalışmalar incelendiğinde uluslararasılaşma kavramının ölçümünde sıklıkla kullanılan göstergelerin uluslararasılaşmanın ölçek boyutlarından ihracat yoğunluğu üzerine olduğu görülmektedir (Alayo ve diğ, 2019; Alessandri ve diğ, 2018; Duran ve diğ, 2017; Ramón-Llorens ve diğ, 2017; Merino ve diğ, 2015; Graves ve Shan, 2014; Liang ve diğ, 2014; Calabrò ve diğ, 2013; Sciascia ve diğ, 2013a; Tsao ve Lien, 2013; Arregle ve diğ, 2012; Cerrato ve Piva, 2012; Zahra, 2003). Bununla birlikte, uluslararasılaşmanın kapsamı da kavramın ölçümü bakımından önemli boyutlar arasında yer almaktadır (Wei ve Tsao, 2019; Wasowska, 2017; Ivanova ve diğ, 2015; Singla ve diğ, 2014; Yeoh, 2014; Cerrato ve Piva, 2012; Lin, 2012; Segaro, 2012). Ayrıca coğrafik kapsamla birlikte, bunun bölgelere göre dağılımının ağırlıklandırılması da söz konusudur (Alessandri ve diğ, 2018; Pacheco, 2017; D'Angelo ve diğ, 2016; Cerrato ve Piva, 2012).

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere ihracat yapmanın yanı sıra yabancı pazarlara diğer giriş yöntemlerinin kullanılması da kavramın ölçümü için kullanılmıştır. Bunlardan yaygın olarak kullanılanları, doğrudan yabancı yatırım yapılması (Ray ve diğ, 2018; Carney ve diğ, 2017) ve yabancı bağlı ortaklıkların kurulmasıdır (Duran ve diğ, 2017; Saeed ve diğ, 2017; Singla ve diğ, 2014; Chen, 2011; Abdellatif ve diğ, 2010). Bununla birlikte, sıfırdan yatırım, sınır ötesi birleşmeler, şirket alımları, stratejik iş ortaklıkları, tamamına sahip olunan ortaklıklar gibi başvuru uluslararasılaşma yöntemlerine de yapılan bazı çalışmalarda yer verildiği görülmektedir (Lu ve diğ, 2015; Liang ve diğ, 2014; Singh ve Gaur, 2013; Abdellatif ve diğ, 2010). Lisans verme veya bayilik verilmesi gibi yöntemlerin ölçüm için kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Genel çerçevede bu faaliyetlerin nicel ölçüm olarak çalışmalarda ele alınmadığı görülmüştür.

Segaro ve diğ. (2014) ve Duran ve diğ. (2017) şirketteki zamanını uluslararası faaliyetlerde harcayan çalışan sayısının oranını da kavramın ölçümünde bir gösterge olarak kullanmışlardır.

Aile şirketlerinde uluslararasılaşma ile ilgili hangi faktörlerin uluslararasılaşma kavramını nasıl etkilediği üzerine literatür çalışmaları ve istatistiksel yöntemler kullanılarak yapılan çalışmaların (Alayo ve diğ, 2019; Dou ve diğ, 2019; Ray ve diğ, 2018; Wasowska, 2017; Calabrò ve diğ, 2017; Mitter ve diğ, 2014; Segaro ve diğ, 2014;) yanı sıra son yıllarda yürütülen çalışmalarda genellikle vaka analizi yöntemi kullanılmış ya da kavramsal çalışmalar kapsamında uluslararasılaşma ile ilgili izlenebilecek stratejiler ele alınarak önerilerde bulunulmuştur (Cristiano 2018; Ratten ve Tajeddini, 2017; Rexhepi ve diğ, 2017; Avruchir ve diğ, 2016; Scholes ve diğ, 2016; Ivanova ve diğ, 2015; Kontinen ve Ojala, 2010b; Claver ve diğ, 2008; Claver ve diğ, 2007).

Uluslararasılaşmanın etkilediği kavramlar incelendiğinde uluslararasılaşmanın en çok şirket performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Fernández-Olmos ve diğ, 2016; Lu ve diğ, 2015; Graves ve Shan, 2014; Yeoh, 2014; Tsao ve Lien, 2013).

Yukarıda da bahsedilen, çalışma kapsamında ele alınan literatürdeki araştırmalardan ve bir önceki bölümde de kavramın ölçümüne yönelik kullanılan boyutlardan (Bkz. Bölüm 2.1.2, Çizelge 2.1) hareketle uluslararasılaşma kavramının ölçümünde “ölçek” ve “kapsam” olmak üzere iki temel alt boyuta ilişkin ölçüm kriterlerinin mutlaka olması gerektiği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, ölçek boyutunun altında şirketin toplam faaliyetleri içerisinde uluslararasılaşmayla ilgili olan faaliyetlerinin miktarını ifade eden “miktar”, bu miktardaki değişimi belirten “artış”, ilgili faaliyetten elde edilen gelirin şirket kazancındaki payını yani gelir durumunu gösteren “gelirler”, yabancı varlıkların toplam varlıklarındaki oranını gösteren “varlıklar” ve bu faaliyetlerde görev alan çalışan sayısını/oranını anlatan “çalışanlar” alt boyutlarının ölçek boyutuyla ilgili olarak ele alınması gerekmektedir. Diğer yandan “kapsam” boyutunun ise şirketin yabancı faaliyet gösterdiği ülke sayısını ifade eden “ülkesel yayılım” ve yabancı faaliyet gösterdiği bölge sayısını (Avrupa, Latin Amerika, Orta Doğu, Uzak Doğu gibi) ifade eden “bölgesel yayılım” alt boyutlarını kapsaması gerekmektedir. Bununla birlikte, bazı çalışmalarda uluslararası anlamda ürün veya coğrafi çeşitliliğinin önemi vurgulanmıştır (Velez-Ocampo ve diğ, 2017; Brydon ve Dana, 2011). Bu doğrultuda, işletmelerin uluslararası pazarlarda sahip oldukları “ürün/hizmet çeşitliliği” uluslararasılaşma ölçeğinde “kapsam” boyutuyla ilgili olarak bir alt boyut olarak ele alınmıştır. Ayrıca kavramın ölçümünde uluslararasılaşmayla ilgili ele alınması gereken faaliyetler boyutu da

“ihracat”, “doğrudan yabancı yatırımlar” ve “yabancı bağı ortaklıklar” olarak belirlenmiştir.

Bu bölümde, literatürde yer alan çalışmalardan hareketle, aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramının ölçümü için bir model önerilmesi amaçlanmış olup, Türkiye’de aile şirketi olan bir işletmede uygulama yapılmıştır. Önerilen modele ilişkin boyut ve alt boyutların önceliklendirilmesi uygulama çalışmasında toplanan veriler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Model kurulumu ve veri toplaması sonrasında kullanılan analiz yöntemi ve analiz sonuçları bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1 Metodoloji

Model önerisinde modelin belirlenen kriterleri ne ölçüde kapsadığının ortaya konması için kriterlerin önceliklerinin belirlenmesi ihtiyacı söz konusudur. Bu nedenle, uluslararasılaşma kavramına ilişkin belirlenen boyut ve alt boyutların, konunun uzmanları tarafından yapılacak değerlendirmeler doğrultusunda önceliklerinin belirlenmesi yöntemi benimsenmiştir. Bu çalışmada, uluslararasılaşmanın boyutlarının önceliklerinin değerlendirilmesi için çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan Analitik Ağ Süreci (ANP: Analytic Network Process) kullanılmıştır.

3.1.1 Analitik ağ süreci

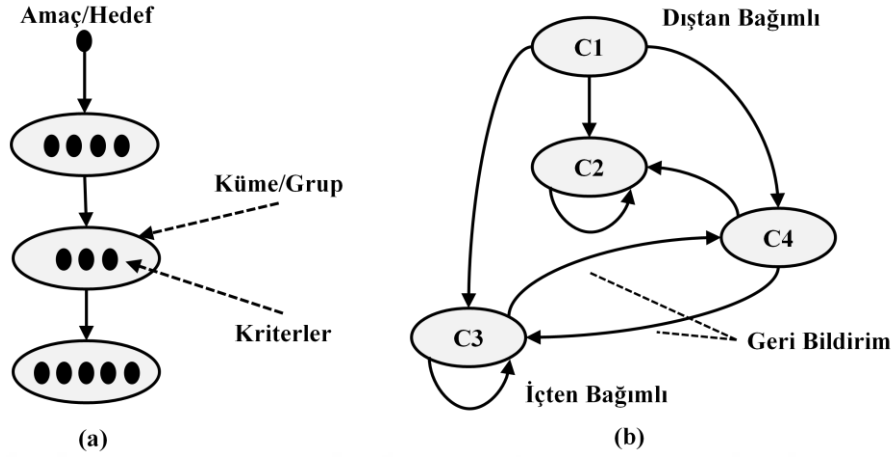
Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP: Analytic Hierarchy Process) ve ANP yaklaşımları seçenekleri etkin bir şekilde sıraya koymak ve sonuçları öngörmek için yargıları ve veriyi birleştirmeye yarayan en güçlü sentez metodolojilerindendir. Bunlar matematik ve psikolojiye dayanan, karmaşık karar problemlerini incelemek ve düzenlemek için yapılandırılmış teknikler olup, Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir (Saaty, 1980; 1996). Grup karar verme alanındaki uygulamaların yanı sıra dünya çapında yönetim, iş, endüstri, sağlık, gemi inşası ve eğitim gibi alanların kapsamlı karar durumlarında kullanılmaktadır. Bu yöntemler, karar vericiye “doğru” kararı belirlemekten ziyade, problemi anlamak ve amaca en uygun olan çözümü bulmak konusunda yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bir karar problemini yapılandırma, onun bileşenlerinin niceliğini belirtme ve sunma, bileşenleri genel amaçlarla ilişkilendirme ve alternatif çözümleri değerlendirme yönünde kapsamlı ve akılcı bir çerçeve sağlamaktadır.

ANP yaklaşımının başlıca avantajlarından bir bölümü aşağıda listelenmiştir (Liang ve Li, 2008):

- ANP ile kriterlerin önem dereceleri gelişigüzel ölçeklerden çok karar vericinin ikili karşılaştırmalarla ilgili yargılamasına dayanarak kararlaştırılabilir.
- ANP ile karar vericiler hem soyut hem de somut faktörleri göz önünde bulundurabilirler.
- ANP kıyaslama analiziyle nitel değerleri sayısal değerlere dönüştürebilir.
- ANP karar vericilerin kolaylıkla anlayabileceği ve hatta herhangi bir profesyonel veya özel bilgi olmadan uygulayabileceği basit ve sezgisel bir yaklaşımdır.
- ANP tüm paydaşların ve karar vericilerin karar verme süreçlerine katılımına olanak sağlar.
- ANP, kriterler arasındaki geri bildirim ve içteki bağımlılıklara olanak vermesiyle AHP'den farklılık göstermektedir.

AHP/ANP süreçlerindeki yapının anlaşılır olması açısından Şekil 3.1'de görülen birer adet hiyerarşi ve ağ modeli süreç örnekleri sunulmuştur. Şekil 3.1 (a)'da en üst basamakta amaç/hedefi (problemin tanımı) gösteren ve her basamakta kriterler ve kümeler içerisinde herhangi bir geri bildirim ve içten bağımlılık içermeyen diğer küme/grupların oluşturduğu hiyerarşik bir yapı görülmektedir. Üst basamaktaki bir kümeden alt basamaktaki bir kümeye doğru çizilmiş olan çizgi veya yaylar alt seviye kümedeki (etkileyen düğüm) kriterlerin üst seviye kümedeki (etkilenen düğüm) bir kriter üzerindeki etkilerine işaret etmektedir. Diğer taraftan Şekil 3.1 (b)'de C4'ten C2'ye olan yay, C2'deki kriterlerin ortak bir kritere göre C4'teki kriterler üzerinde dıştan bağımlılığı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bir kümedeki döngü ise o küme bileşenlerinin yine o kümedeki bir kritere göre içten bağımlı olduğunu belirtir. Eğer Şekil 3.1 (b)'de görüldüğü gibi bir geri bildirim ortaya çıkmışsa, bu durum iki farklı kümedeki kriterlerin karşılıklı olarak birbiriyle dıştan bağımlı oldukları anlamına gelmektedir. Şekil 3.1 (b)'de gösterildiği üzere ANP'de geri bildirimler dolayısıyla basamaklar yüksek veya düşük seviye olarak sunulmamış ve içten bağımlılıktan ötürü de aynı seviyedeki kriterler arasındaki ilişkiler hiyerarşik

olarak gösterilmemiştir. Bu nedenle, ANP hiyerarşik basamakların ağlar ile yer değiştirdiği bir yöntemdir (Burnaz ve Topcu, 2006).



Şekil 3.1: Analitik Hiyerarşi (a) ve Analitik Ağ (b) Süreci örnekleri (Burnaz ve Topcu, 2006).

AHP yöntemi kriterler arasındaki doğrusal tek yönlü bir hiyerarşik ilişkiden ötürü problemlerin çözümünde kısıtlayıcıdır. Ancak genel anlamda ANP böyle katı bir hiyerarşik yapı gerektirmez ve böylelikle kriterler arasındaki karmaşık ara ilişkilere sahip problemleri inceleyerek gerçek dünya problemleriyle başa çıkabilir.

ANP yöntemi dört ana adımdan oluşmaktadır: (i) model kurulumu ve problemi yapılandırma, (ii) ikili karşılaştırma matrisleri ve öncelik vektörleri, (iii) süper matris oluşturma ve limit süpermatrisi kararlaştırma, (iv) sonuçları analiz etme.

3.1.1.1 Modelin kurulumu ve problemi yapılandırma

Bu adımda problem açık bir ifadeyle tanımlanıp, ortaya konulur ve ağ gibi akılcı bir sistemle bileşenlere ayrıştırılır. Bu yapı karar vericiler tarafından beyin fırtınası gibi uygun yöntemler aracılığıyla elde edilebilir (Chung ve diğ., 2005). Bu aşama kriterlerin ve alt kriterlerin tespiti ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlandığı aşamadır.

3.1.1.2 İkili karşılaştırma matrisleri ve öncelik vektörleri

İkinci aşamada belirlenen kriterler, alt kriterler ve alternatiflerin ikili karşılaştırmaları yapılarak değerlendirme matrisleri oluşturulur. Her kümedeki karar kriterleri kendi kontrol kriterlerine yönelik önem derecelerine göre ikili olarak ve kümeler de amaca olan katkılarına göre ikili olarak karşılaştırılırlar. Karar vericilerden bir dizi ikili karşılaştırmaya (iki kriter veya iki kümenin belirli bir üst seviye kritere nasıl katkı

sağladığı açısından kıyaslama yapılması) cevap vermesi istenir. Ek olarak, eğer bir kümenin bileşenleri arasında ara bağımlılıklar söz konusu ise bununla ilgili ikili karşılaştırmalar da oluşturulmalı ve diğer faktörlerin o bileşen üzerindeki etkisini göstermek amacıyla her bileşen için özvektör elde edilmelidir. İkili karşılaştırmalar ile elde edilen öncelik vektörleri, elementlerin ilişkili göreceli önemini tahmin etmek için kullanılır. İkili karşılaştırmalar için göreceli önem değerleri Saaty tarafından önerilen 1-9 ölçeği üzerinden belirlenir. Çizelge 3.1’de gösterildiği üzere “1” değeri kıyaslanmakta olan iki faktörün eşit derecede önemli olduğunu, “9” değeri ise bir faktörün (matristeki satır bileşeni) diğer faktörle (matristeki sütun bileşeni) kıyaslandığında son derece önemli olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.1 : İkili karşılaştırma matrisleri için değerlendirme ölçeği
(Saaty, 1980).

Önem Derecesinin Şiddeti	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	İki kriterde amaca eşit olarak katkı sağlıyor
3	Biraz daha önemli	Bir kriter diğerine göre biraz daha tercih ediliyor
5	Daha fazla önemli	Bir kriter diğerine göre daha fazla tercih ediliyor
7	Çok daha fazla önemli	Bir kriter diğerine göre çok daha fazla önemli olarak tercih ediliyor
9	Aşırı derecede daha fazla önemli	Bir kriterin diğeri üzerindeki öneminin en üst düzeyde olduğu kabul ediliyor
2, 4, 6, 8	Ara değerler	Yukarıda belirtilen önem dereceleri arasındaki uzlaşmayı ifade etmek için kullanılır
Ters/Karşıt sayılar	Eğer herhangi bir i faktörü j faktörü ile kıyaslandığında yukarıda sıfırdan farklı sayılar değerini alırsa, sonra j faktörü i ile karşılaştırıldığında tersi değerini (1/j) alır.	

3.1.1.3 Süpermatris oluşturma ve limit matrisi karşılaştırma

Birbirine bağlı etkilerin olduğu bir sistemde global öncelikleri elde etmek amacıyla önceki adımda elde edilen yerel öncelik vektörleri “süpermatris” olarak adlandırılan bir matrisin sütunlarına girilir. Bunun sonucu olarak, bir süpermatris aslında bir sistemdeki iki düğüm (bileşenler veya kümeler) arasındaki ilişkiyi gösteren her matris segmentinin olduğu bölümlenmiş bir matristir (Saaty, 1996). Eğer oluşan süpermatristeki herhangi bir sütunun sütun toplamı 1’den büyükse (bu durum birden fazla özvektör olması anlamına gelmektedir) o sütunun normalize edilerek, “ağırlıklandırılmış süpermatris” olarak adlandırılan matris elde edilir. Bir matrisi kuvvetlerine yükseltmek bileşenlerin birbiri üzerindeki uzun dönemli göreceli etkilerini verir. Ağırlıkların önemi üzerinde yakınsamaya ulaşmak için,

ağırlıklandırılmış süpermatris $2k+1$ kuvvetine (k değeri oldukça büyük bir sayıdır) yükseltilir. Elde edilen bu yeni matris “limit matris” olarak adlandırılır. Limit matris ağırlıklandırılmış süpermatris ile benzer biçimdedir. Fakat limit matrisin bütün sütun değerleri aynıdır. Her sütun normalize edilerek matristeki bütün bileşenlerin nihai öncelikleri elde edilmiş olur.

3.1.1.4 Sonuçların analizi

Bir önceki adımda bulunmuş olan limit matrisin değerleri (ilgili kriterlerin önem dereceleri ve alternatif tercihleri) hedefe göre karar ağındaki faktörlerin istenen öncelik değerlerini vermektedir. Eğer çalışmada en iyi alternatif bulunmak isteniyorsa, alternatifler arasında en yüksek önem derecesine sahip değer öncelikli seçilmelidir. Bunun yanı sıra eğer çalışmada amaca ilişkin en önemli faktörler belirlenmek istenmişse en yüksek önem derecesine sahip olan faktörün en önemli faktör olduğudur. Matriste hesaplanan her küme içerisindeki faktörlerin, her kümenin kendi arasındaki ve tümünde var ise alternatif değerlerinin en yüksek değerden başlayarak sıralanması kendi grubundaki ve aralarındaki önem derecesini gösterir. En yüksek değere sahip olan bileşenlerin öncelikli olanlar olduğu bilinmelidir.

3.2 Uygulama

Çalışma kapsamında aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramının ölçümüne yönelik bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır. Literatürde aile şirketlerinin uluslararasılaşmasına ilişkin yayımlanmış makaleler incelenmiş, elde edilen boyutlar yeni bir bakış açısıyla ele alınarak bir ANP modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu model ve uzman görüşlerinden elde edilen veriler ile aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramının ölçülmesinde etkili olan kritik boyutlar/alt boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, elde edilen sonuçlar ve yapılan değerlendirmeler sonucunda aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçümüyle ilgili tüm kritik boyutları kapsayacak bir model oluşturulup, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan aile şirketi için bu boyutların değerlendirilmesi yoluyla uygulama çalışması yapılmıştır. Böylelikle, bu çalışmayla birlikte ilgili boyut ve buna bağlı alt boyutların önerilen model kapsamında önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

3.2.1 Veri toplama

Uluslararasılaşmanın ölçümüne yönelik belirlenen faktörlerin önceliklerinin belirlenmesi için Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinin “İş Geliştirme Direktörü” ve “İhracat Müdürü” pozisyonlarında çalışan uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Her iki yöneticinin de beş yılın üzerinde yönetici pozisyonunda deneyimleri bulunmaktadır. Hazırlanan anket, ilgili yöneticilere mail yoluyla ulaştırılmıştır. Anketin cevaplanmasından önce; çalışmanın amacı, konunun neden seçildiği ve nasıl ölçüm yapılacağı, kavramın tanımı, boyutları ve alt boyutları açıklanmış ve bu aşamada çalışma için kendilerinden nasıl bir katkı sağlaması beklendiği açıklanmıştır. Anket, aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçülmesi açısından tüm boyutların ve alt boyutların değerlendirilmesi ve tüm boyutlar ve alt boyutların karşılaştırılması ile ilgili soruları kapsamaktadır. Anketin birinci bölümünde uluslararasılaşmanın ölçümü için belirlenen faktörlerin -ihracat, doğrudan yabancı yatırım ve yabancı ortaklık- birbirlerine kıyasla daha önemli olduğu sorgulanmıştır (3 soru ile). İkinci bölümde ise bu üç faktöre ilişkin belirlenen alt boyutların ilgili faktör açısından birbirlerine göre daha önemli olduğu (ihracat faktörü için 21 soru, doğrudan yabancı yatırım ve yabancı ortaklık faktörleri için 28’er soru ile) ve bu alt boyutlar açısından içinde bulundukları kümede yer alan diğer alt boyutların birbirlerine göre daha önemli olduğu sorgulanmıştır (ihracat faktörünün alt boyutları için 105 soru, doğrudan yabancı yatırım ve yabancı ortaklık faktörlerinin alt boyutları için 168’er soru ile). Toplam 521 sorudan oluşan ankette yer alan sorulara ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir:

- Amaç açısından faktörlerin kıyaslanmasıyla ilgili soru örnekleri:
“Aile şirketlerinde uluslararasılaşma açısından “İhracat” mı “Doğrudan Yabancı Yatırımlar” mı daha önemlidir? Ne kadar?”
“Aile şirketlerinde uluslararasılaşma açısından “Doğrudan Yabancı Yatırımlar” mı “Yabancı Ortaklıklar” mı daha önemlidir? Ne kadar?”
- Faktör açısından alt boyutların kıyaslanmasıyla ilgili soru örnekleri:
“Aile şirketlerinde ihracatla ilgili olarak “İhracat Yoğunluğu” mu “İhracat Gelirleri” mi daha önemlidir? Ne kadar?”
“Aile şirketlerinde yabancı ortaklıklar ilgili olarak “Yabancı Ortaklıklar’daki Artış” mı “Yabancı Ortaklık Gelirleri” mi daha önemlidir? Ne kadar?”

- Alt boyut açısından diğer alt boyutların kıyaslanmasıyla (geri beslemeler) ilgili soru örnekleri:

“Aile şirketlerinde ihracat yoğunluğu ile ilgili olarak “Bölgesel Yayılım” mı “Ülkesel Yayılım” mı daha önemlidir? Ne kadar?”

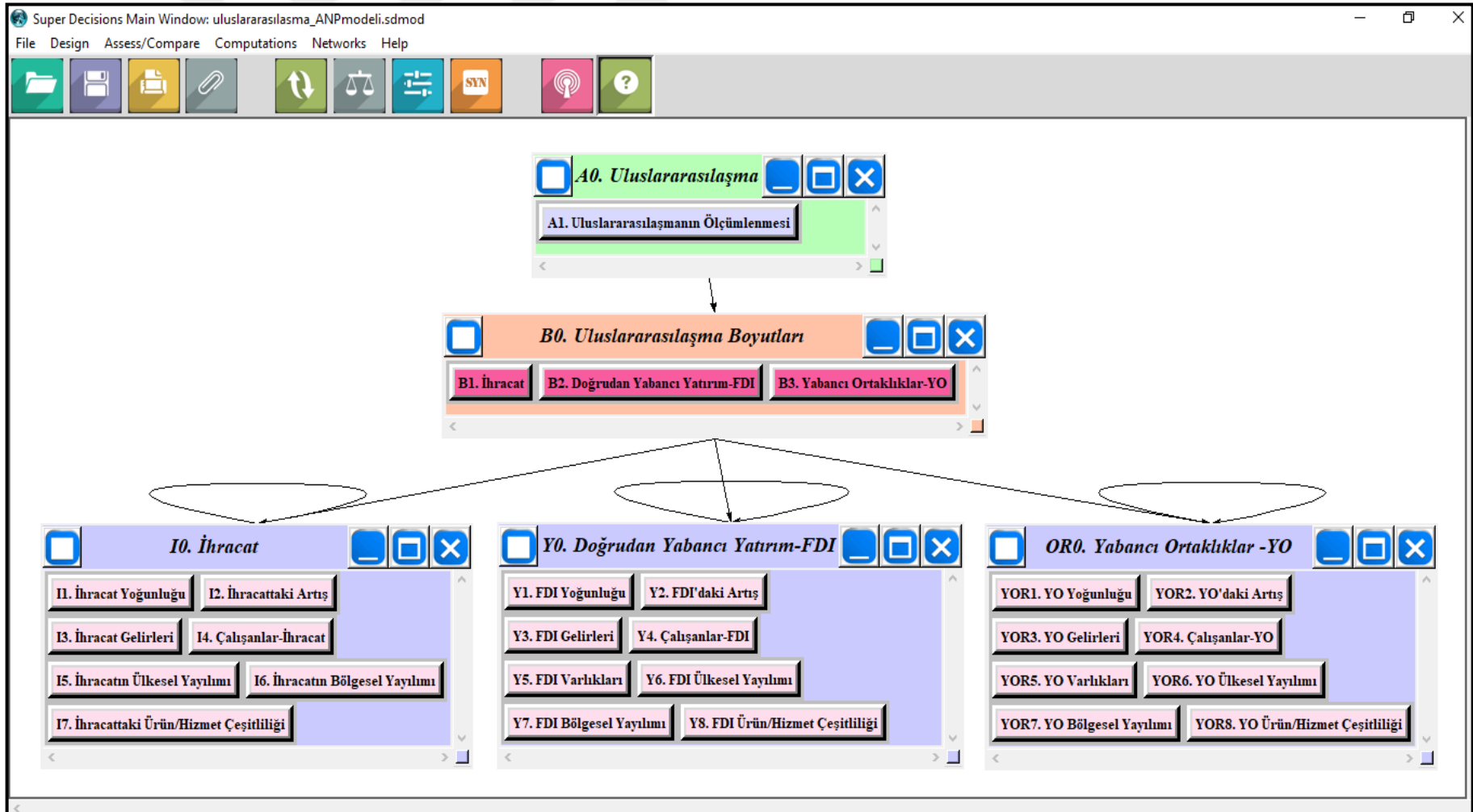
“Aile şirketlerinde doğrudan yabancı yatırımlardaki artış ile ilgili olarak “Gelirler” mi “Varlıklar” mı daha önemlidir? Ne kadar?”

Literatüre dayandırılarak ve yeni bakış açısıyla geliştirilen boyut ve alt boyutlar değerlendirilirken, uzmanların herhangi bir faktöre itiraz edebileceği ya da yeni bir faktör için öneride bulunulabileceği belirtilmiş olup böylelikle uygulanan yöntemin güvenilir olması sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak anket çalışması süresince konu üzerine herhangi bir talep veya itirazda bulunulmamış, mevcut belirlenen boyut ve alt boyutlar üzerinde fikir birliği sağlanmıştır.

3.2.2 Veri analizi

Bir önceki aşamada belirlenmiş ve değerlendirilmiş olan boyut ve alt boyutların önem derecelerinin belirlenmesi için “Super Decisions Software” adlı program kullanılmıştır. Bu doğrultuda, “Uluslararasılaşmanın Ölçülmesi” şeklinde konumlanan amaç, uluslararasılaşmanın ölçülmesine etkisi olduğu düşünülen boyutlar ve boyutlara ilişkin alt boyutlar programa girilmiştir. Gerekli görülen yerlerde boyut ve alt boyutlara ilişkin açıklamalar da programa dahil edilmiştir. Kurulan modele ilişkin programdaki ekran görüntüsü Şekil 3.2’de verilmiştir.

Programda oluşturulan modelde öncelikle ilgili amaç ve faktörlerin tanımları ve ilişkileri tasarlanmıştır. Sonrasında tanımlanan ilişkilere göre oluşturulan ikili karşılaştırmalar için uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Her iki uzmanın yapmış olduğu değerlendirmelerin sonucunda elde edilen verilerin geometrik ortalamaları alınmış ve ikili karşılaştırma matris değerleri olarak programa girilmiştir. Programın yapmış olduğu hesaplamalara göre her bir karşılaştırma için girilen cevapların tutarsızlık oranı %10’un altındadır. Bu değer kabul edilebilir limit değerinden düşük olduğundan, verilerin uygulama için kullanılmasında herhangi bir sorun olmadığını göstermiştir. Sonraki adımda, program çalıştırılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiş ve öncelik değerleri hesaplanmıştır.



Şekil 3.2: Önerilen ANP modelinin SuperDecisions yazılımı ekran görüntüsü.

3.2.3 Analiz sonuçları ve değerlendirme

Verilerin programa girilmesi ve çalıştırılması sonrasında uluslararasılaşmanın boyut ve alt boyutlarına ilişkin önem dereceleri Çizelge 3.2’de gösterilmiştir. “Önem Seviyesi” olarak gösterilmiş olan sütun her alt boyutun ait olduğu kendi kümesi içindeki önem derecesini gösteriyorken, “Global Önem Seviyesi” ise ilgili alt boyutun tüm alt boyutlar içerisindeki önem derecesinin değerini ifade etmektedir.

Çizelge 3.2 : Uluslararasılaşma alt boyutlarının önem seviyeleri.

Uluslararasılaşma Boyutları	Alt Boyutlar	Önem Seviyesi*	Global Önem Seviyesi
İhracat	I1. İhracat Yoğunluğu	0,108	0,060
	I2. İhracattaki Artış	0,093	0,051
	I3. İhracat Gelirleri	0,215	0,118
	I4. Çalışanlar-İhracat	0,043	0,024
	I5. İhracatın Ülkesel Yayılımı	0,206	0,113
	I6. İhracatın Bölgesel Yayılımı	0,225	0,124
	I7. İhracattaki Ürün/Hizmet Çeşitliliği	0,109	0,060
Doğrudan Yabancı Yatırım-FDI	Y1. FDI Yoğunluğu	0,082	0,030
	Y2. FDI'daki Artış	0,092	0,034
	Y3. FDI Gelirleri	0,216	0,080
	Y4. Çalışanlar-FDI	0,029	0,011
	Y5. FDI Varlıkları	0,158	0,058
	Y6. FDI Ülkesel Yayılımı	0,179	0,066
	Y7. FDI Bölgesel Yayılımı	0,154	0,057
	Y8. FDI Ürün/Hizmet Çeşitliliği	0,090	0,033
Yabancı Ortaklıklar	YOR1. YO Yoğunluğu	0,066	0,005
	YOR2. YO'daki Artış	0,081	0,007
	YOR3. YO Gelirleri	0,239	0,019
	YOR4. Çalışanlar-YO	0,028	0,002
	YOR5. YO Varlıkları	0,193	0,016
	YOR6. YO Ülkesel Yayılımı	0,160	0,013
	YOR7. YO Bölgesel Yayılımı	0,157	0,013
	YOR8. YO Ürün/Hizmet Çeşitliliği	0,077	0,006

* Normalize edilmiş önem değerleridir.

Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi ihracat üzerinde en etkili alt boyutun %22,5 oranıyla ihracatın bölgesel yayılımı olduğudur. Bu alt boyut şirketin ihracat yaptığı bölge (Avrupa, Latin Amerika, Uzak Doğu gibi) sayısını yansıtmakta olup, ihracatın coğrafi kapsamını gösteren bir faktördür. İkinci önemli alt boyut ise % 21,5 oranıyla ihracat gelirleridir. Şirketin yabancı satışlarından elde ettiği gelirin değerini ifade

etmektedir. İhracat boyutundaki üçüncü sıradaki kriter ise %20,6 oranıyla şirketin ihracat yaptığı ülke sayısını gösteren ihracatın ülkesel yayılımıdır. Bu alt boyutları sırasıyla ihracatın ürün/hizmet çeşitliliği (%10,9), ihracat yoğunluğu (%10,8), ihracattaki artış (%9,3) ve ihracatla ilgili çalışanlar (%4,3) takip etmektedir. Uluslararasılaşmanın bir diğer boyutu ise Doğrudan Yabancı Yatırım faaliyetidir. Bu boyuta ilişkin alt boyutlardan en önemli faktör %21,6 oranıyla FDI gelirleri olarak bulunmuştur. Şirketin yabancı yatırımlarından sağladığı kazancı ifade eden bu faktörü %17,9 oranıyla FDI'nın ülkesel yayılımı izlemiştir. Bu faktör şirketin kaç ülkede yabancı yatırımlarının olduğunu göstermektedir. Yabancı yatırımlara ilişkin üçüncü sırada öneme sahip faktör ise %15,8 ile FDI varlıklarıdır. Şirketin toplam varlıklarını içerisindeki yabancı varlıklarının değerini gösteren bu faktörü, FDI'nın bölgesel yayılımı (%15,4), FDI'daki artış (%9,2), FDI'nın ürün hizmet çeşitliliği (%9) ve FDI yoğunluğunun (%8,2) izlediği görülmektedir. Yabancı yatırımlara ilişkin en az önemli bulunan kriterin %2,9 ile FDI için çalışanlar olduğu görülmüştür. Son olarak ele alınan uluslararasılaşma boyutu ise yabancı ortaklıklardır. Bu boyuta ilişkin en önemli alt boyut %23,9 ile YO gelirleridir. İkinci sırada ise yabancı ortaklıkların şirketteki varlık değerini gösteren YO varlıklarıdır (%19,3). Bu boyuta ilişkin önem derecelerine göre sıralanan diğer faktörler ise YO ülkesel yayılımı (%16), YO bölgesel yayılımı (%15,7), YO'daki artış (%8,1), YO ürün/hizmet çeşitliliği (%7,7), YO yoğunluğu (%6,6) ve YO için çalışanlarıdır (%2,8). Her üç boyut içerisinde en az etkili kriterin bu faaliyetlere ilişkin çalışan sayısını ifade eden çalışanlar faktörü olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre her ne kadar ihracat, doğrudan yabancı yatırım ve yabancı ortaklık boyutlarına ilişkin ilk sıradaki alt boyutların öncelik değerleri vurgulanmışsa da, her boyutun altında yer alan ilk üç alt boyutun önem seviyelerinin birbirine yakın olması nedeniyle uluslararasılaşmanın ölçümünde mutlaka birlikte göz önünde bulundurulmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, yabancı yatırım ve yabancı ortaklık boyutlarında gelir ve varlık değerlerinin önem derecelerinin üst sıralarda olması şirketlerin uluslararasılaşması için gerekli olan finansal kaynaklara duyduğu ihtiyacın önemini göstermektedir. Bununla birlikte, tüm boyutlar içerisinde şirketlerin coğrafi yayılımını işaret eden ülkesel yayılım veya bölgesel yayılım faktörlerinin önem sıralarının ilk üç sıralamalarında yer almasıdır. Şirketler sınırları ötesinde ne kadar kapsamlı bir alanda faaliyet gösteriyorsa bu durum uluslararasılaşmalarının ölçümünde sadece ölçek boyutu olarak değil, coğrafi kapsam boyutunun da yer almasının ne kadar

önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca kapsamla ilgili olarak vurgulanması gereken diğer bir nokta, her ne kadar şirketin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterebilecek olsa da, ürün/hizmet çeşitliliği faktörünün de %10 seviyelerinde önem derecesine sahip olduğudur. Global önem seviyeleri bakımından en etkili kriterin %12,4 ile ihracatın bölgesel yayılımı olduğu görülmektedir. Bu kriteri yine ihracat boyutuna ilişkin iki alt boyut olan ihracat gelirleri (%11,8) ve ihracatın ülkesel yayılımı (%11,3) takip etmektedir.

Uluslararasılaşma boyutlarının uluslararasılaşmanın ölçülmesi bakımından önem seviyeleri Çizelge 3.3’de gösterildiği gibidir. Uluslararasılaşma bakımından en önemli boyut %55,1 ile ihracat olmuştur. İkinci sırada yabancı ortaklıklar (%36,8) bulunmakta ve son olarak da yabancı yatırımların (%8,1) yer aldığı görülmektedir.

Çizelge 3.3 : Uluslararasılaşma boyutlarının önem seviyeleri.

Uluslararasılaşma Boyutları	Önem Seviyesi
İhracat	0,551
Doğrudan Yabancı Yatırım-FDI	0,081
Yabancı Ortaklıklar	0,368

Aile şirketleri açısından bakıldığında ve Bölüm 2’de yer verilen literatür çalışmalarından da hareketle aile şirketleri için uluslararasılaşmanın ilk adımının ihracat faaliyeti olduğudur. Zamanla geliri, faaliyete ilişkin deneyimi ve pazar bilgisi gelişen aile şirketleri yabancı ortaklıklar kurmaya başlayacak ve son aşamada yabancı yatırımlar yapabilecek duruma gelebileceklerdir. Boyut önem derecelerine bakıldığında da bu durumun önem seviyelerine yansıdığı görülmektedir. İhracat faaliyetinin ilk sıradaki en önemli boyut olması ve global önem seviyeleri açısından da ihracata ilişkin alt boyutların (ihracatın bölgesel yayılımı, ihracat gelirleri, ihracatın ülkesel yayılımı) ilk üç içerisinde yer alması da aile şirketlerinin tercih önceliklerini ve hangi faktörleri irdelediklerini göstermiştir. İkinci derecede önemli olan yabancı ortaklıklar boyutu açısından aile şirketlerinin ihracat ile uluslararasılaşmanın ilk aşamasında kazandıkları deneyim, pazarları tanıma ve geliştirecekleri gerek kişisel gerekse iş ilişkileri bakımından ortaklıklar kurma eğilimlerini yansıtmaktadır. Bu bakımdan yabancı ortaklık boyutuna ilişkin gelirlerin ve coğrafi kapsam olarak yayılım kriterlerinin önem derecelerinin yüksek olması durumunu da desteklemiştir. Yabancı yatırımlar boyutunun en az öncelikli olması

aile şirketlerinin kaynak ihtiyacının önemli bir göstergesidir. Hem finansal hem finansal olmayan çok daha fazla kaynak gerektiren bu aşama aile şirketleri gibi genellikle daha küçük ölçekli şirketler için neden uluslararasılaşmanın ilerleyen aşamasında tercih edilen bir faaliyet olduğu elde edilen verilerle de kanıtlanmıştır.

Bu çalışma, aile şirketlerinde uluslararasılaşmasının ölçümlemesinde ele alınması gereken boyutların ve bu boyutlara ilişkin alt boyutların, uzman görüşüne başvurularak değerlendirilmesi sonucu, önceliklendirilmesine dayanan bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçümüne yönelik ele alınması gereken ölçek boyutuna (yoğunluk, artış, gelirler, varlık, çalışanlar) ve kapsam boyutuna (ülkesel yayılım, bölgesel yayılım, ürün/hizmet çeşitliliği) ilişkin alt boyutlar olduğudur. Faktörler tüm aile şirketlerine ilişkin boyut ve alt boyutları yansıtmakla birlikte değerlendirme ilaç sektöründe çalışmakta olan uzmanlar tarafından yapılmıştır. Dolayısıyla, sektör içerisinde daha fazla uzmanın görüşlerine başvurularak yapılacak olan değerlendirmelerle, boyut ve alt boyutların önem derecelerinin sektöre özgü daha kapsayıcı yorum getirebilmek açısından faydalı olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca farklı sektörlerden uzmanların yapacağı değerlendirmeler ışığında da model içerisindeki boyutların önem dereceleri farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra, değerlendiren kişinin şirket içerisindeki görevi, şirketin mevcut pazarındaki konumu ve aile şirketinin büyüklüğü gibi bazı etkenler bakımından da uzman görüşlerinin değerlendirmelerinin değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak, bu sonuçlar aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçülmesi için ağırlık verilmesi gereken boyutların neler olduğunu göstererek şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerinde nelere dikkat etmesi gerektiğini ve belli sürelerde kendilerinin uluslararasılaşma süreçlerinin hangi aşamada olduğunu takip edebilmelerine olanak sağlayarak başarılı ve etkin bir uluslararasılaşma için kendi süreçlerini geliştirebilmelerine katkı sağlayacaktır.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Rekabetin giderek arttığı günümüzde şirketlerin faaliyetlerini sürdürülebilir kılmaları kolay bir durum olmamakla birlikte bu yönde gösterecekleri çabalar önem kazanmaktadır. Bu anlamda iç pazarda kazanılan pazar gücünü şirketlerin sınırları ötesine de taşıyarak faaliyetlerine devam ediyor olması kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu nedenle, aile şirketlerinin uluslararasılaşması gelecek kuşakları için işlerinin devamlılık sağlaması ve gelişmesi bakımından iş çevrelerindeki fırsatları araştırma, bulma ve kullanabilmek adına faydalı bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda konuya ilişkin artan araştırma sayısı da bu durumun bir göstergesidir.

Çevresel, ekonomik, politik ve kültürel farklılıklar, kaynak eksikliği, koordinasyon zorlukları gibi bir takım güçlükler şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetlerine engel olabilir (Casillas ve diğ, 2010; Lu ve diğ, 2015). Ancak, uluslararasılaşmanın şirketlerin iç pazar bağımlılığını azaltmak, ölçek ve kapsam ekonomisi sağlamak, marka gücü ve tanınırlık kazandırmak, müşteri, tedarikçi ve rakipleri takip edebilmek ve rekabet gücünü arttırmak gibi birçok faydası da bulunmaktadır (Braga ve diğ, 2017; Lu ve diğ, 2015; Tsao ve Lien, 2013).

Yapılan çalışmalarda uluslararasılaşma kavramının dayandırıldığı birçok teori olduğu görülmüştür. En sıklıkla kullanılanlarından biri uluslararasılaşmanın adım adım gelişen bir süreç olarak tanımlandığı “Uppsala Model”dir (Johanson ve Vahlne, 1977). Şirketlerin faydalandıkları iletişim, çevre veya kişisel ağ ilişkilerinin önemini anlatan “Ağ Model” (Johanson ve Matsson, 1988), şirketlere rekabetçi avantaj sağlayan kaynaklar ve becerilerin öneminin vurgulandığı RBV teorisi (Barney, 1991) ve fırsat araştırma davranışıyla girişimci yönelimlilikten bahseden “Uluslararası Yeni Girişim Oluşturma” teorileri (Oviatt ve McDougall, 1994) de kullanılan diğer teorilerdir. Bunun yanı sıra, sahiplik, konum, uluslararasılaşma kavramlarının (OLI) faydasına göre şirketlerin uluslararasılaşmasını ele alan “Eklektik Paradigma” (Dunnig, 1980) ve son dönem araştırmalarında bahsedilen, denizaşırı ülkelerdeki fırsatlardan yararlanabilmek adına

o bölgedeki şirketlerle iletişim kurma ve iş birlikleri oluşturma görüşünü sunan “Bağlanım-Gelişim-Öğrenme” yaklaşımıdır (Mathews, 2006). Bununla birlikte, aile şirketleri açısından ise asıl-vekil ilişkisini inceleyen vekalet teorisinin ve yöneticilerin aile şirketinin faydası yönünde davranışlarını ele alan temsil teorisine sıklıkla başvurulmuştur (Jensen ve Meckling, 1976). Ayrıca aile şirketlerindeki aileden yöneticilerin ve aile üyelerinin özgecil (Becker, 1981; Batson, 1990) ve SEW (Gomez-Mejia ve diğ, 2007) özelliklerinin de uluslararasılaşmayı etkileyen önemli yaklaşımlar oldukları ifade edilmiştir.

Aile şirketinin tanımına ilişkin çalışmalarda ortak bir fikir birliği olmamakla birlikte ailenin şirketin sahiplik ve yönetim yapısındaki etkisi üzerinden tanımlamalar mevcuttur. Sermayenin sadece ailenin elinde bulunduğu geleneksel tanımlamanın yanı sıra şirket sermayesinin bir kısmının dışarıdan pay sahiplerine açık olduğu ve yönetimde dışarıdan yöneticilerin bulunduğu aile şirketi tanımlamalarının da yapıldığı görülmüştür (Gallo ve Sveen,1991; Fernández ve Nieto, 2006; Tsao ve Lien 2013; Liang ve diğ, 2014).

Aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın etkilendiği faktörler bakımından sahiplik ve yönetim yapısının sıklıkla ele alındığı görülmektedir (Wasowska,2017; Mitter ve diğ, 2014; Calabró ve Mussolino, 2013; Cerrato ve Piva, 2012). Bununla birlikte, aile şirketleri için kuşak değişiminin uluslararasılaşmayı etkileyen önemli bir faktör olduğu (Cristiano 2018; Calabró ve diğ, 2016; Okoroafo ve Koh, 2010) ve aile şirket yönetimindeki yöneticilere ilişkin eğitim, yaş, iş deneyimi, stratejik esneklik gibi özelliklerin karar ve strateji geliştirme süreçlerini etkilediği belirtilmiştir (Marinova ve Marinov, 2017; Segaro ve diğ, 2014; Davis ve Harveston, 2000). Ayrıca, uluslararasılaşmanın şirketlerin sınırları ötesindeki faaliyetlerini kapsaması nedeniyle aile şirketleri açısından hem finansal kaynaklar hem de organizasyonel ve yönetsel becerilere sahip olma avantajının çok önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır (Ramón-Llorens ve diğ, 2017; Scholes ve diğ, 2016; Boyd ve diğ, 2010). Dahası, aile şirketlerinin girişimci yönelimli olmalarının (Alayo ve diğ, 2019; Hardyś-Nowak, 2018; Calabró ve diğ, 2017), inovasyon yapabilme eğilimlerinin (Braga ve diğ, 2017; Ratten ve Tajeddini, 2017; Yeoh, 2014), ve iş ve sosyal ağ bağlantıları oluşturabilme becerilerinin (Zaefarian ve diğ, 2016; Scholes ve diğ, 2016; Kontinen ve Ojala, 2012) de uluslararasılaşma faaliyetleri açısından kritik öneme sahip olduğu gösterilmiştir.

Yapılan makale incelemelerinde uluslararasılaşmanın ölçümüyle ilgili olarak genellikle ele alınan boyut ve alt boyutların ihracatla ilgili olduğu görülmüştür. Yabancı yatırım ve yabancı ortaklıkların ölçüm boyutu olarak kullanılabileceğine kavramsal çalışmalarda daha sık değinilmiştir. İhracat miktarı, ihracat payındaki artış, ihracat gelirleri, ihracatın yapıldığı ülke ve bölge sayıları çalışmalarda en çok rastlanan ölçüm kriterleridir. Bunun yanı sıra, FDI miktarı, yabancı ortaklıkların miktarı, bunların ülkesel ve bölgesel yayılımlarının da uluslararasılaşmanın ölçümünde ele alındığı görülmüştür.

Aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçülmesine yönelik bir model geliştirilmesi amaçlanan bu çalışmada, öncelikle literatürdeki aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramının ölçümünde ele alınan boyut ve alt boyutlar ortaya konulmuş, daha sonra bu boyutlar kapsamlı bir şekilde ele alınarak yeniden değerlendirilmiş ve konu için önemli olabileceği düşünülen alt boyutlar açısından ilaveler yapılmıştır. Önerilen modele göre aile şirketlerinde uluslararasılaşmanın ölçümü, ihracat, yabancı yatırımlar ve yabancı bağlı ortaklıklar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara ilişkin olarak da ölçek (yoğunluk, artış, gelirler, varlıklar ve çalışanlar) ve kapsam (ülkesel yayılım, bölgesel yayılım, ürün/hizmet çeşitliliği) kavramlarının ölçümünü yansıtacak olan alt boyutlar tanımlanmıştır. Daha önceden değinildiği gibi mevcut çalışmalar uluslararasılaşmanın ölçümüne yönelik olarak daha çok aile şirketlerinin ihracat faaliyeti ve ihracata ilişkin alt boyutlarına odaklanmışken, uluslararasılaşmanın diğer boyutları olan yabancı bağlı ortaklıklar ve yabancı yatırımlarına daha az yer verildiği görülmüştür. Bununla ilgili olarak bu boyutlara ilişkin hem zaman aralığı hem de şirketlerin büyüklüğü gibi nedenlerden ötürü veri toplama sürecinin zorluğunun neden olduğu düşünülebilir. Ancak kavramın geniş çerçevede ele alınabilmesi için bu boyutlarının da dahil edilmesinin modelin şirketlerin uluslararasılaşma ölçüsünü doğru yansıtması açısından daha faydalı olacaktır. Dolayısıyla, ihracat boyutuna ilişkin olarak ele alınmış olan ihracattaki artış, ihracat gelirleri ve ihracat faaliyetiyle ilgili çalışan personel sayısı alt boyutları yabancı bağlı ortaklıklar ve yabancı yatırımlar boyutları için de ele alınmıştır. Bununla birlikte, yabancı ortaklıklar ve yabancı yatırımların şirketlerin varlıkları içerisindeki değerinin de sahip oldukları kaynakların durumuna ilişkin bir gösterge olması yönüyle uluslararasılaşma gibi stratejik bir adımda şirketlerin karar süreçlerinde düşünülebilecek bir etken olması modele dahil edilmesi gerekliliğini

düşündürmüştür. Geçmiş çalışmalardan farklı olarak kavramın ölçümüne ilişkin ele alınan bir başka faktör ise faaliyetlere ilişkin ürün/hizmet çeşitliliğidir. Şirketlerin pazara sundukları ürün/hizmet çeşitliliğinin ihracat, yabancı ortaklıklar ve yabancı yatırımlarına göre değişkenlik gösterebilecek olması uluslararasılaşmanın kapsamına ilişkin bir gösterge olması yönüyle kavramın ölçümünde ele alınmıştır.

Modelde ele alınacak boyut ve alt boyutlar belirlendikten sonra bu faktörlerin model içerisinde ne kadar etkiye sahip olduğunu bulabilmek adına çok kriterli karar verme metodlarından biri olan ANP yöntemine başvurulmuştur. ANP yönteminin seçilmesinin nedeni model alt boyutları arasındaki içten bağımlılık ilişkilerinin var olmasıdır. Yani bir boyuta ilişkin (örn. ihracat faaliyeti) alt boyutların (örn. ihracat yoğunluğu, ihracat gelirleri gibi) kendi aralarında birbirlerini etkilemesi durumu söz konusudur. Geliştirilen modelde tüm alt boyutların, içerisinde yer aldıkları faktöre ait alt boyutlar kümesindeki diğer tüm alt boyutlarla ilişkili olduğu varsayılmıştır. Önerilen ANP modeli için boyut ve alt boyutların ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Uzman görüşlerine başvurularak toplanan veriler üzerinden SuperDecisions yazılımı aracılığıyla hesaplamalar yapılmış ve boyut ve alt boyutların önem dereceleri belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre uluslararasılaşma ölçümüne ilişkin en önemli boyut “ihracat” olarak bulunmuş, sırasıyla “yabancı bağlı ortaklıklar” ve “yabancı yatırımlar” boyutları onu takip etmiştir. İhracat boyutuyla ilgili en önemli alt boyut “ihracatın bölgesel yayılımı” olarak bulunurken, yabancı bağlı ortaklıklar ve yabancı yatırımlar açısından en önemli boyutun “yabancı bağlı ortaklık gelirleri” ve “yabancı yatırım gelirleri” olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, her üç boyut için de en az önem derecesine sahip alt boyut, ilgili boyuta ilişkin “çalışanlar” alt boyutudur. Model sonuçlarına göre ihracat, doğrudan yabancı yatırım ve yabancı ortaklık faktörlerinin altında yer alan ilk üç alt boyutun önem seviyelerinin birbirine yakın değerler olduğu görülmüştür. Bu nedenle önerilen modelde uluslararasılaşmanın ölçümü için her faktöre ait üç alt boyutun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çıkan sonuçlar açısından özellikle önce ihracat boyutunun ve ikinci sırada yabancı bağlı ortaklıkların olması literatürdeki uluslararasılaşma modeli olan Uppsala Model görüşünü desteklemektedir. Aile şirketlerinin önce ihracat faaliyetleriyle dış pazarı tanımaya başlaması, pazar bilgi ve deneyimlerini ihracat faaliyetiyle arttırmaları ve zamanla bu pazarlar sayesinde kurabilecekleri iş ve sosyal ağlar aracılığıyla faaliyet

türlerini geliştirebilecekleri görüşleri desteklenmiştir. FDI boyutunun en son sırada yer alması sınırların ötesine kaynak aktarımı gerektiren bir faaliyet olması yönüyle aile şirketlerinin daha az tercih etmek zorunda kalabildiğini de göstermiştir. Ayrıca başvuru uzmanların şirketteki görevleri ve aile üyesi olmaması aile şirketinin dışarıdan yönetici alımına açık olduğu ve bu durumun şirketin bilgi, beceri ve deneyim bakımından insan sermayesine yatırım yaptığının da bir göstergesi olduğu düşünülebilir. Bu nedenle, incelenen çalışmalarda belirtilen insan sermayesinin uluslararasılaşmayı pozitif etkilediği görüşünün de desteklendiği söylenebilir.

Ele alınan çalışma gerek aile şirketlerinde uluslararasılaşma kavramı açısından konunun ele alınış şekli (kavramın ölçülmesine yönelik model önerisi) gerekse uygulanan analiz yöntemiyle literatürdeki mevcut çalışmalardan farklılık göstermektedir. Yönetimsel uygulamalar açısından geliştirilen uluslararasılaşma modeli ele alındığı sektörde şirketlerin rakiplerine kıyasla uluslararasılaşmalarını görebilmelerinin yanı sıra, ilerleyen zamanda kendi uluslararasılaşma derecelerini takip edebilmeleri bakımından da faydalı olabilecektir.

Çalışmada uzman görüşüne başvurularak edinilen veriler üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçları, belirli bir sektördeki bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bakımdan, farklı sektörlerdeki uzman görüşlerine başvurularak toplanacak yeni veri ve yapılacak analizler, aile şirketlerine özgü daha farklı bütüncü bir model geliştirilmesi yönünde yardımcı olabilir. Ayrıca farklı sektörlerden uzman görüşü değerlendirmelerinin modele dahil edilmesi modelin boyut ve alt boyutlarına ilişkin önem derecelerinin farklılık göstererek modelin geliştirilmesinde yararlı olabilecektir. Böylelikle, aile şirketlerinin uluslararasılaşmaları üzerinde, faaliyet gösterdikleri sektörün etkileri de değerlendirilebilir. Veri toplama sürecine ilişkin aile şirketlerinin büyüklüğü de önemli bir etkidir. Halka açık olan aile şirketleri veya KOBİ olan aile şirketleri üzerinde yapılacak araştırmalar doğrultusunda modelde şirketlerin büyüklüğüne ilişkin etki de incelenebilir.



KAYNAKLAR

- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J.** (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108-116.
- Abdi, H.** (2007). Signal detection theory (SDT). In Salkind, N. (Ed.), *Encyclopedia of Measurement and Statistics*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 866-889.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U.** (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A.** (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8(1), 46-72.
- Anderson, R. C. & Reeb, D. M.** (2003). Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *Journal of Law and Economics*, 46, 653-684.
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A.** (2012). Internationalisation of Family- Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K.** (2002). The F-PEC The scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Avrichir, I., Meneses, R., & Dos Santos, A. A.** (2016). Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently?. *Journal of Family Business Management*, 6(3), 330-349.
- Barney, J.B.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Basly, S.** (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154.
- Batson, C.D.** (1990). How social is an animal? The human capacity for caring. *American Psychologist*, 45, 336-346.
- Beamish, P.W.** (1990). The internationalisation process of smaller Ontario firms: A research agenda. In A. M. Rugman (Ed.), *Research in global strategic management: International business research for the twentyfirst century* (pp. 77-92). Greenwich, CT: JAI Press.

- Becker, G.** (1981). *A Treatise on the Family*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R.** (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Borini, F.M., Ribeiro, F.C.F., Coelho, F.P., & Proença, E.R.** (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3).
- Boyd, B., Goto, T., & Hollensen, S.** (2010). Internationalisation of family business-evidences from joint venture formations at Danfoss. *International Journal of Management Practice*, 4(3), 253-272.
- Braga, V., Correia, A., Braga, A., & Lemos, S.** (2017). The innovation and internationalisation processes of family businesses. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 231-247.
- Brydon, K. & Dana, L.-P.** (2011). Globalisation and firm structure: Comparing a family-business and a corporate block-holder in the New Zealand seafood industry. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 4(2), 206-220.
- Calof, J.L. & Beamish, P.W.** (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Acedo, F. J.** (2010). Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. *Global Management Journal*, 2(2), 16-33.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D.** (2007a). Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457-471.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D.** (2007b). The internationalisation process in family firms: choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1), 1-16.
- Calabrò, A. & Mussolino, D.** (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management and Governance*, 17, 363-403.
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D.** (2013). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523.
- Calabrò, A., Brogi, M., & Torchia, M.** (2016). What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 679-696.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T.** (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238-248.

- Carlsson, G. & Karlsson, K.** (1970). Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 35, 710-718.
- Carney, M., Duran, P., Van Essen, M., & Shapiro, D.** (2017). Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter?. *Journal of Business Strategy*, 8(3), 123-136.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Acedo, F. J.** (2010). Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. *Global Management Journal*, 2(2), 16-33.
- Cerrato, D. & Piva, M.** (2012). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617-644.
- Chen, H. L.** (2011). Internationalization in Taiwanese Family Firms. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 15-23.
- Chen, H. L., Hsu, W. T., & Chang, C. Y.** (2014). Family Ownership, Institutional Ownership, and Internationalization of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 771-789.
- Cheong, K. C., Lee, P. P., & Lee, K. H.** (2015). The internationalisation of family firms: case histories of two Chinese overseas family firms. *Business History*, 57(6), 841-861.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Steier, L.P.** (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-47.
- Chrisman, J.J., Steier, L.P., & Chua, J.H.** (2006). Personalism, particularism, and the competitive behaviors and advantages of family firms: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 719-29.
- Cristiano E.** (2018). Internationalisation and corporate governance in family businesses: a case study. *International Journal of Business Performance Management*, 19(1), 75-86.
- Daily, C. M. & Dollinger, M. J.** (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Personally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T.** (2016). External managers, family ownership, and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534-547.
- Davis, P. & Harveston, P.** (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L.** (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

- Duran, P., Kostova, T., & Van Essen, M.** (2017). Political ideologies and internationalization of family-controlled firms. *Journal of World Business*, 52(4), 474-488.
- Graves, C. & Thomas, J.** (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Dana, L., Welpe, I.M., & Ratten, V.** (2008). *Handbook of Research in European Business and Entrepreneurship: Towards a Theory of Internationalization*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L.** (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L.** (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21.
- Del Giudice, M.** (2017). Understanding family-owned business groups. Springer International Publishing.
- Denicolai, S., Hagenb, B., Zucchellaa, A., & Dudinskaya E. C.** (2019). When less family is more: Trademark acquisition, family ownership, and internationalization. *International Business Review*, 28(2), 238-251.
- Dou, J., Jacoby G., Li, J., Su, Y., & Wu, Z.** (2019) Family involvement and family firm internationalization: The moderating effects of board experience and geographical distance. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 59, 250-261.
- Dunning, J. H.** (1981). *International production and the multinational enterprise*. London, England: George Allen & Unwin.
- Duran, P., Kostova, T., & Van Essen, M.** (2017). Political ideologies and the internationalization of family-controlled firms. *Journal of World Business*, 52, 474-488.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Deo Sharma, D.** (2000). Effect of variation in knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26-44.
- Fernández-Olmos, M., Gargallo-Castel, A., & Giner-Bagües, E.** (2016). Internationalisation and performance in Spanish family SMEs: The W-Curve. *Business Research Quarterly*, 19(2), 122-136.
- Fernández, Z. & Nieto, M. J.** (2005). Internationalisation Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fernández, Z. & Nieto, M. J.** (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.

- Gallo, M. A. & García-Pont, C.** (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, 9, 45-59.
- Gallo, M. A. & Sveen, J.** (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gallo, M. A., Ta`pies, J., & Cappuyns, K.** (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logia and personal preferences. *Family Business Review*, 17, 303-318.
- Gedajlovic, E. & Shapiro, D.** (1998). Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6), 533-553.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A.** (2005). Ownership and internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J.** (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L.R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M.** (2010). Diversification decisions in family controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Graves, C. & Shan, Y. G.** (2014). An Empirical Analysis of the Effect of Internationalization on the performance of Unlisted Family and Nonfamily Firms in Australia. *Family Business Review*, 27(2), 142-160.
- Graves, C. & Thomas, J.** (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19, 207-224.
- Graves, C. & Thomas, J.** (2008). Determinants of the Internationalization pathways of family firms: An examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Green, D.M. & Swets, J.A.** (1966). Signal Detection Theory and Psychophysics, Vol. 1974, Wiley, New York, NY.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L.** (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-26.
- Hadryś-Nowak, A.** (2018). Family Entrepreneurship Orientation in Family Owned SMEs: A Key Resource for Internationalization?. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 153-169.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A.** (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Heeger, D.** (1997). Signal detection theory. Department of Psychology, Stanford University, Stanford, CA, available at: www.psych.stanford.edu/~lera/psych115s/notes/signal/.

- Huang, K. P., Lo, S. C., Liu, C. M., & Tung, J.** (2014). Internationalisation of Family Business: The Effect of Ownership and Generation Involvement. *The Anthropologist*, 17(3), 757-767.
- Humphrey, J. & Schmitz, H.** (2000). Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research. IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies.
- Hymer, S. H.** (1976). A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press: Cambridge, MA.
- Ivanova, Y. V., Dentchev N. A., & Todorov K. A.** (2015). Family Business Internationalization in the New Millenium: Achievements and Avenues for Future Research?. *International Review of Entrepreneurship*, 13(4), 299-332.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H.** (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E.** (1977). The internationalisation process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E.** (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Kampouri, K., Plakoyiannaki, E., & Leppäaho, T.** (2017). Family Business Internationalisation, and networks: emerging pathways. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 357-370.
- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C. F., & Filser, M.** (2016). Family Firm Internationalization: A configurational Approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473-5478.
- Kontinen, T. & Ojala, A.** (2010a). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Kontinen, T. & Ojala, A.** (2010b). Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 437-454.
- Kontinen, T. & Ojala, A.** (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K.** (2012). Start-up patterns of internationalization: a framework and its application in the context of knowledge intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372-85.
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J. S., Kim, S. H., & Braun, M.** (2016). The internationalization of family firms: a signal detection approach. *Journal of Family Business Management*, 6(3), 291-309.
- Liang, X., Wang, L., & Cui, Z.** (2014). Chinese Private Firms and Internationalization: Effects of Family Involvement in Management and Family Ownership. *Family Business Review*, 27(2), 126-141.

- Lin, W. T.** (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56.
- Liu, C. M.** (2014). Internationalisation of Family Firm: The Role of Entrepreneurial Orientation, Ownership, and Generational Involvement. *Revista de cercetare si interventie socială*, 47, 180-191.
- Liu, Y., Lin, W.T., & Cheng, K.Y.** (2011). Family ownership and the international involvement of Taiwan's hightechnology firms: The moderating effect of highdiscretion organizational slack. *Management and Organization Review*, 7(2), 201-222.
- Liu, Y., Li, Y., & Xue, J.** (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381-393.
- Lu, J. W. & Beamish, P.W.** (2001). The Internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Lu, J. W. & Beamish, P.W.** (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lu, J. W., Liang, X., Shan, M., & Liang, X.** (2015). Internationalization and Performance of Chinese Family Firms: The Moderating Role of Corporate Governance. *Management and Organization Review*, 11(4), 645-678.
- Marin, Q., Hernández-Lara, A. B., Campa-Planas, F. & Sánchez-Rebull, M. V.** (2017). Which factors improve the performance of the internationalization process? Focus on family firms, *Applied Economics*, 49(32), 3181-3194.
- Marinova, S. & Marinov, M.** (2017). Inducing the internationalisation of family manufacuring firms from a tarnsition context. *European Business Review*, 29(2), 181-204.
- Mathews, J.A.** (2006). Dragon multinationals: new players in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G.** (2015). Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firm's Export Activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I.** (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmuller, B., & Kraus, S.** (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28.
- Okoroafo, S. C. & Koh, A. C.** (2010). Family Businesses' Views on Internationalization: Do They Differ by Generation?. *International Business Research*, 3(1), 22-28.

- Pacheco, L. M.** (2017). Internationalization vs family ownership and management: the case of Portuguese wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, 29(2), 195-209.
- Pérez-López, M. C., Gómez-Miranda, M. E., Argente-Linares, A., & López-Sánchez, L.** (2018). The internationalisation of Spanish family firms through business groups: Factors affecting the profitability, and the moderating effect of the family nature of Spanish business. *Spanish Accounting Review*, 21(1), 82-90.
- Pukall, T. J. & Calabró, A.** (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A.** (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799.
- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L. P., Hoy, F., & Ferreira, J.** (2017). Family entrepreneurship, and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 150-160.
- Ratten, V. & Tajeddini K.** (2017). Innovativeness in family firms: an internationalization approach. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 217-230.
- Ray, S., Mondal, A., & Ramachandran, K.** (2018). How does family involvement affect a firm's internationalization? An investigation of Indian family firms. *Global Strategy Journal*, 8(1), 73-105.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A., & Anggadwita, G.** (2017). Models and strategies of family business internationalization: A conceptual framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 248-260.
- Roida, H. Y. & Sunarjanto, N. A.** (2012). Family Ownership Type and International Involvement of SMEs: Empirical Study of Agency Theory in East Java Indonesia. *Chinese Business Review*, 11(2), 224-232.
- Saeed, A., Yousaf, A., & Jaithen, A.** (2017). Family end state ownership, internationalization and corporate board-gender diversity: Evidence from China and India. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 251-270.
- Scholes, L., Mustafa, C., & Chen, S.** (2016). Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58(2), 131-146.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N.** (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 48, 179-194.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M.** (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31.

- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M.** (2013a). Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83-99.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F.** (2013b). Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 69-85.
- Segaro, E.** (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management and Governance*, 16(1), 147-169.
- Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V.** (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: the role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381-395.
- Siebels, J. F., & Knyphausen-Aufseß, D.** (2012). A review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.
- Singh, D. A. & Gaur, A. S.** (2013). Governance Structure, Innovation and Internationalization: Evidence from India. *Journal of International Management*, 19(3), 300-309.
- Singh, R. & Kota, H. B.** (2017). A resource dependency framework for innovation and internationalization of family business Evidence from India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(2), 207-231.
- Singla, C., Veliyath, R., & George R.** (2014). Family Firms and Internationalization-Governance Relationships: Evidence of Secondary Agency Issues. *Strategic Management Journal*, 35, 606-616.
- Stieg, P., Hiebl, M. R., Kraus, S., Schüssler, F., & Sattler, S.** (2017). Born-again Globals: Generational Change and Family Business Internationalization. *European Journal of International Management*, 11(5), 581-605.
- Stinchcombe, A.L.** (1965). Social structure and organizations. In Handbook of Organizations, March J (ed). Rand McNally: Chicago, IL.142-193.
- Thomsen, S. & Pedersen, T.** (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21, 689-705.
- Tsao, S. M. & Lien, W. H.** (2013). Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation. *Management International Review*, 53, 189-213.
- Tung, J., Lo, S. C., Chung, T., & Huang, K.P.** (2014). Family Business Internationalisation: The Role of Entrepreneurship and Generation Involvement. *The Antropologist*, 17(3), 811-822.
- Tuzlukov, V.P.** (2001). Signal Detection Theory, Springer, New York, NY.

- Velez-Ocampo J., Govindan, K. & Gonzalez-Perez, M. A. (2017).** Internationalization of Mexican family firms: the cases of Xignux and Grupo Alfa. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 180-198.
- Ward, J. L. (1997).** Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Wasowska A. (2017).** The Internationalisation of Family Firms: the Role of the Ownership Structure and the Composition of Top Management Team. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 25(1), 169-185.
- Wei, Y. C. & Tsao, C. W. (2019).** Family influences in the internationalization of the top 1,000 Taiwanese enterprises Enduring relationships with stakeholders do count. *Chinese Management Studies*, 13(1). 128-145.
- Welch, L.S. & Luostarinen, R. (1988).** Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 1(2), 34-55.
- Yeoh, P. L. (2014).** Internationalization and Performance Outcomes of Entrepreneurial Family SMEs: The Role of Outside CEOs, Technology Sourcing, and Innovation. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 77-96.
- Zaefarian, R., Eng, T.Y., & Tasavori, M. (2016).** An exploratory study of international opportunity recognition among family firms. *International Business Review*, 25(1), 333-345.
- Zahra, S. A. (2003).** International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.
- Zain, M. & Ng, S. I. (2006).** The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.

EKLER

EK A: Literatür özet tabloları:

Çizelge A.1: Uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler

Çizelge A.2: Uluslararasılaşmanın etkilediği faktörler



EK A

Çizelge A.1 : Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Alayo ve diğ. (2019)	Üst Kademe Teorisi Kuşak Girişimci Yönelimlilik	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	İspanya	Açıklayıcı Faktör Analizi PLS-SEM	- Girişimci Yönelimlilik <u>Düzenleyici Değişken:</u> Üst Yönetime Aile Katılımı, Üst Yönetime Kuşak Katılımı
Denicolai ve diğ. (2019)	RBV Maddi Olmayan Varlıklar Aile Sahipliği	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama İkincil Kaynaklar (Yıllık Raporlar, Şirket İnternet Sitesi)	İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya, İspanya	Sabit Etkili Panel Regresyon Analizi	- Kazanılan Ticari Marka Yoğunluğu <u>Düzenleyici Değişken:</u> Aile Sahipliğinin Baskınlığı
Dou ve diğ. (2019)	RBV SEW Kuşak Yönetim Kurulu	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-Üst Yönetici	Veritabanı Tarama İkincil Kaynaklar (Yıllık Raporlar)	Amerika	Havuzlanmış OLS (Pooled Ordinary Least Squares)	- Yönetim Kurulu Başkanının Aile Üyeliği Kuşak <u>Düzenleyici Değişken:</u> Yönetim Kurulunun Deneyimi
Wei ve Tsao (2019)	SEW RBV Aile Etkisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-Üst Yönetici	Veritabanı Tarama Anket Çalışması İkincil Kaynaklar	Tayvan	Doğrulamalı Faktör Analizi Hiyerarşik Lineer Regresyon Analizi	- Aile Etkisi (Aile Sahipliği; CEO'nun Aile Üyeliği) <u>Düzenleyici Değişken:</u> Çalışan Bağlılığı, Müşteri Sadakati, Kurumsal İtibar
Alessandri ve diğ. (2018)	Davranış Teorisi SEW Organizasyonel Serbestlik Karar Seçim (Mixed Gamble)	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Şirket Beyanları	Amerika	Sabit Etkili Regresyon Analizi	- Aile Şirketi (Sahiplik ve Yönetim/Yönetim Kurulunda Aileden Üye Varlığı) <u>Düzenleyici Değişken:</u> Organizasyonel Serbestlik
Cristiano E. (2018)	Uluslararası Girişimcilik Teorisi Temsil Teorisi Kurumsal Yönetim	Vaka Çalışması	Firma	Yarı-Yapılandırılmış Mülakat İkincil Kaynaklar (Finansal Bildirimler, Raporlar)	İtalya	Literatür- Teorik/Kavramsal Yaklaşım Vaka Analizi	- Kuşak Değişimi - İnovasyon Yaklaşımı Yönetimin Dışarıya Açılması - İnsan Sermayesinin Kalitesi

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
De Massis ve diğ. (2018)	Vekalet Teorisi Temsil Teorisi SEW	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	İtalya	Makale İnceleme/Derleme	- Ailedeki Çeşitlilik (Ailenin Katılımı, Ailenin Davranışsal Eğilimleri) - Bağlam (Ekonomik, Sosyal, Kültürel, Yasal koşullar gibi)
Hadryś-Nowak (2018)	RBV Girişimci Yönelimlilik	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Anket Çalışması	Polonya	Ki-Kare Testi	- Aile İşletmesi Metrikleri (Firmanın Yaşı; Büyüklüğü) - Girişimci Yönelimlilik (Otonom; İnovasyon ve Risk Alma; Proaktiflik)
Kano and Verbeke (2018)	Uluslararasılaşma Teorisi Miras Varlıklar Çatallanma Yanlılığı (Bifurcation Bias)	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	-	Makale İnceleme Teorik/Kavramsal Yaklaşım-Hipotez Önerme	Yönetim Özellikleri
Pérez-López ve diğ. (2018)	Vekalet Teorisi Temsil Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Anket Çalışması	Fas	Açıklayıcı Faktör Analizi Doğrusal Regresyon Analizi Doğrulamalı Faktör Analizi	- Sahiplik Yapısı - Organizasyonel Kültür (İnisiyatif Kullanma, Hızlı Çalışma, Yetkinlikler gibi) <u>Düzenleyici Değişken</u> Aile Şirketi
Ray ve diğ. (2018)	Vekalet Teorisi SEW İsteklilik-Yapabilirlik Bakışı	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama İkincil Kaynaklar (Yıllık Raporlar, Şirket İnternet Siteleri, Bakanlık Yayınları)	Hindistan	Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yöntemi	- Kurucu Aile Sahipliği - Aile Yönetimli Şirket <u>Düzenleyici Değişken</u>: Yabancı Kurumsal Sahiplik Aile Yönetimli Şirket
Braga ve diğ. (2017)	İnovasyon Modeli Uppsala Modeli Eklektik Teori Uluslararası Girişimcilik Aile Kültürü	Ampirik/Deneysel	Firma-CEO	Kartopu Örneklemesi Anket Çalışması	Portekiz	Faktör Analizi Korelasyon Analizi Lojistik Regresyon Analizi Küme Analizi	İnovasyon Süreci (İnovasyon Kapasitesi, İnovasyon Türleri)

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Calabrò ve diğ. (2017)	RBV Uluslararası Girişimci Yönelimlilik	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Almanya	PLS-SEM	- Yönetim Yapısının Dışarıya Açıklığı <u>Aracı Değişken</u> Uluslararası Girişimci Yönelimlilik
Carney ve diğ. (2017)	Ulusların Rekabet Avantajı FDI İhracat Küresel Rekabetçilik	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Ülke	Veritabanı Tarama Küresel Rekabetçilik İndeksi	-	Olası Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yöntemi	- Rekabetçilik Faktörleri (İnovasyon, Profesyonel Yönetime Güven, Değer Zincirinin Genişliği gibi) <u>Düzenleyici Değişken</u> Aile Şirketlerinin Yaygınlığı
Duran ve diğ. (2017)	SEW Politik İdeolojiler Uluslararasılaşma Aile Kontrollü Şirketler	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama İkincil Veriler (Yıllık Raporlar)	Şili	Sabit Etkiler Regresyon Analizi	- Aile Kontrollü Şirket <u>Düzenleyici Değişkenler</u> Sosyal Tutuculuk İdeolojisi; Yürütmenin Sosyal Tutuculuk İdeolojisi
Kampouri ve diğ. (2017)	Ağ Teorisi Sosyal Sermaye Teorisi Uppsala Modeli RBV	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	-	Nitel İçerik Analizi-Meta- sentez Yaklaşımı	- Ağ ve İlişkilerin Rolü - Ağ Oluşumunu Etkileyen Faktörler - Ağ Oluşumundaki Stratejik/Yönetimsel Konular
Lehrer ve Celo (2017)	Uppsala Model Sınırları Genişleten (boundary-spanning) Yaklaşım Sınırları tamponlayan (boundary-buffering) Yaklaşım Küresel Ürün Pazarı Küresel Finansal Pazar	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Ülke	Literatür Tarama Uzman Görüşleri İkincil Kaynaklar (Periyodik Raporlar, Basılı Yayınlar, Basın Bültенleri)	Almanya	Nitel Analiz Vaka Analizi	- Stratejik Karar Süreçleri - Sosyal Sermaye

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Marin ve diğ. (2017)	Vekalet Teorisi Temsil Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	İspanya	Doğrusal Regresyon Analizi Faktör Analizleri	- Aile Şirketi - Kaldıraç - Doğrudan Yabancı Yatırım Düzeyi - Finansal Performans - Aile Sahipliği - Kuşak
Marinova ve Marinov (2017)	Uppsala Model Geçiş Ülkesi Bağlamı Uluslararasılaşmaya Teşvik	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma- Karar Verici/Sahip Yönetici/Girişi mci	Anket Çalışması; İkincil Kaynaklar (Şirket Dokümanları, Yerel Basın Kaynakları, Bültenler)	Bulgaristan	Nitel Araştırma- Yorumlayıcı Yaklaşım (Yapısal Kodlar, Tümdengelim ve Tümevarımsal Yaklaşım)	- Girişimciye Özgü Faktörler (Kurucunun Özgeçmişi; Uluslararası yönelimi gibi) - Şirkete Özgü Faktörler (Kaynaklar, Sahiplik, Niş Konumu gibi) - İçeriğe Özgü Faktörler (Endüstri, İç Pazarın Büyüklüğü gibi)
Monreal-Pérez ve Sánchez Marín (2017)	SEW İhracat Aile Kontrollü Şirketten Aile Kontrollü Olmayan Şirkete Geçiş	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	İspanya	Tobit Durdurulmuş Regresyon (Censored Regression) Probit Regresyon Modeli PSM (Eğilim Puanları Eşleştirme)	Aile Kontrolü
Pacheco (2017)	Vekalet Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	Portekiz	Rassal Etkiler Regresyon Modeli Tobit Regresyonu	Aile Şirketi
Ramón- Llorens ve diğ. (2017)	Üst Kademe Teorisi RBV	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	İspanya	Pearson Korelasyon Matrisi Varyans Büyütme Faktörü Tobit Regresyon Analizi	- CEO'nun Eğitim Düzeyi ve Cinsiyeti - Tutuculuk - Kaynak Üretim Kapasitesi - Kuruldaki Aileden Üyeler

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Ratten ve diğ. (2017)	SEW Girişimcilik Eklektik Teori OLI LLL Uppsala Model Aile Kültürü	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	-	Makale İnceleme	- Ailenin Girişimci Özellikleri (İnovatiflik, Risk Alma) - Sosyal ve İş Ağ Bağlantıları - Organizasyon Kültürü
Ratten ve Tajeddini (2017)	RBV Uluslararası Fırsatı Tanıma/Farkına Varma Teorisi	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma- Sahip/Yönetici /Direktör	Anket Çalışması İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Sitesi, Şirket Raporları)	Avustralya	Vaka Analizi	İnovatiflik (Müşteriye Cevap Verebilirlik, Proaktiflik ve Risk Alma)
Rexhepi ve diğ. (2017)	Ağ Teorisi Uluslar arası Girişimcilik Teorisi Uppsala Model	Teorik/Kavramsal Araştırma- Kavramsal Model	Makale	Literatür Tarama	-	Makale İnceleme/Derleme- Kavramsal Model Oluşturma	Aile Şirketi
Saeed ve diğ. (2017)	Vekalet Teorisi RBV	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama İkincil Kaynaklar (Yıllık Raporlar, Şirket İnternet Sitesi, Sözlükler)	Çin ve Hindistan	Tobit Regresyon	- Aile Sahipliği - Devlet Sahipliği <u>Düzenleyici Değişken:</u> Uluslararasılaşma Derecesi
Singh ve Kota (2017)	RBV	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama İkincil Kaynaklar (Yıllık Raporlar)	Hindistan	Çoklu Regresyon Modelleri Sabit Etkiler Modeli	- Aile Şirketi - Aile Şirketinin Yaşı ve Büyüklüğü
Stieg ve diğ. (2017)	Uppsala Model Uluslararasılaşma Yolu Kuşak Değişimi	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma- Direktör/ Başkan/CEO	Anket Çalışması İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Sitesi)	Almanca Konuşan Ülkeler (Avusturya, İsviçre gibi)	Vaka Analizi Tümevarımsal Yaklaşım (Kodlama Sistemi)	- Üst Yönetimdeki Kuşak Değişimi - Takip Eden Kuşağın Uzun-Dönem Yönelimi <u>Düzenleyici Değişkenler:</u> Gelecek Kuşağın Uluslararasılaşmayla Kendini Gerçekleştirme Uluslararası Deneyimi Yüksek Eğitim Düzeyinde Olması

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Wasowska (2017)	RBV Vekalet Teorisi Temsil Görüşü Davranış Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Araştırma Şirketi Anket Çalışması	Avusturya, Almanya, Fransa, İtalya, İspanya, Macaristan, İngiltere	Lineer Regresyon Analizi İkili Lojistik Regresyon	- Aile Sahipliği - Yabancı Sahiplik - CEO Sahipliği - Aileden Olmayan Yöneticiler
Velez-Ocampo ve diğ. (2017)	Eklektik Teori OLI LLL Uppsala Model Organizasyonel Yetenekler	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma	Literatür Tarama İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Siteleri)	Meksika	Vaka Analizi	- Aile Sahipliği - Uluslararasılaşma Stratejisi (Pazara Giriş Yöntemi; İş Çeşitlendirme) - Organizasyonel Yetenekler - Kurumsal Yönetim - Hükümet Politikaları
Avruchir ve diğ. (2016)	Vekalet Teorisi RBV Sınır Ötesi Büyüme/Genişleme	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma-Başkan/ Direktör/ Yönetici	Forumlar Kütüphane Yayınları Mülakatlar Gazeteler, Raporlar	Brezilya	Vaka Analizi	Aile Kontrollü-Yönetimli Şirketten Aile Kontrollü Ailenin Yönetiminde Olmayan Şirkete Geçiş
Calabrò ve diğ. (2016)	Temsil Teorisi Altruizm (Özgecilik) Yetkinliğe Dayalı Güven Uluslararası Girişimcilik	Teorik/Kavramsal Araştırma; Vaka Çalışması	Firma- CEO/Direktör/ Başkan	Literatür Tarama Anket Çalışması	İtalya	Teorik/Kavramsal Yaklaşım-Önerme Vaka Analizi	- Kuşak Katılımı <u>Aracı Değişkenler:</u> Altruizm (Özgecilik) Yetkinliğe Dayalı Güven
D'Angelo ve diğ. (2016)	Vekalet Teorisi SEW Temsil Teorisi Uluslararasılaşma Kapsamı Uluslararasılaşma Ölçeği	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Literatür Çalışmaları	İtalya	Tobit Regresyon Analizi	- Aileden olmayan Yöneticilerin Varlığı - Aile Sahipliği - Aile Etkisi

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Kraus ve diğ. (2016)	SEW Dışarıdan Yöneticiler Aileden Olmayanların Sahipliği	Teorik/Kavramsal Araştırma	Firma-CEO	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Almanya	Fuzzy-Set Nitel Yaklaşımı (Fuzzy Set Qualitative Analysis (fsQCA)	- Aileden Olmayan Üye Sahipliği - Aileden Olmayan CEO ve Danışma Kurulu Üyelerinin Varlığı - Uluslararası Bağlantıların Varlığı - SEW Yeteneğinin Derecesi
Laffranchini ve diğ. (2016)	Sinyal Algılama Teorisi; Bilişsel Süreç Yaklaşımı	Teorik/Kavramsal Araştırma	Firma-CEO	Literatür Tarama Teorik Yaklaşım	Amerika	Teorik/Kavramsal Yaklaşım Bilişsel Süreç- Kavramsal Model Önerimi	- Çevre Karakteristiği (İç Çevre ve Uluslararası Çevre) <u>Düzenleyici Değişkenler:</u> Şirketin Kurucusuna Bağımlılığı/Merkeziyet Kurucunun İç Yönelimi
Scholes ve diğ. (2016)	SEW Uppsala Model RBV	Vaka Çalışması	Firma- Kurucu/Sahip/ Yönetici	Mülakat İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Siteleri, Raporlar, Finansal Kayıtlar)	Singapur	Teorik/Kavramsal Yaklaşım Vaka Analizi	- SEW ile İlişkili Faktörler (Uyum, Güven) - Uluslararasılaşmayı Kolaylaştırıcılar (Ağlar, Kaynak/Beceriler)
Zaefarian ve diğ. (2016)	Uluslararası Fırsatları Tanıma/Farkına Varma Teorisi	Vaka Çalışması	Firma	Mülakat İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Sitesi, Raporları)	Hindistan, Türkiye, Tayvan	Nitel Yaklaşım (Veri Kodlama, Kronolojik Sıralama) Vaka Analizi	- Uluslararası Fırsatı Tanıma/Farkına Varma (Tesadüfen Keşfetme veya Planlı Araştırma) - Ağ İlişkileri (Sosyal Ağlar, İş Ağları) - Girişimcinin Bilgi Düzeyi ve Deneyimi - Aile Şirketi Karakteristiği (Uzun-dönem Yönelimi, Risk Almama, Kaynak ve Beceriler)
Cheong ve diğ. (2015)	Uluslararasılaşma Uppsala Model Alt Etnik Gruplar Aile Karakteristikleri	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma	Mülakat İkincil Kaynaklar (Şirket Dokümanları, Tarihçesi)	Çin	Vaka Analizi	- Alt Etnik Grup Kimliği - Devlet - Anavatan

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Ivanova ve diğ. (2015)	Uluslararasılaşma Teorisi RBV Temsil Teorisi Vekalet Teorisi Eklektik Teori Üst Kademe Teorisi Olumsuzluk Teorisi Ağ Teorisi	Teorik/Kavramsal Araştırma-Makale İnceleme/Derleme	Makale	Anket Çalışmaları Vaka Çalışmaları; Teorik/Kavramsal	-	Doğrulayıcı Faktör Analizleri (Hipotez Testleri) Vaka Çalışmaları Teorik/Kavramsal Yaklaşımlar	- İş ile İlgili Faktörler Sf. 312, Tablo 5 - Aile ile İlgili Faktörler Sf. 314, Tablo 6 - Yönetim ile İlgili Faktörler Sf. 316 Tablo 7
Merino ve diğ. (2015)	RBV Vekalet Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Anket Çalışması (Telefon Görüşmesi)	İspanya	Doğrulayıcı Faktör Analizi Probit Model Tobit Model	- Ailesellik (Güç, Kültür, Deneyim)
Chen ve diğ. (2014)	RBV Vekalet Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	Tayvan	Panel Veri Analizi Sabit Etkili Regresyon Analizi	- Aile Sahipliği <u>Düzenleyici Değişken</u>: Kurumsal Sahiplik
Huang ve diğ. (2014)	Temsil Teorisi RBV Aile Katılımı Kuşak Nepotizm Özgecilik	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	Tayvan	Tümevarımsal Yaklaşım- Önerme Literatür Tarama-Makale İnceleme	- Kuşak Katılımı - Aile Sahipliği - Aile Katılımı
Liang ve diğ. (2014)	Uluslararasılaşma Teorisi SEW Özgeciliklik	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-Üst Yönetim	Anket Çalışması	Çin	Lojistik Regresyon Analizi	- Yönetim Aile Katılımı - Aile Sahipliği
Liu (2014)	Girişimci Yönelimlilik Aile Katılımı	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	Tayvan	Nitel Araştırma-Önerme Teorik/Kavramsal Yaklaşım-Makale İnceleme	- Girişimci Yönelim - Kuşak Katılımı

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Mitter ve diğ. (2014)	RBV Vekalet Teorisi Temsil Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Anket Çalışması	Avusturya	Lojistik Regresyon Analizi Korelasyon Matrisleri (Cramer V; Spearman Korelasyonu)	- Aile Etkisi - Kuşak - Yönetim Kurulu Yapısı - Denetleme Kurulu - Danışma Kurulu
Pukall ve Calabrò (2014)	Uppsala Model RBV Vekalet Teorisi Temsil Teorisi Ağ Teorisi SEW Organizasyonel Öğrenme	Teorik/Kavramsal Araştırma-Makale İnceleme/Derleme	Makale	Literatür Tarama	-	Makale İnceleme/Derleme Teorik/Kavramsal Yaklaşım -Teorik Model Önerimi	- Aile Şirketi Heterojenliği - İlişkiler/Ağ bağlantılar - Kaynaklar ve Beceriler - SEW
Segaro ve diğ. (2014)	Üst Kademe Teorisi Temsil Teorisi; Stratejik Esneklik Üst Düzey Yönetim Aile Bağlılık Kültürü	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-Üst Yönetim	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Finlandiya	PLS-SEM	- Aile Bağlılık Kültürü - Üst Yönetimin Stratejik Esnekliği - Üst Yönetimin Endüstri Deneyimi - Temsil Yönelimi (Çalışan- Müşteri-Uzun-Dönem Yönelimleri)
Tung ve diğ. (2014)	Girişimci Yönelimlilik	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	Tayvan	Teorik/Kavramsal Yaklaşım-Önerme Literatür Tarama	- Girişimci Yönelimlilik - Kuşak Katılımı
Calabrò ve Mussolino (2013)	Vekalet Teorisi İlişkisel Bağlantı Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Norveç	Çoklu Lineer Regresyon Analizi	- İlişkisel Normlar - Yetkinliğe Dayalı Güven - Entegrasyona Dayalı Güven - Yönetim Kurulunda Ailen Olmayanların Oranı

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Calabrò ve diğ. (2013)	Temsil Teorisi Vekalet Teorisi SEW	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Norveç	Çoklu Regresyon Analizi	- Yabancı Yatırımcı Sahipliği - CEO Sahipliği - Kurulun Stratejik Katılımı <u>Düzenleyici Değişken:</u> Aile Katılımı
Sciascia ve diğ. (2013a)	Temsil Teorisi Durgunluk Bakışı Üst Kademe Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma- CEO/Başkan/ CFO	Araştırma Şirketi (Anket Çalışması)	Amerika	İki Değişkenli (Bivariate) Korelasyon Sırasal Regresyon Analizi	Yönetim Kuruluna Aile Katılımı
Singh ve Gaur (2013)	Özgecilik Vekalet Teorisi Yönetim Mekanizmaları Uluslararasılaşma	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Hindistan	Rassal Etkili Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yöntemi (GLS) Havuzlanmış OLS Regresyonu	- Sahiplik Değişkenleri (Aile Sahipliği ve Kurumsal Sahiplik) - İş Grupları <u>Düzenleyici Değişkenler:</u> Aile Sahipliği Kurumsal Sahiplik İş Grupları
Arregle ve diğ. (2012)	Kaynak Bağımlılığı Bakışı İç Dinamikler Bakışı	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma-CEO	Anket Çalışması	İsveç	Kısmi Logit Regresyon Analizi Negatif Binom Regresyon Analizi	- Sahiplik Yapısı - Yönetim Kuruluna Dışarıdan Katılım <u>Düzenleyici Değişkenler:</u> Çevresel Heterojenlik (Müşterilerin Satın alma Alışkanlıkları, Rekabet Ortamı, Pazar Dinamiği ve Belirsizlik) Geçmiş Performans (Öz kaynak Karlılığı)
Cerrato ve Piva (2012)	Vekalet Teorisi RBV	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Araştırma Şirketi (Anket Çalışması)	İtalya	Probit Metodu Regresyonu OLS Tobit Regresyonu Negatif Binom Regresyonu	- Yönetime Aile Katılımı - İnsan Sermayesi - Yabancı Sahiplik

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Kontinen ve Ojala (2012)	Uluslararasılaşma Teorisi Uppsala Model Uluslararası Yeni Girişimler Teorisi Temsil Teorisi	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma-Üst Yönetim/Orta Kademe Yönetim	Anket Çalışması İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Sitesi, Yıllık Raporlar, Finansal Kayıtlar, Toplantı Tutanakları ve Broşürler)	Finlandiya	Vaka Analizi	- Sahiplik Yapısı - Temsil/Koruyuculuk Davranışı - Uluslararası Fırsatı Tanıma/Farkına Varma - Psikolojik Mesafeye olan Davranış - Ağ Bağlantılarının Gelişimi
Lin (2012)	Uluslararasılaşma Teorisi Uluslararasılaşma Süreçleri	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	Tayvan	Regresyon Analizi (GLS-Sabit Etkili)	Aile Sahipliği
Roida ve Sunarjanto (2012)	Uluslararasılaşma Stratejisi Eklektik Teori Vekalet Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	Endonezya	Logit Model Doğrusal Regresyon Analizi	Aile Sahipliği
Segaro (2012)	Uluslararasılaşma Teorisi Uluslararası Girişimcilik Teorisi Ağ Yaklaşımı Temsil Teorisi Üst Kademe Teorisi RBV	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	Finlandiya	Teorik/Kavramsal Yaklaşım-Teorik Model Önerimi	- Sahiplik - Üst Düzey Yönetim - Yönetim <u>Düzenleyici Değişkenler:</u> Temsil Yönelimi (Müşteri- Çalışan-Uzun-dönem Yönelimleri) Üst Düzey Yönetimin Davranışsal Bütünleşmesi <u>Arabulucu Değişkenler:</u> Stratejik Esneklik Stratejik Katılımcı Süreç Sosyal Sermaye
Siebels ve Kypphausen- Aufseß (2012)	Vekalet Teorisi Temsil Teorisi RBV	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	Almanya	Teorik Yaklaşım-Makale İnceleme Literatür Tarama	Aile Şirketi

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Brydon ve Dana (2011)	Vekalet Teorisi Uppsala Model Uluslararası Girişimcilik Organizasyonel Yapı	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma- CEO/Direktör	Anket Çalışması	Yeni Zelanda	Teorik/Kavramsal Yaklaşım Vaka Analizi	• Şirket Yapısı • Sahiplik Yapısı ve Yoğunluğu • Ağ Bağlantıları • Çeşitlendirme Stratejisi (Ürün veya Coğrafya)
Chen (2011)	Uluslararasılaşma Aile Şirketleri Aile Sahipliği	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	Tayvan	İki Yollu Sabit Etkiler Regresyonu Pearson Korelasyonu Varyans Büyütme Faktörleri	• Aile Sahipliği
Abdellatif ve diğ. (2010)	RBV Vekalet Teorisi Temsil Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	Japonya	Kavramsal Model Regresyon Analizi	• Sahiplik Yapısı • Yönetim Yapısı
Boyd ve diğ. (2010)	Organizasyon Teorisi Yetkinlik Esaslı Bakış	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma-Üst Yönetim	Anket Çalışması	Danimarka	Vaka Analizi	• Temel Yetenekler
Casillas ve diğ. (2010)	Uluslararası Girişimcilik Bakışı Bilişsel Teori RBV Üst Kademe Teorisi	Teorik/Kavramsal Araştırma; Vaka Çalışması	Firma	Literatür Tarama İkincil Kaynaklar (Şirket Tarihçeleri)	İspanya	Kavramsal Yaklaşım- Teorik Model Önerme Vaka Çalışması	• Aile Karakteristiği • (Sosyo-demografik Faktörler, Uluslararası Yönelim, Bağlılık, Bilgi) • <u>Düzenleyici Değişkenler:</u> İçeriksel ve Çevresel Faktörler (Finansal Kaynaklar, Teknolojik Kaynak ve Beceriler, Tanınma ve İmaj gibi; Genel ve Özel Çevre) • <u>Aracı Değişken:</u> Strateji (Kurumsal Strateji ve Rekabetçi Strateji)

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Kontinen ve Ojala (2010a)	Uppsala Model Eklektik Paradigma RBV Ağ Teorisi Sahiplik Teorisi Vekalet Teorisi Yönetimsel Beceriler Teorisi Girişimci Yönelim Teorisi Organizasyonel Öğrenme Teorisi	Teorik/Kavramsal Araştırma	Makale	Literatür Tarama	Finlandiya	Teorik Yaklaşım-Makale İnceleme/Derleme Literatür Tarama	- Yönetimsel Beceriler - Kaynaklar (Organizasyonel ve Finansal) - Kuşak - İletişim Ağı/Çevre Oluşturma
Kontinen ve Ojala (2010b)	Uppsala Model Yabancı Pazara Giriş Şekilleri	Teorik/Kavramsal Araştırma Vaka Çalışması	Firma	Anket Çalışması İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Siteleri, Yıllık Raporlar)	Finlandiya	Vaka Analizi	Psikolojik Mesafe
Okoroafo ve Koh (2010)	Uluslararasılaşma Aile İşletmeleri Kuşak Küreselleşme	Ampirik/Deneysel-Hipotez Testi	Firma	Anket Çalışması	Amerika	Pearson Ki-Kare Uyum Derecesi Analizi (Goodness of Fit Analysis)	Kuşak
Claver ve diğ. (2008)	Vekalet Teorisi Finansal Teori	Ampirik/Deneysel-Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	İspanya	Lineer Regresyon Analizi	- Uzun Dönemli Vizyon - Aile Kontrolü - Birinci Kuşak - Uluslararası Bağlılık
Basly (2007)	Uluslararasılaşma Öğrenen Organizasyonlar Bilgi Yönetimi Tutuculuk Bağımsızlık Yönelimi Sosyal Ağla Ağ Kurma Yaklaşımı RBV	Ampirik/Deneysel-Hipotez Testi	Firma	Anket Çalışması	Fransa	Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi SEM LISREL	- Uluslararasılaşma Bilgisi - Muhafazakarlık /Tutuculuk - Bağımsızlık Yönelimi (Kaynak Bağımsızlığı ve Kararsal Bağımsızlık) - Sosyal Ağ Kurma

Çizelge A.1 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkileyen Değişkenler
Claver ve diğ. (2007)	Uppsala Model Pazara Giriş Şekli	Teorik/Kavramsal Araştırma; Vaka Çalışması	Firma	Anket Çalışması İkincil Kaynaklar (Dosyalar, Basın, İnternet)	İspanya	Teorik/Kavramsal Yaklaşım-Önerme Vaka Analizi	• Kaynak Durumu • Kontrol • Sahiplik • Risk
Graves ve Thomas (2006)	RBV Yönetim Yetenekler	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Araştırma Şirketi (Anket Çalışması)	Avustralya	Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler Ki-Kare Testleri	• Yönetim Kapasitesi Yönetim Deneyimi Yönetim Süreçleri
Fernández ve Nieto (2005)	Uluslararası Strateji Eklektik Teori RBV	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	İspanya	Regresyon Analizi Probit Model Tobit Model	• Aile Sahipliği • Kuşak • Ortak Sahiplik • İş Ortaklığı/İttifaklar
Zahra (2003)	Temsil Bakışı Özgecilik	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma- CEO	Anket Çalışması; İkincil Kaynaklar (Şirket İnternet Siteleri, Faks)	Amerika	Regresyon Analizi	• Aile Sahipliği • Aile Katılımı
Davis ve Harveston (2000)	Klasik Yönetim Teorisi Üst Kademe Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma- CEO/Başkan/ Kurucu	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Amerika	Regresyon Analizi	• Yöneticinin Rolü • (Yaş ve Eğitim) • Teknolojinin Rolü (Teknolojiye Yatırım, İnternet Kullanımı)

Çizelge A.2 : Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmanın etkilediği faktörler.

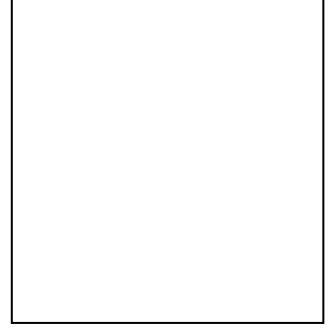
Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkilediği Değişkenler
Fernández-Olmos ve diğ. (2016)	RBV Vekalet Teorisi Dinamik Yeterlilikler Görüşü Ailesellik; Uluslararasılaşma Teorisi Ölçek ve Kapsam Ekonomisi SEW Organizasyonel Öğrenme	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Araştırması Anket Çalışması	İspanya	Rassal Etkili Panel Veri Regresyonu	• Firma Performansı Satış Gelirleri
Lu ve diğ. (2015)	Uluslararasılaşma Olumsuzluk Teorisi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Anket Çalışması	Çin	Doğrulamalı Faktör Analizi OLS Sıralanmış Lojistik Regresyonu	• Firma Performansı (Büyüme; Karlılık) • <u>Düzenleyici Değişkenler:</u> Üst Yönetimdeki Aile Baskınlığı Kurulun Bağımsızlığı Kurulun Aktifliği
Graves ve Shan (2014)	Vekalet Teorisi RBV	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama Anket Çalışması	Avustralya	Regresyon Analizi Du Pont Analizi	• Firma Performansı (Firmanın Aktif Karlılığı)
Singla ve diğ. (2014)	Vekalet Teorisi Aile Kontrollü Aile Yönetimli Şirketler Aile Kontrollü Aile Yönetimli Olmayan Şirketler	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama; İkincil Veriler (Yıllık Raporlar)	Hindistan	Rassal Etkili Panel Regresyon Lojistik Regresyon Analizi	• CEO Ödeniği (maaş, ikramiye vb.) • CEO İkililiği • Kurul Yapısı (dışarıdan yönetici oranı)

Çizelge A.2 (devam): Literatür özet tabloları: uluslararasılaşmanın etkilediği faktörler.

Yazar(lar)	Dayanılan Teoriler/ Kavramlar	Uygulama	Birim Analizi	Veri Toplama Yöntemi	Ülke	Veri Analiz Yöntemi	Etkilediği Değişkenler
Yeoh (2014)	Küresel Değer Zinciri Üst Kademe Teorisi AR-GE Bakış Açısı	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma- CEO	Anket Çalışması Mülakat	Malezya	Doğrulamalı Faktör Analizi Hiyerarşik Regresyon Analizi	• Performans Çıktıları (Finansal ve Finansal Olmayan) • <u>Düzenleyici Değişkenler</u> Dışarıdan CEO'nun Uluslar arası Deneyimi Uluslararasılaşma Derecesi • <u>Aracı Değişken</u> Uluslararasılaşma Derecesi -DOI
Tsao ve Lien (2013)	Vekalet Teorisi Tip-1 Vekil Problemi Tip-2 Vekil Problemi	Ampirik/Deneysel- Hipotez Testi	Firma	Veritabanı Tarama	Tayvan	Rassal Etkili Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yönetimi Panel Veri Metodu	• Performans • İnovasyon (AR-GE Masrafı, Patent Sayısı)



ÖZGEÇMİŞ



Ad-Soyad : Zeynep Alkış
Doğum Tarihi ve Yeri : 1987, Kocaeli
E-posta : alkiszeynep@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2011, Ege Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Kimya Mühendisliği