

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE
KURUMSALLAŞMANIN ETKİLERİ:
KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa SUNDU
2502050289**

**Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ**

İstanbul, 2013



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : **Mustafa Sundu** Numarası : **2502050289**
Anabilim/Bilim Dalı : **İşletme Yönetimi ve Organizasyon** Danışman : **Prof.Dr.Fatih Semerciöz**
Tez Savunma Tarihi : **13.05.2013** Saati : **12:30**
Tez Başlığı : **Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ'lerde Bir Araştırma.**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **50. Maddesi** uyarınca yapılmış, soruların sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN		Kabul
PROF.DR.UĞUR YOZGAT		Kabul
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		Kabul
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		kabul
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.YONCA GÜROL		
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		

ÖZ

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE KURUMSALLAŞMANIN ETKİLERİ: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa SUNDU

Gerek uluslararası literatürde gerekse ülkemizde uluslararasılaşma süreci ve kurumsallaşma süreci ayrı ayrı ele alınarak birçok çalışmaya konu olmuş ve incelenmiştir. Ancak bu iki kavramın bir arada ele alınarak incelenmesine dönük çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğindedir. Bu şirketler ayakta kalabilmek için kurumsallaşmanın gereklerini belli bir ölçüde sağlamak zorundadırlar. Bununla birlikte ticari ve ekonomik anlamda büyümek ve varlıklarını sürdürmek için uluslararası ticari ilişkilere girmek mecburiyetindedirler. Çünkü günümüzde küreselleşmenin etkileri bu gelişmeleri KOBİ'ler içinde kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca bu iki kavram birbirini olumlu yönde etkileyerek firmanın her iki yönde gelişimine katkı yapan mekanizmalar olarak işlev görmektedir. İki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konması, rekabet avantajı elde etmek zorunda olan KOBİ yöneticilerine ve bu alanlarda düzenleyici rolü üstlenen diğer aktörlere (hükümet unsurları, ticari birlik ve dernekler, kamu kuruluşları vs.) geleceğe dönük planlamalarında ışık tutacaktır.

İşte tüm bu nedenlerle bu alanda yapılan çok az sayıdaki çalışmalara yapacağı katkı ve KOBİ yöneticilerine ve diğer aktörlere geleceğe dönük planlamalarında ışık tutacak olması araştırmayı önemli hale getirmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı; çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların İstanbul İlinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısının firmanın uluslararasılaşma düzeyi ile ilişkisinin olup olmadığını incelemektir.

Araştırma sonucunda iç içe geçmiş ilişkiler içeren ve daha birçok faktörün etkisi altında olan değişkenler bu çalışmayla kısmen de olsa bir model bütünlüğü içinde incelenmiştir. KOBİ niteliğindeki firmaların kurumsallaşma düzeyleri ve yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıları algılama düzeyi, firmaların uluslararasılaşma derecesini zayıf ama anlamlı bir şekilde olumlu yönde etkilemektedir. Benzer bir şekilde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizleri sonucunda firmaların kurumsallaşma düzeyleri ve yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıları algılama düzeylerinin, model bütünlüğü içinde firmaların uluslararasılaşma derecesini açıklama güçleri anlamlı çıkmıştır. Yani araştırma modeli bir bütün olarak anlamlı ve gerçekçidir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Kurumsallaşma, KOBİ, Kurumsal Baskılar, Yöneticilerin Algısı, Yapısal Eşitlik Modellemesi, YEM.

ABSTRACT

EFFECTS OF INSTITUTIONALIZATION ON THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A DISSERTATION ABOUT SMEs

Mustafa SUNDU

There are a lot of dissertations about internationalization and institutionalization separated from each other. However there are few studies which are evaluating these two terms together. In the Turkey, most of the companies are SMEs which have to be institutionalized to gain competitive advantages. Additionally these SMEs have to be internationalized to enlarge their capacity in terms of trade and economy. Globalization stipulates these two concepts for SMEs.

Internationalization and institutionalization provide a mechanism for companies to improve themselves with mutual interactions within the organization. Due to the fact that to know these two concepts and interactive mechanism of these terms within the company is crucial for the managers who need to gain competitive advantages in the market and for the other actors who has the role of regulation on these area.

In accordance with these explanations this study is supposed to be important with its contribution to the literature and contribution to the planning process of SME managers and other actors such as government and non- governmental organizations.

Purpose of the dissertation is to search the relationship between “managers’ perception of institutional pressures for internationalization” and “level of company

inner institutionalization” and “level of company internationalization”.

As a result of the dissertation, all these complex relations and variables which are under the effects of many factors were analyzed in the unity of a model. Level of institutionalization of SMEs (KUR) and level of managers’ perception (ALG) have a minor but meaningful effect on the level of internationalization degree of SMEs (DER). However Structural Equation Modeling (SEM) analysis show that Level of institutionalization of SMEs (KUR) and level of managers’ perception (ALG) are proved to be independent variables of model. This result shows that dissertation model is totally valid and meaningful.

Key Words: Internationalization, institutionalization, SME, institutional pressures, Perception of managers, Structural Equation Modeling, SEM.

ÖNSÖZ

Bu çalışma çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların KOBİ yöneticileri tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısının firmanın uluslararasılaşma düzeyi ile ilişkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu kavramlar literatürde çokça tartışılan kesin bir tanım ve çerçeveye sahip olmayan iç içe geçmiş ilişkiler içeren ve daha birçok faktörün etkisi altındadır. Bu nedenlerle kavramlara ilişkin ölçeklerin oluşturulmasında birçok zorluklarla karşılaşmıştır. Araştırmanın KOBİ niteliğindeki firmalarda yapılması, çoğu zaman büyük firmalar için geçerli olabilecek söz konusu kavramlara ilişkin araştırma yapmayı güçleştirmiştir. Özellikle anket uygulaması üst düzey yöneticilere uygulanarak ve ölçek ifadelerinde gerekli düzenlemeler yapılarak bu zorluklar aşılmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak elde edilen bulguların KOBİ yöneticilerine ve Türkiye ekonomik çevresinin diğer aktörleri olan hükümet unsurları, ticari birlik ve dernekler, kamu kuruluşları ve bu alanda çalışan araştırmacılara faydalı olacağını umuyorum.

Çalışma süresince sabır, anlayış ve mükemmel rehberliğiyle beni hedefe yönlendiren değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e en derin şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmam boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, değerli katkılarıyla çalışmamın amaca ulaşmasında büyük pay sahibi olan çok kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. Hayri ÜLGEN ve Sayın Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a derin minnettarlığımı ifade etmeyi bir borç bilirim.

Tezin araştırma bölümü İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından 22565 nolu Proje ile desteklenmiştir. İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne, bu çok önemli desteğinden dolayı teşekkür

ederim.

Doktora eğitimim boyunca yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tüm akademisyen, çalışma ve fikir arkadaşlarıma da gönülden teşekkür ederim.

Son olarak uzun eğitim süresi boyunca kendilerini ihmal ettiğim değerli eşim Hatice Burçak'a, sevgili çocuklarım Zeynep Ekin ve Mehmet Selim'e, anlayışla ve sevecenlikle gösterdikleri eşsiz sabır ve destek için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xxi
KISALTMALAR LİSTESİ	xxii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

1.1	ULUSLARARASI TİCARETİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEORİK ALTYAPISI	3
1.1.1	EKLEKTİK PARADİGMA.....	6
1.1.1.1	Mülkiyet (Ownership-O) Avantajı	8
1.1.1.2	Konum (Location-L) Avantajı	9
1.1.1.3	İçselleştirme (Internalization-I) Avantajı	9
1.2	ULUSLARARASILAŞMA TEORİSİ	11
1.2.1	Geleneksel Modeller	12
1.2.1.1	Uppsala Uluslararasılaşma Modeli	16
1.2.1.2	Endüstriyel Ağ Modeli	23
1.2.1.3	Yenilikçilik Tabanlı Uluslararasılaşma Modeli	24

1.2.1.4	10 Adım Yol Haritası Modeli	27
1.2.1.5	Ara İstasyon Modeli	36
1.2.2	Çağdaş Modeller	38
1.2.2.1	Adapte Edici Seçim Modeli	39
1.2.2.2	Doğuştan Global Firmalar	41
1.2.3	Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	44
1.2.3.1	İhracat	46
1.2.3.2	İşbirlikleri	47
1.2.3.3	Doğrudan Yabancı Yatırım	50
1.2.4	Uluslararasılaşma Teorisinde Safha Değişimi ve Pazara Giriş Yönteminin Seçimi	51
1.2.5	Uluslararasılaşma Derecesi	60
1.3	ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .68	
1.3.1	Firmanın Özellikleri	69
1.3.2	Firmanın Sahip Olduğu Kaynaklar	70
1.3.3	ARGE ve Teknolojik Faktörler	72
1.3.4	Ev Sahibi Ülke ve Yabancı Ülke Özellikleri	73
1.3.5	Kültürel Unsurlar	74
1.3.6	Yönetimsel Varsayım ve Davranışlar	76
1.3.7	Organizasyon Yapısının Özellikleri.....	78
1.3.8	Hukuki ve Ekonomik Faktörler.....	79

1.3.9	Uluslararasılaşma Sürecinde Sektörel Farklılıklar	79
1.3.10	Uluslararasılaşma ve Performans	80
1.4	KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ	83

BÖLÜM 2

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

2.1	KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ TERİM VE TANIMLAR	89
2.2	ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMININ AÇIKLANMASI	90
2.2.1	Örgütsel Kurumsallaşmanın Ortaya Çıkışı	93
2.2.2	Örgütsel Alanlar ve Sosyal Aktörlerin Etkileri	95
2.2.3	Kurumsallaşmış Kuralların Ortaya Çıkışı	96
2.2.4	Kurumsal Meşruiyet Kavramı	99
2.2.5	Kurumsal Meşruiyet Kazanma Stratejileri	101
2.2.6	Kurumsallaşmış Organizasyonda Yapısal Uyumsuzluklar	105
2.2.7	Uyumsuzlukların Çözüm Yolları	106
2.2.8	Örgütsel Kurumsallaşmanın Boyutları	109
2.2.8.1	Esneklik	109
2.2.8.2	Karmaşıklık	111
2.2.8.3	Özerklik	113
2.2.8.4	Uyumluluk	114
2.2.8.5	Biçimselleşme	114
2.2.8.6	Profesyonelleşme	116

2.2.9	Örgütsel Kurumsallaşma Alanında Benzer Araştırmalar	118
2.2.10	Kurumsallaşma Derecesi	122
2.2.11	Dünya’da ve Türkiye’de Örgütsel Kurumsallaşma Kavramı	123
2.2.12	Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	124
2.2.12.1	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ((Klasik Yaklaşım)	125
2.2.12.2	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı (Modern Yaklaşım)	128
2.3	ÇEVREDEKİ KURUMSAL YAPILAR	131
2.3.1	Kurumsallaşmış Çevrenin Özellikleri	131
2.3.2	Kurumsal Eşbiçimlilik	133
2.3.2.1	Eşbiçimlilik ve Çevresel Kurumların Organizasyona Etkisi	136
2.3.3	Kurumsallaşma Baskı Mekanizmaları	140
2.3.3.1	Zorlayıcı Kurumsal Baskı Mekanizması	141
2.3.3.2	Bilişsel Kurumsal Baskı Mekanizması	143
2.3.3.3	Normatif Kurumsal Baskı Mekanizması	145
2.3.4	Çevredeki Kurumsal Yapılar Alanında Yapılan Benzer Araştırmalar.	149
2.4	KOBİ’LERİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	152
2.5	KOBİ’LERDE KURUMSALLAŞMA İLE ULUSLARARASILAŞMA İLİŞKİSİ	160

BÖLÜM 3

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE KURUMSALLAŞMANIN ETKİLERİ: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	178
3.2	ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	179
3.3	ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	182
3.4	ARAŞTIRMANIN MODELİ	183
3.5	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	185
3.6	ARAŞTIRMANIN ÖLÇÜM ARAÇLARI VE DEĞİŞKENLERİ	186
3.6.1	Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısına Yönelik Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	187
3.6.1.1	Düzenleyici Kurumsallaşma Baskı Algısı Ölçeği	188
3.6.1.2	Bilişsel Kurumsallaşma Baskı Algısı Ölçeği	189
3.6.1.3	Normatif Kurumsallaşma Baskı Algısı Ölçeği	190
3.6.2	Örgütsel Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	191
3.6.2.1	Esneklik Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri.....	193
3.6.2.2	Karmaşıklık Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri	194
3.6.2.3	Özerklik Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri	196
3.6.2.4	Uyumluluk Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri	197

3.6.2.5	Biçimselleşme Boyutuna Yönelik geliştirilen Ölçek İfadeleri	198
3.6.2.6	Profesyonelleşme Boyutuna Yönelik geliştirilen Ölçek İfadeleri	199
3.6.3	Uluslararasılaşma Düzeyine Yönelik Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	201
3.7	PİLOT ÇALIŞMA	205
3.7.1	Güvenirlilik Analizleri	206
3.7.2	Geçerlilik Analizleri.....	207
3.7.2.1	Kapsam Geçerliliği	207
3.7.2.2	Yapı Geçerliliği	208
3.7.2.2.1	.Değişkenlerin Keşfedici Faktör Analizleri	211
3.7.3	Pilot Çalışma Sonuçları	218
3.8	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI	219
3.8.1	Güvenirlilik Analizleri	219
3.8.2	Geçerlilik Analizleri.....	220
3.8.2.1	Kapsam Geçerliliği	220
3.8.2.2	Yapı Geçerliliği	220
3.8.2.2.1	Değişkenlerin Onaylayıcı Faktör Analizleri	221
3.8.2.2.2	Ölçme Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi	228
3.9	VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	233

3.9.1	Korelasyon Analizi	233
3.9.2	Regresyon Analizi.....	234
3.9.3	Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)	237
3.10	ARAŞTIRMANIN BULGULARI	243
3.10.1	Betimleyici İstatistik Analizleri Sonuçları	243
3.10.1.1	Kuruluş Yıllarına İlişkin Veriler	243
3.10.1.2	Firmaların İhracata Başlama Yıllarına İlişkin Veriler	245
3.10.1.3	Firmaların Çalışan Sayıları ve Büyüklüklerine ilişkin Veriler	246
3.10.1.4	Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörlere İlişkin Veriler ...	248
3.10.1.5	Yöneticilerinin Eğitim Durumuna İlişkin Veriler	249
3.10.1.6	Değişkenlere İlişkin İfadelere Verilen Cevaplara Ait Veriler	251
3.10.2	Korelasyon Analizi Sonuçları	256
3.10.3	Regresyon analizi Sonuçları	259
3.10.4	Hipotez Testlerine ilişkin Sonuçlar	262
3.10.5	Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi Sonuçları	264
3.11	ARAŞTIRMANIN SONUCU	269
	SONUÇ	279
	KAYNAKÇA	286
	EK 1- ANKET FORMU	327

EK 2- KOBİ'LERLE İLGİLİ TERİM, KAVRAM VE TANIMLAR 335

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Klasik Modellerin Birbiri Arasındaki Benzerlikler ve İlişkiler	15
Tablo 2 Yenilikçilik Kaynaklı Uluslararasılaşma Modelinin Versiyonları ...	26
Tablo 3 Uluslararası Pazarlarda Başarı İçin 10-Adım Yol Haritası ve Geleneksel Uluslararası İş Faaliyetleri Akış Şeması	28
Tablo 4 Uluslararasılaşma Sürecindeki Karar Noktaları.....	40
Tablo 5 Lisans Anlaşmasının Türleri ve Özellikleri	49
Tablo 6 Değişik Pazara Giriş Yöntemlerinin Karakteristiği	57
Tablo 7 Pazara Giriş Yönteminin Seçilmesine İlişkin Modeller.....	59
Tablo 8 Bireysel Uluslararasılaşma Ölçütleri	64
Tablo 9 Bölgesel Çeşitlilik Ölçütleri.....	66
Tablo 10 Karma Uluslararasılaşma Ölçütleri.....	67
Tablo 11 Dış Ticaret Müsteşarlığınca Hazırlanan Devlet Yardımları	86
Tablo 12 Türkiye’de Yapılan Araştırmalarda Kullanılan Kurumsallaşma Boyutlarının Dağılımı	118
Tablo 13 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	130
Tablo 14 Kurumsal Yapıların Temel Bileşenleri	133
Tablo 15 İşletmelerin Organize Sanayi Bölgelerine Göre Dağılımı	181
Tablo 16 Yönetim Anlayışlarına Göre Ülkelerin Dağılımı.....	203

Tablo 17 Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısı Değişkenlerinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	212
Tablo 18 Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenlerinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	215
Tablo 19 Pilot Çalışma Keşfedici Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	218
Tablo 20 Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısı Değişkenlerinin Onaylayıcı Faktör Analizi Sonuçları	221
Tablo 21 Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenlerinin Onaylayıcı Faktör Analizi Sonuçları	224
Tablo 22 Ana Çalışma Onaylayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	227
Tablo 23 Değişken Faktör İlişkilerinin YEM Denklemleri Analiz Sonuçları	230
Tablo 24 Araştırmanın Ölçüm Modelinin Uygunluk İndisleri.....	231
Tablo 25 Korelasyon Değerlerinin Yorumlanması	234
Tablo 26 Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Model Uygunluk İndislerinin Değer Aralıkları	242
Tablo 27 Örnekleme Bulunan Firmaların Kuruluş Yılları Verileri.....	244
Tablo 28 Örnekleme Bulunan Firmaların İhracata Başlama Yılları Verileri	245
Tablo 29 Örnekleme Bulunan Firmaların Çalışan Sayıları Verileri.....	246

Tablo 30 Örnekleme Bulunan Firmaların Büyüklüklerine Göre Dağılımı	248
Tablo 31 Örnekleme Bulunan Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı.....	249
Tablo 32 Örnekleme Bulunan Firmaların Yöneticilerinin Eğitim Durumu	250
Tablo 33 Uluslararasılaşma Derecesine Yönelik İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları	251
Tablo 34 Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısına Yönelik İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları	252
Tablo 35 Firmanın Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları	253
Tablo 36 Alt Faktörlerin Korelasyon Değerleri	257
Tablo 37 Ana Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları.....	258
Tablo 38 1. Adım Regresyon Modelinin Analiz Sonuçları.....	259
Tablo 39 Model Regresyon Analizi Sonuçları.....	260
Tablo 40 Regresyon denkleminin bağımsız değişkenlerine ait t-testi değerleri	261
Tablo 41 Hipotez Testi Sonuçları.....	262
Tablo 42 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygunluk İndisleri....	265
Tablo 43 Ana Değişkenlerin YEM Denklemi Analiz Sonuçları.....	266

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Uppsala Uluslararasılaşma Mekanizması-Dinamik Model.....	18
Şekil 2 İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	45
Şekil 3 Pazara Giriş Yöntemlerini Etkileyen Faktörler	54
Şekil 4 Uluslararasılaşmanın Safhaları ve Karar Modeli	77
Şekil 5 Organizasyonun Kurumsallaşmaya Bağlı İdame Süreci.....	140
Şekil 6 Kurumsallaşma ve uluslararasılaşma etkileşim süreci.....	174
Şekil 7 Araştırma Modeli	185
Şekil 8 Araştırmanın Ölçme Modeli	229
Şekil 9 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi	264

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	:	Ayarlanmış Uyum İyiliği Endeksi (Adjusted goodness-of-fit statistic)
AIC	:	Akayık Bilgi Kriteri (Akaike Information Creterion)
ALG	:	Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskılara yönelik algısı
BIC	:	Biçimsellik
BIL	:	Bilişsel Baskılar
BOL	:	Firmanızın uluslararası (İhracat) faaliyetlerini içeren bölgeler
CFI	:	Karşılaştırmalı uygunluk Endeksi (Comparative fit index)
CIR	:	Dış satışlarının toplam satışlara oranı
DER	:	Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi
DSTS	:	Dış Satışların Toplam Satışa Oranı
DŞTŞ	:	Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı
DUT	:	Düzenleyici Baskılar-Teşvik edici
DUZ	:	Düzenleyici Baskılar-Zorlayıcı
DVTV	:	Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı
ECVI	:	Beklenen Çapraz Geçerlilik Endeksi (Expected Cross-Validation Index)
ESN	:	Esneklik
GFI	:	Uyum İyiliği Endeksi (Goodness-of-fit statistic)
KAR	:	Karmaşıklık

KOBİ	:	Küçük ve Orta Boy İşletme
KON	:	Kontrol
KUR	:	Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi
MES	:	Yöneticileri meslek yaşamlarının uluslararası faaliyetlerle geçirme oranı
NFI	:	Normal Uygunluk Endeksi (Normed-fit index)
NNFI	:	Normal olmayan uygunluk Endeksi (Non-Normed-fit index)
NOR	:	Normatif Baskılar
OZR	:	Özerklik
PRF	:	Profesyonellik
RCS/df	:	Göreceli Ki Kare (Relative/Normed Chi-Square $-\chi^2/df$)
RMR	:	Kök Ortalama Kare Artık (Root mean square residual)
RMSEA	:	Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root mean square error of approximation)
SEK	:	Sektörel Baskılar
SRMR	:	Standardize Kök Ortalama Kare Artık (standardised root mean square residual)
SUB	:	Dış şubelerin toplam oranı
UIFD	:	Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı
UYM	:	Uyumluluk
ÜYUT	:	Üst Düzey Yöneticileri Uluslararası Tecrübesi

VAR : Dış varlıkların toplam varlıklara oranı

YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi

GİRİŞ

Türkiye’deki işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğindedir. Bu şirketler ayakta kalabilmek için kurumsallaşmanın gereklerini belli bir ölçüde sağlamak zorundadırlar. Bununla birlikte ticari ve ekonomik anlamda büyümek ve varlıklarını sürdürmek için uluslararası ticari ilişkilere girmek mecburiyetindedirler. Çünkü günümüzde küreselleşmenin etkileri bu gelişmeleri kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca bu iki kavram birbirini olumlu yönde etkileyerek firmanın her iki yönde gelişimine katkı yapan mekanizmalar olarak işlev görmektedir. Gerek uluslararası literatürde gerekse ülkemizde uluslararasılaşma süreci ve kurumsallaşma süreci ayrı ayrı ele alınarak birçok çalışmaya konu olmuş ve incelenmiştir. Ancak bu iki kavramın bir arada ele alınarak incelenmesine dönük çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu çerçevede araştırmanın amacı; çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların İstanbul İlinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısının, firmanın uluslararasılaşma düzeyi ile ilişkisinin olup olmadığını incelemektir.

Kurumsallaşma kavramı literatürde birçok boyutuyla ele alınmıştır. Uluslararası literatürde daha çok firmanın çevresinde oluşan ve firmaya belli yönde etki eden bir yapı olarak ele alınırken Türkiye’deki çalışmalarda bu kavram firmanın yapısal bir özelliği olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise her iki yapı da incelenmeye çalışılmıştır. Uluslararasılaşma düzeyi de beş alt faktörden elde edilen uluslararasılaşmanın derecesi olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

Tezin birinci bölümde “kurumsallaşma” kavramı incelenecektir. İlk önce kurumsallaşma ile ilgili terim ve tanımlar incelenecek daha sonra sırasıyla; örgütsel kurumsallaşmanın ortaya çıkışı ve kurumsallaşma yaklaşımları, dünyada ve Türkiye’deki kurumsallaşma kavramlarına bakış, kurumsal çevrenin özellikleri, kurumsal eşbiçimlilik ve kurumsal baskı mekanizmaları, kurumsallaşma ölçütleri incelenmiştir. En son olarak KOBİ’lere ilişkin kurumsallaşma süreci irdelenmiştir.

Tezin ikinci bölümde ise “uluslararasılaşma” kavramı ele alınmıştır. Uluslararasılaşma kavramının tarihsel gelişiminden kısaca bahsedildikten sonra “Uluslararasılaşma Teorisi” detaylı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda uluslararasılaşma modelleri, uluslararasılaşma sürecine etki eden ve engelleyen faktörler açıklanmıştır. Son olarak da birinci bölüme benzer bir şekilde KOBİ’lerin uluslararasılaşma süreci incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise öncelikle “uluslararasılaşma” ve “kurumsallaşma” kavramlarının aralarındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modele dayalı olarak bu iki kavrama ilişkin ölçüm araçları ortaya konmuştur. Daha sonra ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmak için bir pilot çalışma icra edilmiştir. Bu pilot çalışmada daha önce araştırma modeline dayalı olarak geliştirilen anketin ve ölçeklerin istatistiksel olarak özellikleri (geçerlilik, güvenilirlik, faktör analizi) ortaya konmuş ve kavramlar arasındaki ilişkiler (korelasyon, çoklu regresyon ve Yapısal Eşitlik Modellemesi) ortaya çıkarılmıştır. Pilot çalışma sonuçlarına göre modele ekleme ve çıkarmalar yapılmış, anket formu ve ölçekler geliştirilmiş ve “uluslararasılaşma” ve “kurumsallaşma” kavramları ana araştırmanın konusu edilmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiler klasik istatistiksel yöntemlerle irdelenmiş ve sonuçlar ortaya konmuştur. Daha sonra ileri istatistiksel analizler uygulanarak model bir bütün olarak test edilmiştir. Bölümün sonunda ise elde edilen istatistiksel sonuçlar literatür göz önüne alınarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

1.1 ULUSLARARASI TİCARETİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEORİK ALTYAPISI

Araştırmanın temel kavramlarından biri olan uluslararasılaşma kavramı bu bölümde ele alınarak incelenecektir. Uluslararasılaşma kavramı ile en basit ihracat faaliyetinden yabancı ülkelerde gerçekleştirilen yatırımlar ve ortaklıklara kadar varan tüm faaliyetler kastedilmektedir. Uluslararasılaşma kavramının açıklanmasına tarihi bir perspektiften bakarak uluslararası ticaretin gelişim sürecine odaklanarak başlamak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Uluslararası ticaretin tarihsel süreç içindeki gelişimi dört ayrı dönem şeklinde incelenebilir;¹

1. Dönem; 1500 – 1850 yılları arasındaki ticaret dönemi
2. Dönem; 1850 – 1914 yılları arasındaki Sömürgecilik dönemi
3. Dönem; 1914– 1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar dönemi
4. Dönem 1945 den günümüze uzanan uluslararası dönem

Ulusların Refahı (1776) adlı eseriyle büyük bir çığır açan Adam Smith'e göre iki ülke arasındaki iki ürünlü ticaret modeli, ülkelerin sahip oldukları "mutlak üstünlüklere" göre gerçekleşir. Buna göre her iki ülke de emek-değer teorisi yaklaşımınca, diğerine göre daha verimli (düşük maliyetli) olduğu ürünün üretiminde uzmanlaşarak bu ürünleri ihraç edecek, verimsiz olduğu ürünün üretimini ise karşı tarafa bırakarak bu ürünü de ithal edecektir. Dolayısıyla bu yolla, her iki ülkenin

¹ Mutlu, E., C.: 1999, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul, Beta Yayınları, 2.bası, s.16.

kaynakları daha etkin biçimde kullanılacağı ve daha fazla çıktı düzeyine ulaşılacağından her iki ülkenin de refahı karşılıklı olarak artmış olacaktır.²

Ancak, iki ülke ve iki ürün modeline göre kurulan teori bir ülkenin diğerine göre her iki üründe de mutlak üstünlüğe sahip olduğu durumu açıklayamamaktadır. Teorideki bu önemli eksiklik ise David Ricardo tarafından giderilmiştir.³ David Ricardo, mutlak üstünlüklere ilişkin analizleri geliştirerek “Klasik Karşılaştırmalı Üstünlükler” Teorisi’ni ortaya koymuştur.

Ricardo’ya göre uluslararası ticareti mutlak üstünlüklere dayandırmaya gerek yoktur. Böyle bir yaklaşım teorinin kapsamını daraltmaktadır. Ricardo’nun Karşılaştırmalı Üstünlükler prensibine göre, bir ülke diğer ülkeye göre her iki ürünün üretiminde de mutlak olarak dezavantaja sahip olsa dahi belirli şartlar altında dış ticaret gerçekleştirildiğinde her iki ülke de ticaretten kazançlı çıkabilecektir. Öyle ki; mutlak olarak her iki üründe de dezavantajlı durumda olan ülke karşılaştırmalı olarak daha az verimsiz olduğu alanda uzmanlaşırken, diğer ülke de karşılaştırmalı olarak daha yüksek verime sahip olduğu alanda uzmanlaşacaktır.⁴ Bu yaklaşım çerçevesinde, ülkelerin uzmanlaştıkları ürünleri ihraç edip, uzmanlaşmayı karşı tarafa bıraktıkları ürünleri ithal etmeleri her iki ülkenin de refahını karşılıklı olarak artıracaktır.

Küreselleşme kavramı da uluslararası ticareti ve dolayısıyla uluslararasılaşma sürecini etkileyen önemli bir unsurdur. İletişim ve taşımacılıktaki gelişmeler, soğuk savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ve Asya’da yeni pazarların gelişimi, dünyada ekonomik aktivitelerin entegrasyonu firmaların küresel olarak faaliyet göstermelerine imkân tanımıştır. Bunlara ek olarak internetin ve bilgi teknolojilerinin gelişimi dünyanın her yerindeki tüketiciye rahatça ulaşılmasını sağlamıştır. Bu bağlamda

²Altay, H., Özcan, S., E., Çınar, İ., T.: 2009, “Türkiye’nin Avrupa Birliği (15) Pazarında Endüstriler-Arası ve Endüstri-İçi Ticaret Açısından Avantajlı Olduğu Ürün Gruplarının Belirlenmesi: 1995-2007”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009,(23):159.

³ Altay ve diğerleri. A.g.e. s. 160.

⁴ Ricardo, D.: 1996, **On The Principles Of Political Economy And Taxation**, New York, Prometheus Boks, 7.bölüm, s. 1-49.

rekabet küresel ölçekte işletmeleri etkilemeye başlamıştır. İç pazarlardaki doygunluk küresel rekabet baskısı, Pazar paylarında azalma, büyüme gereksinimi gibi nedenlerle firmalar genel olarak uluslararası faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır. Küreselleşmenin firmaların uluslararasılaşmasındaki etkisini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;⁵

1960'lar: Amerikan firmalarının dışa açılması; İlk küreselleşme hareketi 1960'larda Amerikan firmalarının ulusal sınırlar dışında faaliyet göstermeleriyle başlamaktadır. İç pazarın doygunluğa ulaşması, büyüme oranlarının düşmesi gibi nedenlerle firmalar dış pazarlardaki yeni fırsatları ve gelişme potansiyelini keşfetmişlerdir. Bu süreçte Amerikan firmalarının dış yatırımları ikiye katlanmış ve uluslararası ticaret dışında diğer uluslararası faaliyetlere de girişmişlerdir. Coca-Cola ve Kellogg's gibi firmalar bu bağlamda uluslararası pazarlara girmişlerdir.

1970'ler: Japon firmaların gelişmesi; 1970'lerde Japon firmaların atak yapmış ve özellikle elektronik ürünlerde ve ağır yapı araçlarında Amerikan firmaları için tehdit oluşturmaya başlamışlardır. Japon Komatsu firması Caterpillar için güçlü bir rakip olarak ortaya çıkmış, yine Casio ve Seiko firmaları uluslararası faaliyetlerde adlarını duyurmaya başlamışlardır. Japonların 1960'lardaki dünya ticaretindeki payı %6,5 iken 1970'lerde bu rakam %13'e yükselmiştir.

Yine 1970'lerde Avrupalı firmalarda Amerikan firmalarının rekabet baskılarını iç pazarlarında hissetmeye başlamışlardır. Ancak Amerikan pazarlarının büyüklüğü ve pazardaki rekabet yoğunluğu nedeniyle bu dönemde Amerikan pazarına girmekte tereddüt etmişler fakat daha sonra yoğun rekabet baskısı nedeniyle bu pazara girme ve bu pazarda pay kapma yarışına katılmışlardır.

1980'ler: Çok uluslu firmalar; 1980'ler teknolojik ve politik açıdan birçok değişime sahne olmuştur. Bu dönemde çok uluslu firma kavramı doğmuş ve rekabet

⁵ Douglas, S.P., Craig, C.S.:1995, "Global Marketing Strategy", Mc Graw Hill Inc., International Edition, Singapore, İçinde, Akturan, U.: 2008, "Parekendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XXV, Sayı:2., s.3.

daha da artmıştır. Yine bu dönem de endüstrileşmiş ülke firmaları başka ülkelerde yaptıkları üretimleri başka pazarlara satma ve böylece rekabet avantajı sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır.

1990’lar: Küresel Yapılanma; 1990’lardan günümüze kadar olan süreçte ise küreselleşme kavramının net olarak ortaya çıktığı, uluslararası faaliyetlerin dünya geneline yayıldığı ve küresel firmaların ve markaların rekabet ettiği bir iş dünyasını şekillendiği görülmektedir.

Uluslararası ticaretin tarihi gelişimi kısaca özetlendikten sonra en temel uluslararası ticaret teorisi olan “eklektik paradigma” bir sonraki başlıkta ele alınarak detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.1.1 EKLEKTİK PARADİGMA

Uluslararası ticaret teorileri arasında kapsamı en geniş olan teoridir. Dunning bu teoriyi geliştirirken kendinden önceki pek çok çalışmayı bir araya getirmiş ve kapsamlı bir teori yaratmıştır. Çok uluslu işletmelerin dış pazara dönük dört temel faaliyeti söz konusudur. Bu faaliyetleri aşağıdaki gibi özetleyebilir ve isimlendirebiliriz:⁶

1. Belirli bir pazarı veya Pazar grubunun ihtiyaçlarını karşılamak; Pazar araştırma veya talebe dayalı direkt dış yatırım.
2. Belirli bir doğal kaynağı (mineraller, tarım ürünleri, işgücü vb.) ele geçirmek: Kaynak araştırma veya tedarik tabanlı direkt dış yatırım.
3. Daha etkili bir işbölümü ve işgücü planlaması veya yerli ve yabancı kaynakların uygun şekilde organizasyonunu sağlamak; Rasyonelleşme veya etkinliğe dayalı direkt dış yatırım.

⁶ Dunning, J.H.: 2000, “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 2000, 9(1), pp. 164.

4. Mevcut sahip olunan avantajları güçlendirmek veya rakiplerin sahip olduğu avantajları azaltmak; Stratejik kaynak araştıran direkt dış yatırım.

Dunning alışmalarını ABD ve İngiltere'nin emek üretkenliklerini karşılaştırıldığı bir çalışmada ABD'deki üretkenliğin 2 ila 5 kat daha fazla olduğunu gösteren bulgular üzerine oturtmuştur.⁷ Bu fark eğer ABD'deki kaynaklardan kaynaklanıyorsa buna konum avantajı, iş organizasyonundan kaynaklanıyorsa mülkiyet avantajı adını vermiştir. Daha sonra Dunning mülkiyet avantajını mülkiyet ve içselleştirme avantajı olarak ikiye ayırmıştır.⁸ Dunning'e göre bir firmanın yurtdışında üretim yapması şu üç koşula bağlıdır:

1. Firma maddi veya maddi olmayan mal ve becerilere sahip olmalıdır ki üretim yapacağı dış ülkede oradaki bilgi ve tecrübeye sahip yerli firmalarla rekabet edebilsin.

2. Gideceği ülkede elde edeceği bir avantaj sayesinde, ev sahibi ülkede üretim yapmak, kaynak ülkede üretip ihraç etmekten daha karlı hale gelmelidir.

3. Firmanın dış yatırım yapması, bu becerilerini satması, kiralaması veya lisanslamasından daha karlı olmalıdır.

İşte bu koşullar sırasıyla Dunning'in kısaca OLI ismini verdiği mülkiyet (Ownership-O), konum (Location-L) ve içselleştirme (Internalization-I) avantajlarıdır. Bu avantajlardan mülkiyet avantajı, gelir getiren niteliklere imtiyazlı (patent, ticari sır veya ticari marka ile) sahipliği ve ayrı ama ilişkili aktivitelerin tek merkezden yönetimi (ölçek ekonomisi ve sinerji, coğrafi risk yayılımı ve sınır ötesi Arbitraj olanağı ile) ile elde edilebilecek avantajlardır. Konum avantajı ise yatırımın yapılacağı dış ülkedeki üretim şeklinin üstünlüğu, yüksek ulaştırma maliyetleri, ucuz

⁷ Frankel, M.: 1955 "Anglo-American Productivity Differences-Their Magnitude and Some Causes", **American Economic Review**, May, 45, pp. 94± 112.

Rostas, L.: 1948 "**Comparative Productivity in British and American Industry**", Cambridge, Cambridge University Press.

⁸ Dunning, J. H.: 2001 "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", **International Journal of Economics of Business**, Vol. 8, No. 2, s. 174.

işgücü, müşteriye yakınlık, yerel imaj ve dış ülkenin uyguladığı ticaret uygulamaları gibi etkenlerden doğan avantajlardır. İçselleştirme avantajı ise firmanın tam rekabette çalışmamasının getirmiş olduğu avantaj anlamına gelmektedir.⁹

1.1.1.1 Mülkiyet (Ownership-O) Avantajı

Mülkiyet (Ownership) avantajı eklektik teorinin ortaya atıldığı ilk günden bu yana firmanın kendi ülkesinde var olan kaynaklar ve imkânlar olarak düşünülmüş ve üç çeşit mülkiyet avantajı ortaya konmuştur.¹⁰

1. Firmanın sektörde tekel olmasını sağlayan yeteneklerle ilgili olan avantajlar; bunlara sahip olmayan firmaların nihai ürün pazarına giremedikleri varsayılmaktadır.
2. Firmanın özellikle teknik yeteneklerini içeren nadir bulunan sürdürülebilir kaynaklar; bunlara sahip olmayan firmaların faktör, yarı mamul ve mamul pazarına giremedikleri varsayılmaktadır.
3. Firmanın yöneticilerinin yetenekleri ve kaynakları tespit etme, değerlendirme bunlardan faydalanma ve mevcut yeteneklerle yenilerini koordine etme yeteneği de Mülkiyet avantajının bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Ancak son dönemlerde serbest pazar ekonomisi anlayışının yaygınlaşması ve refah artırıcı faaliyetlerin daha çok bilgiye dayalı faaliyetler olması firmaların kendi bünyelerinde bilgiye dayalı değerler yaratma ve bu değerleri pazar ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirme yeteneğini tek rekabet avantajı olarak görmelerine neden olmuştur. Özellikle sahip olunan kaynak ve yeteneklerin kendi içinde entegrasyonundan çok bu yeteneklerin tamamlayıcı değer/ürün yaratma zincirinde

⁹ Dunning, J.H.: 1980, "The Location of Foreign Direct Investment Activity, Country Characteristics and Experience Effects", **Journal of International Business Studies**, 12, s. 23.

¹⁰ Brash, D. T.:1966 "**American investment in Australian industry**", Canberra: Australian University Press, Safarian, A. E.:1966, "**Foreign Ownership of Canadian Industry**", Toronto: University of Toronto Press, içinde, Dunning, J.H.: 2000, "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", **International Business Review**, 2000, 9(1), s. 168

bulunan tüm firmalarla koordine etme ve paylaşma gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹¹ Bu kapsamda çok uluslu olma özelliği kendi başına önemli, bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1.2 Konum (Location-L) Avantajı

Yukarıda bahsedilen pazar ve ekonomi yapısında meydana gelen gelişmeler mülkiyet (Ownership) avantajı gibi konum (Location) avantajını da teorinin ilk ortaya koyduğu anlayış ötesine taşımıştır. Bir ülkenin coğrafi konuma bağlı olarak sahip olabileceği taşınmaz ve değerli kaynaklar bu avantajın temelini oluştururken günümüzde buna ilaveten bir seri konumdan kaynaklanan değerler bütünü ve en önemlisi de çok uluslu firmanın kendi mevcut yeteneklerini işbirliği yaparak geliştirebileceği yerli firmaların mevcudiyeti gerekli görülmektedir.¹² Söz konusu ülkede ki ekonomik yapı iş anlayışı hukuksal düzenlemeler ve politik yaklaşımda konumsal avantajı vazgeçilmez birer unsurudur.¹³ Özellikle KOBİ niteliğindeki firmalar için konum avantajının en önemli etken olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

1.1.1.3 İçselleştirme (Internalization-I) Avantajı

İçselleştirme (Internalization) ise eklektik teorinin üçüncü bacağına oluşturmaktadır. Firma yarı mamul, bilgi, teknoloji ve pazarlama teknikleri gibi hususların işlem ve koordinasyon maliyetleri, bunları başka bir firma eliyle yürütmekten daha ucuz olduğu durumlarda içselleştirme yolunu seçerek direkt

¹¹ Dunning, J.H.: 2000, "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", **International Business Review**, 2000, 9(1), s. 169.

¹² Porter, M. E.: 1994, "The role of location in competition", **Journal of Economics of Business**, 1 (1), 35–39.

¹³ Peck, F. W.: 1996, "Regional development and the production of space: the role of infrastructure in the attraction of new inward investment", **Environment and Planning Series A**, 28, 327–339.

yabancı yatırım yapacaktır. Oysa aksi durumlarda lisans veya çeşitli pazar antlaşmaları ile yabancı bir üretici ile işbirliği yoluna gidecektir.¹⁴

İçselleştirme özelliği ile ilgili üç temel eleştiri söz konusudur.¹⁵ Bunlarda birincisi teorinin içselleştirme eğilimini sadece işlem maliyetleri ile açıklamaya çalışmasıdır. Oysa firma işlem maliyetleri dışında öğrenme, hafıza uyarlama, üretim yetenekleri gibi taklit edilemeyen yetenekler sayesinde yeni kaynaklar, pazarlar, yetenekler edinme veya üretim maliyetlerini düşürmek, güç kazanmak veya rakiplerden önce davranarak rakiplerin önünü kesmek gibi amaçlarla da içselleştirme ve direkt yabancı yatırım yapabilmektedir. İkinci en temel eleştiri ise teorinin mevcut yeteneklerin kullanılmasına odaklanmış olması ve yeni yetenekler ve kaynakları nasıl yaratacağı ile ilgili herhangi bir yol göstermemesidir. Çünkü küresel ekonominin de etkisiyle yenilikçi yaklaşımların öneminin artması ve dış pazarlarda kaynak ve yetenek arama gerekliliği de firmaları içselleştirme yolunda zorlamaktadır. Yöneticilerin artık kısa vadeli karlar yerine uzun vadeli mal varlığı ve değer artışı hedef almalarını da gerektirmektedir. Artık yatırım kararlarında firma içi işlem maliyetinin değerlendirilmesi mevcut kaynakların kullanılmasında olduğu kadar yeni kaynakların yaratılmasında da önemli bir ölçüt haline gelmelidir.

Üçüncü eleştiri ise firmalar arası işbirliğinin sermaye sahipliği olmadan doğal bir içselleştirmeyle sonuçlanıyor olmasıdır. Özellikle firmanın rekabet avantajı antlaşmalar yoluyla sıkıca kontrol altına alabildiği yeteneklere dayanıyorsa veya firma çok özel araştırma ve geliştirme çalışmaları ve pazar birleştirme organizasyonları gibi durumlarda da içselleştirme eğilimi göstermektedir. Ancak bu tam bir içselleştirme faaliyeti olamamaktadır. Özellikle firmalar arası yoğun bilgi akışı söz konusu olduğunda bu durum sadece bir işlem maliyeti olarak açıklanamamaktadır.

¹⁴ Meyer, K.: 1998, “**Direct investment in economies in transition**” Cheltenham (UK), Lyme (US):Edward Elgar, Lipsey, R. G.: 1997, “Globalization and national government policies: an economists view”, içinde, Dunning, J.H.: 2000, “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 2000, 9(1).

¹⁵ Dunning, J.H.: a.g.e., “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, s. 180.

Sonuç olarak kendine ait özel yetenekler ne kadar fazla ise bunları kendi bünyesinde tutma arzusu o kadar fazla olacaktır. Diğer taraftan bir başka ülkede üretim faaliyeti kendi ülkesinde faaliyet göstermeye nazaran ne kadar cazipse, imkân bulan her firma uluslararası faaliyetlerde yer alacaktır.

1.2 ULUSLARARASILAŞMA TEORİSİ

Uluslararasılaşma kavramı bir firmanın uluslararası faaliyetlere katılma derecesini göstermektedir. Kendi pazarına sahip olan yerel bir firma büyümek için önünde bazı yollar vardır: firma yatay ve dikey ürün farklılaşmasına gidebilir veya bilgi üretimini de içerecek şekilde dikey olarak yeni faaliyet alanlarına yönelebilir. Pazarda mevcut firmaları bünyesine katabilir veya dış pazarlara açılabilir. İşte bu son yolu seçtiğinde söz konusu firma uluslararası firma haline gelmiş demektir.¹⁶ Çünkü uluslararası firmayı kısaca dış pazarlarda faaliyet gösteren firmalar şeklinde tanımlayabiliriz.

Son yıllarda ürün ve hizmetlerin uluslararasılaşması eğiliminin hızla arttığı ve buna bağlı olarak ürün ve hizmet üreten faaliyetlerinde hızlı bir şekilde uluslararasılaşma sürecine girmiştir. Stratejik bir bakış açısıyla bakacak olursak firmalar rekabet güçlerini koruyabilmek adına ulusal sınırların dışında faaliyet göstermek zorunda kalmışlardır. Yeni bir ürün ve süreç geliştirme maliyetleri, teknolojilerin süratle transfer olabilmesi, dış pazarlardan kaynaklanan rakipler firmaları sadece pazar konusunda değil rekabet konusunda da küresel düşünmeye zorlamaktadır.

Uluslararası faaliyetler firmaların erişebileceği stratejik seçeneklerin tipini ve miktarını da yurtiçinde faaliyet gösteren firmalara nazaran artırmıştır. Bu stratejik seçenekler şöyle sıralayabiliriz.¹⁷

¹⁶ Dunning, J. H.: 1980, "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", **Journal of International Business Studies**, Vol. 11, No. 1 (Spring - Summer, 1980), pp. 9.

¹⁷ Elango, B.: 2000, "An exploratory study into the linkages between corporate resources and the extent and form of internationalization of US firms", **American Business Review**; Jun, 18, 2, s. 12.

- Ölçek ekonomisi
- Üretim ve dağıtım kanallarının rasyonelleşmesi
- Üretim faktörlerine daha kolay ve ucuz erişim
- Fiziki ve beşeri kaynakların firma içi ve uluslararası transferi
- Satışların dengelenmesi
- Transfer ücretleri
- Uluslararası finans imkânları
- Teknolojiden daha çok ve hızlı yararlanma
- Rekabet gücünü artırma¹⁸
- Karlılık artışı¹⁹
- Güçlülük ve başarı imajı²⁰

Firmaların uluslararasılaşma süreçleri üzerine çalışmalar en genel olarak iki alt başlık altında toplanmaktadır. Geleneksel modeller; uppsala uluslararasılaşma modeli, yenilikçilik tabanlı uluslararasılaşma modeli, 10 adım yol haritası modeli (10 Step Road Map), ara istasyon (Way Station Model) modelleridir. Çağdaş modeller ise; adapte edici seçim modeli ve doğuştan globaller modelleridir.

1.2.1 Geleneksel Modeller

İşletmelerin belli aşamaları sırasıyla geçerek uluslararasılaştıklarını açıklayan yaklaşımlar geleneksel yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak aşamalar teorisi firmaların ilk başta ihracat yaparak bilgi toplayıp, deneyim kazanıp ve bu

¹⁸ Ohmae, K.: 1990, “**The Borderless World**”, New York, Harper Business, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, “ An adaptive choice model of the internationalization process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105.

¹⁹ Geringer, J. M., Beamish, P. W., daCosta, R. C.: 1989, “Diversification Strategy and Internationalization: Implications For MNE Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol. 10, s.109-119.

²⁰ Lam, L. W., White, L. P.: 1999, “An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105.

kazanımlarını daha sonra yeni pazarlara girmede kullandığını savunmaktadır. İlk aşamalarda gelen başarı firmaların kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve bu güven sayesinde firmalar daha yoğun ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşma sürecinde ilerlemektedirler. Eğer başarısızlık olursa firmalar yeniden bir durum değerlendirmesi yapmakta ve genellikle başarısız oldukları aşamayı yenilemektedirler.²¹

Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı olarak gerçekleştiğini savunan görüşün iki temel modeli bulunmaktadır. Bunlar Uppsala modeli ve yenilikçilik tabanlı uluslararasılaşma modelidir.²² Her iki modelde davranışsal modeller olarak ele alınmıştır ve aşamalı bir uluslararasılaşma modeli öngörülmesi iki nedene bağlıdır.²³ Bu nedenler şunlardır;

1. Firmadaki bilgi özellikle deneysel bilgi eksikliği
2. Uluslararasılaşma kararının bir parçası olan belirsizlik

Uppsala modeli öğrenmeye dayalı dinamik bir modelken ve yenilikçilik tabanlı uluslararasılaşma modeli ise adım adım gelişmeyi bir sonraki adımda firma bir önceki adıma göre daha tecrübeli olduğunu öngörmektedir.

Uppsala modeli ve yenilikçilik tabanlı uluslararasılaşma modeli dışında Uppsala modelinin eksiklikleri üzerine kurulan; Root (1987) modeli ²⁴, Miller-10

²¹ Wolf, J.A.: 2000, "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", **Journal of Small Business Management**, April 38(2), s. 14-34.

²² Gankema, H.G.J., Snuif, H.R., Zwart, P.S.: 2000, "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", **Journal Of Small Business Management**, October, s. 15-27.

²³ Anderson K., O.:1993, "On the internationalization process of firms: A critical analysis", **Journal of Business Studies**, 24, 2, s.214-217.

²⁴ Root, F.R.: 1987, "**Entry Strategies for International Markets**", Lexington, MA: Lexington Books, içinde, Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, "The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 10-35.

Adım Modeli (1993)²⁵ ve benzer bir şekilde Yip ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen “Ara İstasyon Modeli (Way Station Model)”²⁶ de klasik modeller arasında sayılabilir. Tablo 1’de²⁷ Uppsala modeline dayanılarak ortaya konan klasik modellerin birbiri arasındaki benzerlikler ve ilişkiler gösterilmektedir.

²⁵ Miller, M.M.: 1993, "Executive Insights: The 10 Step Road Map to Success in Foreign Markets", **Journal of International Marketing**, 1 (2), s. 89-100.

²⁶ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, “The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Interationalizing Firms”, **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 10–35.

²⁷ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, “The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Interationalizing Firms”, **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 13.

Tablo 1 Klasik Modellerin Birbiri Arasındaki Benzerlikler ve İlişkiler

Upssala Model	Ara İstasyon Modeli (Way Station Model)	Root Modeli	10 Adım Modeli (10 Step Road Map)
Bilgi	Motivasyon ve stratejik planlama	Ürün ve uluslararası pazarı değerlendirmek	Firmanın uluslararası faaliyetlere hazır olup olmadığının değerlendirilmesi
			Firmanın Analizi
	Yurt içi iş planının yeniden değerlendirilmesi		
Uluslararası pazar araştırması		Pazarların ve rekabetin global olarak değerlendirilmesi	
Giriş Kararı	Uluslararası pazarın seçimi	Amaçlar ve hedefler	
	Giriş yönteminin seçimi	Giriş yönteminin seçimi	Uluslararası pazar giriş planının yapılması
	Yabancı iş partnerlerin belirlenmesi ve seçilmesi		
Pazara Giriş	Yeni pazara ilişkin muhtemel problemlerin ve ihtimallerin çözüm planı	Pazarlama Planının hazırlanması	Uluslararası pazarlara yönelik hukuki düzenlemelere ve kurallara uyma
			Her iki pazarda tedarikçilerin seçilmesi
Pazara Giriş	Giriş sonrası stratejik pazar bağlılığı yaratma	Giriş faaliyeti ve hedef pazarın tespiti	Ürünlerin yeni pazara tanıtılması
			Uluslararası pazarda fiziksel olarak yer almak-girmek
ULUSLARARASI FAALİYETLERDE BAŞARI			

(Kaynak: Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000)

Root modelinde firmanın hâlihazırda uluslararası faaliyetlere girmeye kararlı olduğunu varsaymaktadır. Modeli bir seri geniş adım bir seride daha kesin adımları içermektedir (Tablo 1). Model kolay anlaşılır ve uygulanabilirdir. Ancak ilk uluslararasılaşma isteğinin ortaya çıkışı ve bu konudaki motivasyon gerekliliğini göz

ardı etmektedir. Model bir planlama sürecinden çok uluslararası pazara giriş faaliyetlerine odaklıdır.²⁸

Miller'in 10 Adım Yol Haritası Modeli ise daha kapsamlı 10 adım içermektedir ve Ara istasyon modeli ile benzerlikler göstermektedir. Bu modeller Uppsala ve Yenilikçilik Tabanlı modellerle birlikte aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

1.2.1.1 Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Uppsala modelinin temelleri Uppsala Üniversitesinde yapılan çalışmalarla başlamış ve İsveçli firmaların incelenmesiyle pekiştirilmiştir. Firmaların uluslararasılaşma sürecinde yavaş ve aşamalı bir ilerleme kaydettiklerini ileri sürmektedir. Bir defa uluslararasılaşma süreci başladıktan sonra sürecin her türlü ilerleyeceği düşüncesi, firmadaki dış pazarlarla ilgilenen kişilerin pazarda oluşacak fırsatları ve problemleri göreceği ve problemlerin çözümlerini araştırarak bunlara çözüm getireceği varsayımına dayanmaktadır.²⁹

Araştırmaya konu olan firmalar, Sandvik, Atlas Copco, Facit ve Volvo, toplam üretimlerinin üçte ikisini yurtdışına satmakta ve yurtdışında üretim yaptıkları en az bir tesise sahiptirler. Şirketlerin kurulduktan sonra zamanla büyüdüklerini gözlemlenmiştir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus firmaların uluslararasılaşma sürecine başladıklarında küçük ve orta ölçekli olmadıklarıdır. Örneğin Sandvik 300 çalışanı ve o tarihin parasıyla bir milyon İsveç Kronu satış hacmine sahip bir firmadır. Volvo'da benzer olarak iki üç milyon İsveç kronu satış hacmine sahipti. Sandvik ve Volvo diğer iki firmadan farklı bir özelliğe sahipti; İki firmada kuruldukları andan itibaren ihracat yapma hedeflemektedir. Bunun sebebi ise iki firmanın kurucularının da bir ihracat geçmişinin olmasıydı.

²⁸ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, "The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 12.

²⁹ Johanson, J., Wiedersheim, P. F.: 1975, "The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies** 12 (3), s. 305-306.

Uppsala modelinde uluslararasılaşma önündeki en önemli engeller, bilgi ve kaynak eksikliğidir ve bu eksiklikler uluslararası pazarlar ve işlemler hakkında öğrenme ile ters orantılı olarak azalmaktadır. Model firmaların bilgi eksikliği ve belirsizliği azaltmak eğilimleri sebebiyle yakın veya göreceli olarak daha iyi bilinen ve iç pazarla benzer iş özellikleri sergileyen ülkelere ihracatla işe başladıklarını ileri sürmektedir. Uppsala Modeline göre dört farklı uluslararasılaşma aşaması mevcuttur. Her geride bırakılan aşama uluslararasılaşma yolunda daha da ilerlendiğini göstermektedir.

1. Aşama: Düzenli bir ihracatın olmadığı süreç

2. Aşama: Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracat

3. Aşama: Denizaşırı, sınır ötesi satış için bir yan firmanın (bağlı ortaklığın) oluşturulması

4. Aşama: Denizaşırı, sınır ötesi üretim biriminin oluşturulması

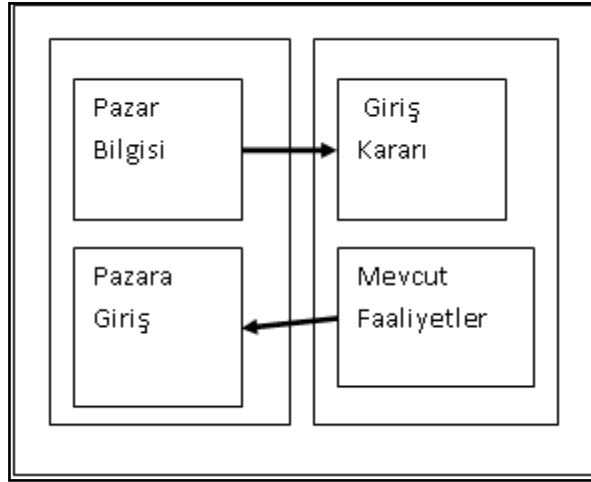
Modelde aşamaların bu şekilde birbirini takip etmesine kuruluş zinciri verilmekte ve iki istisna dışında firmaların bu zinciri takip edeceğini belirtmektedir. Bu istisnalardan ilki bazı pazarların kaynak gerektiren aşamalar için yeterince büyük olmadığı durumlardır. İkincisi ise diğer pazarlardan yoğun bir deneyim kazanmış firmaların zincirde zıplamalar yapabileceği istisnasıdır.

Uluslararasılaşma süreci iki temel olguyu da açıklamaktadır. Bunların ilki firmaların uluslararasılaşma sürecinde ilerlemeyi aşamalar halinde gerçekleştirdiği, diğeri ise firmaların ilerledikçe arasında daha çok kültürel mesafe bulunan pazarlara girdiğidir. Kültürel mesafe derken firma ile pazar arasındaki bilgi akışını engelleyen dil, kültür, politik yapı, endüstriyel gelişmişlik düzeyi gibi faktörler kastedilmektedir.³⁰ Kültürel mesafe ile bölgesel mesafe arasında pozitif bir korelasyon olmasına karşın istisnalar da vardır. Örneğin İngiltere ve Avustralya arasında coğrafi olarak büyük bir mesafe olmasına karşın kültürel mesafe yakın olduğu için ticari yönden büyük işbirlikleri mevcutken, aralarında çok az bir

³⁰ Wiedersheim-Paul, F.:1972, “**Uncertainty and Economic Distance**”, Studies in International Business , Uppsala: Almqvist and Wicksell, 1972.

kilometre olan ABD ve Küba politik sebeplerden (kültürel mesafe çok) birbirleri ile hiç bir ticari ilişki içerisine girmemektedirler.³¹

Uluslararasılaşma düzeyinin artan bir seyir izlemesini dinamik bir model ile açıklanmıştır. Süreçte bir olayın sonucu diğer olayın sebebi şeklinde birbirini takip etmektedir. Bu dinamik uluslararasılaşma modeli durumsal ölçütler ve değişim ölçütlerinin ayırımından hayat bulmaktadır. Durumsal ölçütler; dış pazara yönelik kaynak tahsisi-pazara giriş, dış pazar ve işlemlere dair bilgidir. Değişim ölçütleri ise kaynak tahsisi hakkındaki kararlar ve mevcut faaliyetlerin performanslarıdır. Pazara giriş ve pazar bilgisi hem pazara giriş kararını hem de mevcut faaliyetlerin uygulanışını etkilemektedir. Bu da pazar bilgisi ve pazara girişi döngüsel olarak değiştirmekte ve etkilemektedir (Şekil 1).



Şekil 1 Uppsala Uluslararasılaşma Mekanizması-Dinamik Model

(Kaynak: Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977)

Model firmanın karar süreçlerinde uzun vadede karlarını artırma ve mümkün olduğu kadar riskten kaçma isteği üzerine kuruludur. Bu çerçevede karar verme sürecinde uluslararasılaşma durumunun firmanın algıladığı risk ve fırsatları

³¹ Johanson, J., Wiedersheim, P. F., a.ge., s. 308.

etkileyeceği ve bunun sonucu olarak pazara giriş kararını ve mevcut faaliyetleri etkileyeceği ileri sürülmektedir.³²

Durumsal ölçütler; dış pazara yönelik kaynak tahsisi (kaynak tahsisi giriş sayılmaktadır) -pazara giriş, dış pazar ve işlemlere dair bilgidir. Pazara giriş olayının önemli olma nedeni firmanın risk ve fırsat algılamamasını etkilemesidir.

Pazar Giriş; modele göre pazara giriş olgusu iki faktörün bileşiminden oluşmaktadır; Pazara aktarılan kaynakların miktarı ve pazara giriş derecesi. Her ne kadar bir kaynak veya finansal kaynak başka faaliyetler için kolayca kullanılabilirse de, belirli bir pazar bölgesi için oluşturulmuş kaynaklar, o pazara giriş olarak kabul edilebilir. Pazara girişin derecesi kaynakların firmanın diğer unsurlarıyla iç içe geçerek yarattığı sinerji dolayısıyla daha çok olacaktır. Bunun bir sonucu olarak dikey birleşme stratejileri dağınık stratejilere nazaran daha çok pazara giriş derecesi anlamına gelmektedir. Örneğin bir başka pazara kolayca aktarılamayan kaynağa örnek olarak firmanın söz konusu pazarda yarattığı pazarlama ağı ve müşteri ilişkilerini verebiliriz. Dolayısıyla ana ülke pazarında ürün geliştirmek ve üretmek amacıyla kullanılan kaynaklar bu pazara bağlılığı artırabilmektedir. Herhangi bir pazara ilişkin ne kadar özel kaynak tahsisi dilmişse giriş derecesi o kadar çoktur. Hatta herhangi bir kaynak kolayca başka bir pazara aktarılabilirse de en azından kısa vadede etkin ve verimli kullanılması oldukça zordur. Örneğin A.B:D pazarına araba üreten bir İsveç otomobil üreticisi Volvo bu özelliğini başka bir Pazar için araba üretmeye yöneltse de pazarın müşterinin taleplerinin belirsiz olması gibi nedenlerle verimli olamayacaktır.³³ Sonuç olarak pazara aktarılan kaynakların miktarı pazardaki pazarlama, organizasyon, personel vb. yatırımlarının boyutu ile ölçülürken, pazara giriş derecesi kaynaklar için farklı bir kullanım alanı bulmaktaki ve bu kaynakları bu alanlara aktarmaktaki zorluğa göre belirlenmektedir.

³² Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977, "The Internalization Process Of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, 8, s. 27.

³³ Johanson, J., Vahlne, J. E., "The Internalization Process Of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments", s. 27.

Pazar bilgisi; genel olarak söz konusunu bilgiden kastedilen mevcut ve gelecekteki arz-talep miktarı, rekabet durumu, dağıtım kanalları, ödeme koşulları, paranın aktarıla bilirligi gibi ülkeden ülkeye değişebilecek çeşitli hususlardır.³⁴. Yeni pazara giriş kararları pazar ilişkin bilgiye dayanmaktadır. Bu nedenle Pazar bilgisi kavramı da modele dâhil edilmiştir Öncelikle fırsatlarla ve problemlere ilişkin bilgi karar sürecinin başlamasını sağlamaktadır. İkincisi karar sürecindeki alternatiflerin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme pazarda var olan değişik faaliyetlere ilişkin performans bilgisine dayanmaktadır. Burada bilgi kavramının da incelenmesinde fayda vardır. Bilgi derken pazar hakkında olan ve bir şekilde kişilerin beyinlerinde, bilgisayar hafızasında ve yazılı raporlarda depolanan ve uygun olduğunda hatırlanan bilgi kastedilmektedir. İçinde bulunulan dış pazar hakkındaki bilgi ne kadar fazla olursa o pazara giriş derecesi o kadar yüksek olacaktır. Bu bilgi deneyimsel bir bilgidir ve deneyimsel olduğu için kişiden kişiye aktarılması söz konusu değildir.³⁵ Zira deneyimsel bilgi pazardaki belirli durumlarla ve sorunlarla ilgilidir ve bu yüzden diğer kişilere veya pazarlara aktarılamaz.

Değişim Ölçütleri; yukarıda değindiğimiz gibi mevcut faaliyetler ve kaynak tahsis kararları olarak iki türdür.

Mevcut faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonucu arasında doğal olarak bir zaman aralığı vardır. Örneğin bir pazarlama faaliyeti defalarca tekrar edilmezse bir satışa dönüşmeyecektir. Zaman aralığı artıka pazara giriş derecesi de artacaktır. Bir başka deyişle bir ürün ne kadar karmaşık ve çeşitli ise o kadar yoğun faaliyetlere konu olacaktır ve giriş derecesinin o oranda artıracaktır. Mevcut faaliyetler aynı zamanda bir deneyim kaynağıdır. Bu deneyim ihtiyacı dışarıdan kiralanan bir personel tarafından da karşılanabilir denebilir. Ancak deneyimden kastedilen firma ve pazara ilişkin bilginin bir arada değerlendirilmesidir. Her ikisini de iyi bilen birisi doğru kararlara imza atabilecektir. Bu nedenle mevcut faaliyetler bir deneyim

³⁴ Carlson, S.:1974, “**Investment in Knowledge and the Cost of Information**”, Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis: Uppsala, 1974, içinde, Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977, “The Internalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, 8. S 23-32.

³⁵ Johanson, J., Vahlne, J. E, a.g.e., s. 28.

kaynağı olarak bu amaca büyük katkı sağlamaktadır. Deneyime dayana uzun süreli bu öğrenme süreci uluslararasılaşma sürecini yavaşlatan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pazara kaynak ayırma kararı yukarıda değindiğimiz gibi fırsatlara ve problemlere ilişkin algılamalara dayanmaktadır. Bu algılamalarda mevcut faaliyetler esnasında ve bunların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ortaya konacak çözüm alternatifleri de mevcut organizasyon ve faaliyetlerin bir uzantısı olacak ve giriş derecesini artıracaktır. Örneğin alternatiflerin değerlendirilmesine ilişkin bir belirsizlik varsa bu belirsizlikte yine mevcut faaliyetlerin (müşteri görüşmeleri, yeni hizmet faaliyetleri, satın almalar vs.) artırılması ile çözülecektir.

Uppsala modelinin 3 temel istisnası bulunmaktadır;³⁶

1. Fazla kaynağı olan ve pazara küçük adımlarla katıldıkça bu girişin sonuçlarını gören firmalar uluslararasılaşma adına daha büyük adımlar atabilirler. Diğer bir deyişle daha fazla kaynağa sahip olan büyük firmalar daha büyük adımlar atabilme şansına sahiptirler.

2. Pazara ait özellikler sabit ve homojen ise, ilgili pazar bilgilerine deneyim dışındaki yollarla da ulaşılabilir.

3. Eğer bir firma benzer pazarlardan kayda değer bir deneyim kazanmışsa, bu deneyimi benzerlikler gösteren diğer pazarlar için de kullanabilir.

Modelin ortaya konulmasından sonra modele birçok eleştiri de getirilmiştir. Öncelikle temel eleştirilerden birisi zamanlama ve sıralama açısından aşama teorisinin evrensel olamadığı yönünde bulgular olduğu yönündedir.³⁷ Uppsala modeli

³⁶ Johanson, J., Vahlne, J.: 1990, "The Mechanism of Internationalization", **International Marketing Review**, 7,4, s. 11-23, içinde, Ölmez, S., 2006, "**Kobi'lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana İli Üzerine Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

³⁷ Jaffe, Eugene D., Pasternak, Hanoch.: 1994, "An Attitudinal Model To Determine The Export Intention of Non-Exporting, Small Manufacturers", **International Marketing Review**, Vol. 11 No. 3, s. 17-32.

için yapılan bir eleştiri de modelin çok deterministik olduğudur. Pazara giriş şekillerinin belirlenmesinde girilecek pazarın durumu önemlidir. Uppsala Modelinin belirttiği giriş şekli farklı bir giriş şekli de pazarın durumuna göre kullanılabilir. Yapılan başka çalışmalarda çalışmada modelin uluslararasılaşma sürecinin daha çok ilk aşamalarına açıklık getirdiğini, pazar bilgisi ve pazara kaynak aktarımı sorunlarının aşıldığı noktadan sonrasında modelin yeterince ışık tutmadığı görüşünü öne sürmektedir. Ayrıca dünyanın gittikçe homojenleşmesi sebebiyle kültürel mesafe kavramının öneminin azaldığı da savunulmaktadır.³⁸ Modele getirilen bir diğer eleştiri ise modelin her sektör için geçerli olmadığı yönündedir. Ayrıca yapılan çalışmalar göstermektedir ki uluslararasılaşma teorisi servis sektörleri için geçerli değildir.³⁹

Uppsala Uluslararasılaşma modeli ve onun Penrose'un⁴⁰ büyüme prensiplerinden gelen temellerinin çekiciliğine rağmen son günlerde şüphe ile yaklaşılan bir teori haline gelmiştir. Uppsala modeli üç önemli sorunu içinde barındırmaktadır. Birincisi aşamalı artan uluslararasılaşmanın öngörülebilmesi, ikincisi modelin yalnızca tecrübesiz KOBİ'lere uygulanabileceği ve son olarak model içindeki bilginin kavramsallaştırılmasındaki güçlüktür.⁴¹

Firmanın bilgisinin sürekli bir şekilde artması sonucu uluslararası faaliyetlerini yavaş ve bilinçli bir şekilde artırması Uppsala modelinin temel görüşünü yansıtmaktadır. Ancak günümüzde uluslararasılaşmanın belli safhalarını atlayarak Doğrudan Yabancı Yatırım yolu ile ihracat yapan hatta 'Doğuştan Global' diye tanımlanan firmalar sıklıkla görülebilmektedir. İkinci hususla ilgili ise modelin tecrübesiz KOBİ'ler için geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü tam ve

³⁸ Reid, S.: 1983, "Finn Internationalization Transaction Costs and Strategic Choice", **International Marketing Review**. Vol. 1, No.2, s. 113-123, içinde, Ölmez, S., 2006, "**Kobi'lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana İli Üzerine Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

³⁹ Johanson, J., Vahlne, J.: 1990, "The Mechanism of Internationalization", s

⁴⁰ Penrose, E.T., Pitelis, C.: 2002, "**The Growth of The Firm: The Legacy of Edith Penrose**", Oxford University Pres. Inc., New York, , (çevrim içi) <http://books.google.com.tr/books>, 26.03.2010.

⁴¹ Steen, J., T., Liesch, P., W., 2007 "A Note on Penrosean Growth, Resource Bundles and the Uppsala Model of Internationalization", **Management International Review**, 47, 2; pg. 93.

kapsamlı bir bilgiden ancak büyük firmalar yararlanabilir. Üçüncü konu ise aşamalı uluslararasılaşmayı sağlayan bilginin ve öğrenmenin tam olarak kavramsallaştırılmasında karşılaşılan güçlüklerdir.⁴² Bilgiden kastedilen çoğu zaman acık olarak tanımlanmamıştır. Bu durum literatürde organizasyonel öğrenme ve bilgi kavramlarında ki eksiklerden kaynaklanmaktadır.

1.2.1.2 Endüstriyel Ağ Modeli

Solberg ve Durrieu (2006) kilit uluslararası pazarlardaki ağa dahil olmanın işbirliği odaklı küresel stratejilerin kabulü ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koyarlarken pazar konumlandırma ve kontrol stratejileri ile pozitif ilişki içinde olduğunu iddia etmektedirler. Ağa dâhil olmak ile safha modeli arasında güçlü bir negatif ilişki de vurgulanmaktadır.⁴³

İlişki ağları son dönemde uluslararasılaşma sürecinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. İlişki ağları ile kastedilen bir iş ağında aktör olarak isimlendirilen müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, rakipler ve hükümet ile olan ilişkilerdir. İlişki ağındaki faaliyetler, işletmeye ilişkileri biçimlendirme, kaynaklara erişme ve pazarlara ulaşma desteğini vermektedir.⁴⁴ Ağlar, uluslararası faaliyetlerde riski ve belirsizliği azaltmada bilgi toplama açısından olduğu gibi işletmenin pazardaki konumu açısından da önemli olmaktadır.

Bu noktada mikro ve makro olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Mikro yaklaşım, işletmenin diğer işletme için rolü, önemi ve diğer işletmeyle olan ilişkisinin gücünü ifade ederken; makro yaklaşım, ağ içerisindeki dolaylı veya

⁴² Sten, a.g.e., s. 93

⁴³ Solberg, C., A., Durrieu, F., 2006 “Access to Networks and Commitment to Internationalization as Precursors to Marketing Strategies in International Markets”, **Management International Review**; 46, 1; pg. 57.

⁴⁴ Altıntaş, M.H., Özdemir E.: 2006 “İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması:Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobi’lere Yönelik Bir Arastırma”, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler dergisi**, 2006/1

dolaysız katılımı, ağ içerisinde işletmenin rolünü, önemini ve diğer işletmelerle olan ilişkisinin gücünü açıklamaktadır.⁴⁵

Ağ yaklaşımı, yöneticilerin psikolojik, işletmelerin ise küçüklük dezavantajlarını ortadan kaldıracak sosyal sermaye, güven ve insan değişkenlerini kullanarak ilişki yaratmada büyük bir güce sahiptir. Bir ağ içerisinde yer alan işletmeler diğerlerinin kaynaklarına bağımlıdır ve genelde kaynak havuzu içinde kazanç sağlamaktadırlar.

Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, bir işletmenin ilişki ağlarının kendi içerisinde hem fırsat hem de sınırlamalar oluşturmasıdır⁴⁶. Girişimci açısından ağ yaklaşımı, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığı teorilerine dayanmakta ve işletmenin kurumlar ve kişiler arası ilişkilere odaklanan davranış yapısını açıklamaktadır.⁴⁷ Pazar bilgisini ve yabancı pazarlara olası giriş biçimlerini içeren ağ yaklaşımı, uluslararası pazar gelişimini ve satışların artmasını sağlayan bir yaklaşımdır.

1.2.1.3 Yenilikçilik Tabanlı Uluslararasılaşma Modeli

Bu model Upssala modelinin üzerine inşa edilmiştir ve uluslararasılaşma sürecini yeniliğin benimsenmesi açısından ele almaktadır.⁴⁸ Yenilikçi tabanlı modeller (Y modeli), 1966 yılındaki Vernon'un ürün döngüsü teoremine dayanarak, her bir ayrı aşamayı firma için yenilik olarak kabul etmektedir. Bu modelde firmanın

⁴⁵ Johanson, J., Mattson, L.G.: 1988, "Internationalisation In Industrial Systems- A Network Approach" . In: Hood, N.; & Vahlne ,J-E.(Eds) "**Strategies in Global Competition**", New York: Croom Helm., 287-314.

⁴⁶ Coviello, N. E., Martin, K.A.M.: 1999, "Internationalization of service SMEs:an integrated perspective from the engineering consulting sector". **Journal of International Marketing** 7(4), 42-66.

⁴⁷ Coviello, N., Munro, H.: 1997, "Network relationships and the internationalisation process of small software firms". **International Business Review** 6(4), 361-386, içinde, Altıntaş, M.H., Özdemir E.: 2006 "İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması:Türkiye'de Faaliyet Gösteren Kobi'lere Yönelik Bir Arastırma", **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler dergisi**, 2006/1.

⁴⁸ Anderson K., O., 1993 "On the internationalization process of firms: A critical analysis", **Journal of Business Studies**, 24, 2, 209-231.

hangi aşamada olduğuna, firmanın ihracat satışlarının toplam satışlarına oranına bakılarak karar verilmektedir.⁴⁹

Y modeline göre uluslararasılaşma kararı firma için bir yeniliktir. Model, Roger'ın⁵⁰1962 yılındaki benimseme sürecinin aşamaları çalışmasından esinlenilerek oluşturulmuştur. Bu modelin birçok farklı versiyonları vardır. Bu farklı modelin temelde savundukları noktalar aynı olmakla beraber aşamaların tanımlar arasında ve kaç aşama bulunduğu yönünde farklılıklar göstermektedirler (**Tablo 2**). Diğer bir deyişle modeller arasındaki farklılıklar gerçek anlamda farklılıklar olmayıp anlamsal boyutta farklılıklardır.⁵¹

⁴⁹ Gankema, H.G.J., Snuif, H.R., Zwart, P.S.: 2000, "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", **Journal Of Small Business Management**, October, s. 15-27.

⁵⁰ Rogers, E.M.: 1962, "**Diffusion of innovations**", New York, The Free Press, s.81-86, içinde, Anderson K., O.:1993, "On the internationalization process of firms: A critical analysis", *Journal of Business Studies*, 24, 2, s.209-231.

⁵¹ Anderson K., O., a.g.e., s.209-231.

Tablo 2 Yenilikçilik Kaynaklı Uluslararasılaşma Modelinin Versiyonları

Aşamalar	Bilkey & Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1. Aşama	Yönetim ihracat ile ilgilenmemektedir	Şirket sadece iç pazara yönelmiştir	Yönetim ihracat ile hiç ilgilenmemektedir	İhracatın farkında olmak
2. Aşama	Yönetim rastgele gelen ihracat taleplerini karşılar	Yönetim olarak ihracat araştırmaları yapar	Yönetim ihracat ile kısmen ilgilenmektedir	İhracata niyetli olmak
3. Aşama	Yönetim aktif olarak ihracat için fizibilite çalışmaları yapar	Şirket kazandığı deneyimle yakın ülkelere ihracat yapmaktadır	Şirket ihracat yaparak deneyim kazanmaya başlar	İhracatı denemek
4. Aşama	Şirket kazandığı deneyime dayanarak yakın ülkelere ihracat yapmaktadır	Şirket daha çok ülkeye ihracat yapar ve satış hacmini artırır	Şirket artık deneyimlidir	İhracat yapmayı değerlendirmek
5. Aşama	Şirket artık deneyimli bir ihracatçıdır	Şirket kaynaklarını iç ve dış pazarlar arasında paylaşır	Şirket artık deneyimli küçük bir ihracatçıdır	İhracatı kabul etmek
6. Aşama	Yönetim daha uzaklara ihracat yapmanın fizibilitesini yapar		Şirket artık deneyimli büyük bir ihracatçıdır	

Yeni bir teknolojik gelişmenin kabulünde olduğu gibi firmanın uluslararasılaşma sürecini kabulü de her biri değişik psikolojik durumlara (reaktif, proaktif vs.) bağlı bir aşamalı benimseme sürecinden geçer.⁵² Y modeli Uppsala

⁵² Cavuşgil, S.T.; 1980, "On the internationalization process of firms", **European Research**, Vol. 8 No.6, s.273-81, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, "An Adaptive Choice Model Of The

modelinden uluslararasılaşma faaliyetine başlama kararının gerekçesi yönünden farklılık göstermektedir.⁵³ Y modelinin proaktif açıklamasında; uluslararasılaşma süreci firmayı daha fazla uluslararasılaşma derecelerine zorlayan bir iç dinamik veya değişim ajanının varlığı (çekici mekanizma) ile mümkündür.⁵⁴ Reaktif açıklamada ise uluslararasılaşma süreci denizaşırı/yurtdışı bir müşterinin siparişi veya hükümet teşviki gibi dış bir etkenin (itici mekanizma) zorlamasıyla başlamaktadır.⁵⁵ Bu yaklaşımın sonucu olarak ihracat süreci yurtiçi pazarlama, ihracat öncesi dönem, deneme ihracat girişimi aşamalarından oluşan reaktif dönem ve aktif ihracat ve dış pazara giriş aşamalarından oluşan proaktif dönem şeklinde açıklanmıştır.⁵⁶

1.2.1.4 10 Adım Yol Haritası Modeli

Uluslararasılaşma faaliyetler konusunda fikir sahibi olan ve bu faaliyetlerin içinde yer almak isteyen bir firma özellikle KOBİ niteliğindeki firmalar çoğunlukla nasıl bir iş sıra takip ederek sistematik bir uluslararasılaşma süreci takip edeceğini bilememektedir.⁵⁷ İşte bu nedenle Miller (1993) tarafından uluslararası pazarlarda başarı için 10-adım yol haritası modeli geliştirilmiştir.

Pazara giriş kararı verildikten sonra yöneticiler geleneksel uluslararası faaliyete ilişkin yapacakları bileşeler bile nereden ve nasıl başlayacaklarını

Internationalization Process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

⁵³ Anderson K., O., a.g.e., s.214.

⁵⁴ Reid, S.D., 1981, “The decision-maker and export entry and expansion”, **Journal of International Business Studies**, 12 (Fall): 101-112, Cavusgil, S.T., 1980, “On the internationalization process of firms”, **European Research**, Vol. 8 No.6, s.273-81, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, “An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

⁵⁵ Bilkey, W.J., Tesar, G.: 1977, “The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms”, **Journal of International Business Studies**, 9 (Spring/Summer): 93-98, Czinkota, M.R.: 1982, “**Export Development Strategies: US Promotion Policies**”, New York: Praeger Publishers, içinde, Anderson K., O.:1993, “On the Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis”, **Journal of Business Studies**, 24, 2, s.209-231.

⁵⁶ Cavusgil, S.T., 1980, “On the internationalization process of firms”, **European Research**, Vol. 8 No.6, s.273-81, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, “An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

⁵⁷ Miller, M.M.: 1993, “Executive Insights: The 10 Step Road Map to Success in Foreign Markets”, **Journal of International Marketing**, 1 (2), s. 89-100.

bilememektedir. **Tablo 3** geleneksel uluslararasılaşmaya ilişkin faaliyetler ve bunların hangi safhalarda yapılması gerektiğini içermektedir.⁵⁸

Tablo 3 Uluslararası Pazarlarda Başarı İçin 10-Adım Yol Haritası ve Geleneksel Uluslararası İş Faaliyetleri Akış Şeması

10 Adım Yol Haritası Modeli (10 Step Road Map)		
<p><u>GELENEKSEL ULUSLARARASI İŞ FAALİYETLERİ</u> Uluslararası Finans Adım 4, 5, 8, 10</p> <p>Dokümantasyon Adım 5, 8</p> <p>Hukuki faaliyetler Adım 3, 4, 5, 6, 8, 10</p> <p>Stratejik Planlama Adım 1, 3, 4, 5</p> <p>Muhasebe ve Vergi İşlemleri Adım 5, 8</p> <p>Lojistik Adım 4, 5, 8, 9, 10</p> <p>Değer Zinciri Analizi Adım 2, 4, 5, 8</p>	<p><u>DEĞERLENDİRME</u> 1. Firmanın uluslararası faaliyetlere hazır olup olmadığının değerlendirilmesi 2. Firmanın Analizi</p>	<p><u>GELENEKSEL ULUSLARARASI İŞ FAALİYETLERİ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazar Araştırması Adım 2, 4, 5, 6, 8 • Fiyatlandırma Adım 4, 5, 9 • Ürün Planlaması Adım 3, 4, 5, 7, 9 • AR&GE Faaliyetleri Adım 3, 4, 5, 7 • Üretim Adım 3, 5, 8 • Reklam ve Promosyon Adım 3, 5, 8 • Dağıtım Kanalı Adım 5, 6, 10
	<p><u>PLANLAMA</u> 3. Yurt içi iş planının yeniden değerlendirilmesi 4. Pazarların ve rekabetin global olarak değerlendirilmesi ve başlangıç Stratejik Planının Geliştirilmesi 5. Uluslararası pazar giriş planının yapılması</p>	
	<p><u>UYGULAMA</u> 6. Yabancı iş partnerlerin belirlenmesi ve seçilmesi 7. Uluslararası pazarlara yönelik hukuki düzenlemelere ve kurallara uyma 8. Her iki pazarda tedarikçilerin seçilmesi 9. Ürünlerin yeni pazara tanıtılması 10. Uluslararası pazarda fiziksel olarak yer almak-girmek</p>	

(Kaynak: Michigan International Business Development Center Michigan State University, Mart 1993)

⁵⁸ Miller, M.M.: 1993, a.g.e., 91.

10 adım modelinden istifade ederek başarılı bir uluslararasılaşma süreci yönetimi için profesyonel uzman desteği gereklidir özellikle KOBİ niteliğindeki firmalar için bu kaçınılmaz bir zorunluluktur. Günümüzde bu yönde faaliyetler gösteren danışmanlık firmaları mevcuttur. Bazı meslek kuruluşları ve hükümet kuruluşları da (KOSGEP, TİM vs.) bu hizmeti sunmaktadır.

10 adım modeli belirli bir sırayı öngörmekle birlikte uygulamada bir adımdan diğerine atlamak ve kısa vadeli fırsatlardan faydalanmaya imkân vermektedir. Örneğin planlamadan önce model öngörmese dahi kabul edilen bir ihracat siparişi firmaya tüm stratejik planlamayı yapabilecek bilgi ve finans desteğini sağlayabilir.

Bununla birlikte firma sahipleri ve yöneticileri uluslararasılaşma sürecinin planlama safhalarının ne kadar bir finansal yük getirdiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle finans elemanları planlama toplantılarına ve kritik kararlara iştirak etmelidirler. Özellikle 5. adımdan sonra yabancı pazara ilişkin çalışmalar bazı iş seyahatleri ve pazar araştırma raporları gibi ağır maliyet gerektiren faaliyetleri içerebilir. Aşağıda söz konusu 10 adım özet olarak açıklanacaktır.⁵⁹

Adım 1: Firmanın uluslararası faaliyetlere hazır olup olmadığının değerlendirilmesi

Kaba anlamda firmanın uluslararası faaliyetlere hazırlık açısından kendisini değerlendirmesi aşamasıdır. Bu değerlendirme ana hatları ile bir GZFT (SWOT) analizi şeklinde olabildiği gibi bilgisayar yazılımları⁶⁰ ile bilgisayar desteğinde bir değerlendirmede yapılabilmektedir. Böyle bir değerlendirmede uzmanların bulunması elbette daha isabetli sonuçlar yaratacaktır.

Adım 2: Firmanın Analizi

Bu aşamada firma GZFT analizini daha ileri noktalara taşıyarak firmaya ait güçlü yönleri katma değer yaratan yetenekleri ortaya çıkarmalıdır. Bu analiz tüm

⁵⁹ A.e., 95-99.

⁶⁰Çavuşgil, T.: 1986 "Firmanın İhracata Hazırlığı (Company Readiness to Export-CORE)" yazılımı, içinde, Miller, M.M.: 1993, "Executive Insights: The 10 Step Road Map to Success in Foreign Markets", **Journal of International Marketing**, 1 (2), s. 89-100.

firma faaliyetlerini içermeli ve yeni pazarda rekabet gücü sağlayacak hususlar bulunup geliştirilmelidir. Böyle bir analiz ancak AR&GE, üretim, pazarlama, lojistik, satış sonrası hizmetleri de içerecek şekilde Değer Zinciri Analizi ile mümkün olabilecektir. Değer Zinciri Analizi ile ortaya çıkacak katma değerlerin hangilerinin yeni partnerler hangilerinin firma bünyesinde icra edileceğine karar verilmelidir.

Firmayı değerlendirme sürecinde şu aşamalar takip edilmelidir;

- Ürünü değerlendir
- Pazarı ve rekabet ortamını değerlendir
- Teknolojik ve üretim kapasitesini değerlendir
- Finansal kapasiteyi değerlendir
- Firmanın yurtiçi pazardaki durumunu değerlendir
- Güçlü ve zayıf yönlerin ışığında kritik hususları içeren özet bir Durum Değerlendirme Raporu hazırla

Tüm bu çalışmalar yapılırken bir başka bakış açısıyla firmanın dış pazara girmesine engel hususlar bir listelenmelidir. Aşağıda bu engellerin bir kısmı verilmiştir.

- Uluslararası pazarda var olmanın hukuki zorunlulukları
- Standartlar ve düzenlemeler
- İhracat kontrolleri
- Patent ve marka hassasiyetleri
- Ürünün adaptasyonu
- Üretim kapasitesi ve malzeme kısıtlamaları

- Gerekli finansal kaynaklar

Adım 3: Yurt İçi İş Planının Yeniden Değerlendirilmesi

Bazı firmalar uluslararası pazarlara girme konusunda çok sabırsız olmakta ve yurt içi pazarda ki faaliyetlerine gerekli özeni göstermeden yurtdışı pazarlara girmekte ve yurt içi faaliyetlerdeki problemler ortaya çıkınca zorluklar yaşanmaktadır. Dolayısıyla uluslararası pazarlara açılmadan önce yurt içi iş planını 3-4 yılı kapsayacak şekilde yerli ve yabancı rakipleri de değerlendirerek güncellemelilerdir. Sağlam bir yurt içi destek uluslararası faaliyetin başarısı için hayattır.

Adım 4: Pazarların ve Rekabetin Global Olarak Değerlendirilmesi ve Başlangıç Stratejik Planının Geliştirilmesi

Bu adımda global bir değerlendirme ile en uygun ürün en uygun ülke ve en uygun giriş stratejisi tespit edilmeye çalışılır.⁶¹ Tespit edilen stratejinin uygulanması için gerekli finansal kaynaklar belirlenmeye çalışılır. Burada geliştirilen strateji kapsamlı bir stratejiden çok uluslararası pazarda ilk var oluşu hedeflemektedir. Örnek bir stratejik plan içeriği aşağıdadır.

- **Görev Tanımı**
- **Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**
- **Durum Analizi**
 - Güçlü ve zayıf yönlerin analizi
 - Fırsatların ve tehditlerin analizi
 - Global pazarların incelenmesi
 - Global rekabet ve rakiplerin pazar paylarının incelenmesi

⁶¹ Hamel, Gary and Prahalad, C.K.: 1989, "Strategic Intent." **Harvard Business Review**, (May-June): 63-76, Mintzberg, H.: 1987, "Crafting Strategy", **Harvard Business Review**, (July-August): 66-75.

- Endüstriyi etkileyen çevresel koşulların incelenmesi
- Endüstrideki önemli eğilimlerin tespiti
- Endüstri yapısındaki değişimi tetikleyen unsurlar
- Endüstrideki örnek alınacak uygulamaların tespiti
- **Ürün grubu ve fiyatlandırma analizi**
 - Ürünün fiyatının, özelliklerinin, faydalarının ana rakibin ürünüyle karşılaştırılması
- **Kritik faaliyet alanlarının özelliklerinin tespiti**
- **Endüstrideki başarı için anahtar faktörün belirlenmesi**
- **Uluslararasılaşma sürecini çevreleyen kritik hususların tespiti**
- **Kritik hususları yönetebilmek ve fırsatlardan yararlanabilmek için alternatif planların oluşturulması; en uygun planın seçilmesi**
 - Her alternatifin avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin tespiti
 - Alternatiflerin finansal değerlendirilmesi
 - Seçilen alternatifin tercih edilme nedenlerinin sıralanması
- **Planın uygulanmasına yönelik eylem planı**
 - Her stratejiye özel, sorumlulukları belirlenmiş, başlangıç ve bitiş zamanları kesinleştirilmiş özel eylem planları oluşturulmalıdır
- **Tüm planların uygulanması için gerekli insan ve finansal kaynakların tespiti**

Uluslararasılaşma süreci çok dinamik bir süreçtir ve bu başlangıç stratejilerinin sürekli güncellenerek geliştirilmesi gerekmektedir. Bu maksatla yeni pazarla ilgili her türlü bilgi hükümet ve özel kaynaklardan, üniversitelerden, meslek kuruluşlardan ve bunlar tarafından hazırlanmış raporlardan veya gerekirse maliyetli olsa bizzat özel araştırmalardan istifade ile sürekli elde edilmelidir.

Adım 5: Uluslararası pazar giriş planının yapılması

Başlangıç olacak hedef pazar seçildikten sonra sıra detaylı bir planın yapılmasına gelmektedir. Bu plan kabaca aşağıdaki hususları kapsamaktadır.⁶²

Hedef pazar payı, satış hedefleri, kar hedefleri, başa baş periyotları ve diğer kantitatif ve kalitatif hedefleri içerecek şekilde firma hedefleri belirlenmelidir.

Yeni girilen ülkeyle ilgili ekonomik, politik, kültürel hususlar, ekonomideki eğilimler ve diğer ülkeyle ilgili bilgileri içeren bir bilgi bankası oluşturulmalıdır. Bu amaçla resmi ve özel kaynaklardan faydalanılır.

Sektörde firmanın önüne çıkabilecek fırsatlar ve engeller

Pazara giriş stratejisinin(ortak girişim, lisanslama, distribütörlük, bayilik vs.) seçimi yapılır. Bu seçimde firmanın değer zinciri analizi etkili olacaktır. Çünkü bu analizde hangi faaliyetlerin bizzat yapıp hangilerinin yeni pazardaki partnerlerle paylaşılacağı ortaya konmuştu.

Firmanın merkezi ile yeni pazardaki yerleşimler arasında şu konular koordine edilmelidir.

3-5 yıllık stratejilerin geliştirilmesi

Stratejilerin uygulanmasına yönelik eylem planları

Her iki ülkedeki faaliyetlere ilişkin projelendirilmiş finansal planlar

Adım 6: Yabancı iş ortaklarının belirlenmesi ve seçilmesi

Bu adımda firma ürünlerini ve hizmetlerini tanıtan, kendisiyle işbirliği yapılmasının sağlayacağı faydaları anlatan bir çalışma yapmalı ve partner adayları ile bunları paylaşmalıdır. Partner adaylarının tespitinde resmi kurumların hazırladığı veri tabanlarından istifade edilebilir. Partnerin değerlendirilmesi çok yönlü olarak

⁶² Miller, M.M.: 1993, "Executive Insights: The 10 Step Road Map to Success in Foreign Markets", **Journal of International Marketing**, 1 (2), s. 89-100.

yapılmalıdır ve seçim sonrası yapılacak sözleşme çok önem arz etmektedir ve profesyonel destek şart olmaktadır.

Adım 7: Uluslararası pazarlara yönelik hukuki düzenlemelere ve kurallara uyma

Firmanın yabancı bir pazara giriş sürecindeki en büyük zorluk yeni girilecek ülkede firmanın uyması gereken standartlar ve hukuki düzenlemelerdir. Dolayısıyla yeni bir pazara giriş sürecinde yeni pazara ilişkin standartların ve hukuki düzenlemelerin araştırılması ve ortaya çıkarılması önemli bir aşama ve faaliyettir. Daha sonra bu düzenlemelere uymaya ilişkin ön hazırlıklar ve planlar yapılır. Bu ön hazırlık çalışmaları güvenlik, çevre, paketleme, etiketleme, ISO 9000, etkinlik-ölçümleme (örn. Tıbbi malzemeler), radyo frekans aralıkları, elektrik standartları, patentler, ticari haklar ve tescil işlemlerini de kapsayacak şekilde icra edilmelidir. Bu aşamada da kamu veya özel sektör alanında profesyonel danışmanlık sağlamak çok önemlidir.

Adım 8: Her iki pazarda tedarikçilerin seçilmesi

Yeni bir pazarda faaliyete başlamayı planlayan bir firmanın hem ana ülkede hem de yeni pazarda tedarikçilerle temasa geçmek zorundadır. Sadece ihracat yaparak uluslararasılaşmayı planlayan firmalar bile gümrükleme, bankacılık hizmetleri, firmanın patent, marka ve ticari haklarını koruyacak bazı hukuki danışmanlık hizmetleri ve desteğine ihtiyaç duyacaklardır.

Dolayısıyla ilk uluslararası faaliyetle birlikte firma bankalarla, gümrükleme ve avukatlık şirketleriyle irtibata geçmelidir. Yabancı ülkedeki tedarikçileri bulmak ve irtibata geçmek yerli tedarikçilere nazaran daha zordur. Bu maksatla pazar araştırma firmaları, ticaret odaları, dağıtım, reklam ve muhasebe firmaları gibi özel ve kamu kuruluşlarıyla irtibatlı olmakta fayda vardır.

Adım 9: Ürünlerin yeni pazara tanıtılması

Çoğunlukla firmalar bir dağıtım firmasıyla anlaşarak tüm faaliyetleri bu firma üzerinden yürütmek gibi bir yanlışlığın içine düşmektedir. Oysa yönetim firmanın yeni pazara tanıtılmasında birebir işin içinde olmalı ve detaylı bir

planlamayla bu süreci yönetmelidir. Bu plan aşağıdaki unsurları da içermelidir.

- Ürün kullanma kılavuzları ve tanıtım filmlerinin hazırlanması ve tercüme edilmesi
- Satış eğitimleri
- Servis eğitimleri
- Reklam ve promosyon
- Ürün modifikasyonu
- Paketleme ve etiketleme
- Envanter planlaması
- Lojistik hususlar
- Halkla ilişkiler
- Hükümetle ilişkiler

Bu başlıklar tek tek ele alındığında birçok gözden kaçması muhtemel detaya ilişkin (Örn. standartlara ve hukuki düzenlemelere ilişkin izni kim alacak?) tedbir alınması ve planlama yapılması mümkün olacaktır.

Adım 10: Uluslararası pazarda fiziksel olarak yer almak-girmek

Firma kendisini yeteri kadar güvende hissettiği anda yeni pazara giriş olan bu kritik son adımı atacaktır. Ancak bazen bu adım fiziksel olarak var olma şeklinde olabileceği gibi bazense temsilcilik, çağrı merkezi gibi fiziksel olmayan yöntemler şeklinde olabilmektedir. Bu aşamada KOBİ'ler için en önemli unsur özellikle vergi, muhasebe ve hukuk konularında kamu ve özel alanda profesyonel destek sağlamaktır.

1.2.1.5 Ara İstasyon Modeli

Bu model Yip, Biscarri ve Monti tarafından oluşturulmuştur. Temelde Uppsala modeline bağlı kalarak, modele birer adım eklenerek meydana getirilmiştir. Bu modelle asıl ortaya konulmak istenen, ABD'deki KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde sistematik bir yaklaşım izleyip izlemedikleri ile sistematik ve sistematik olmayan yaklaşımların performansları arasındaki farklılıkların tespit edilmesidir. Sistemattikten kastedilen resmi bir stratejik planın ve pazar araştırmasının kullanılıp kullanılmadığı, birçok giriş yöntemi ve ülke seçeneklerinin değerlendirilip değerlendirilmediği, olasılık planlarının ve yabancı girişimler için uzun dönemli hedeflerin geliştirilip geliştirilmediğidir.⁶³ Sistemattik olmama ise yukarıda sıralanan özelliklerin tam tersi durumları ve karar verme sürecinde daha fırsatçı ve tepkisel olma hali olarak tanımlanmıştır.

Johanson ve Vahlne'nin 1977 yılında yayınladıkları makaleye göre, eğer bir firma uluslararası pazarlara açılmak istiyorsa, öncelikle gerekli bilgileri toplamalı ve kaynaklarını bu yöne yöneltmelidir.⁶⁴ Ama bu çok önemli aşamada ne tip bir bilgi gerekmektedir ve ne zaman uluslararasılaşmaya katılım gerçekleşmelidir? İşte yukarıdaki sorulardan hareket ederek oluşturulan ara istasyon (way station) modelinde, Johanson ve Vahlne'in oluşturduğu bilgi ve katılım süreçleri aşağıda görüldüğü üzere, birbirini mantıksal bir bütünlük içerisinde takip eden 6 farklı bölüme ayrılmıştır. İlk iki madde firmanın bilgi toplama sürecini (Uppsala 1.aşama) sonraki 4 adım ise elde edilen bilgiye dayanılarak pazara girişin ve uluslararasılaşmanın başlaması sürecini (Uppsala 2. aşama) temsil etmektedir. Bu bölümler şunlardır:⁶⁵

1. Motivasyon ve stratejik planlama

⁶³ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, "The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 11.

⁶⁴ Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977, "The Internalization Process Of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, 8, 23-32.

⁶⁵ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J., a.g.e., s.12.

2. Pazar araştırması
3. Pazar seçimi
4. Pazara giriş şeklinin seçimi
5. Olasılıkların ve problemlerin planlanması
6. Giriş sonrası strateji ve kaynakların aktarımı

Uluslararasılaşma için mutlaka güçlü bir başlangıç motivasyonu olmalıdır. Bu motivasyon kendiliğinden oluşan dışsal bir motivasyondan ziyade içsel bir motivasyon olmalıdır. Firma devamlı tetikte olarak ve ilgili bilgileri toplamaya devam ederek uluslararasılaşma sürecine başlangıç anını yakalamaya çalışmalıdır. Bu da tabii ki firmanın sürekli bir stratejik planlama süreci içerisinde olmasını gerektirmektedir. Bu aşama aynı zamanda 10-adım modelindeki birinci aşamadır. Bir defa gerekli motivasyonlar yakalandıktan sonra firmalar artık hangi yöne yöneleceklerinin üzerinde durmalıdırlar. Bu noktada ise ciddi planlı bir pazar araştırmasına yönelerek bilgi toplamaları gerekmektedir. Gerekli bilgilerin toplanması ve bütün pazara dair araştırma yaptıktan sonra şirketler nihai hedeflerini belirlemeli ve bu hedeflere yönelik çalışmaya başlamalıdırlar. Şirket artık hedef pazarını da belirledikten sonra ilerleyeceği yönü tam olarak bilmektedir. Ancak bu noktada karşısına çıkan soru oraya nasıl gideceğidir.

Bu noktada firmanın önünde direkt ihracat, lisanslama, pazar ortaklıkları, ortak girişimler, bağlı ortak şirketler kurma gibi birçok pazara giriş yolunu seçme imkânı mevcuttur.⁶⁶ Firma bunlardan kendisi için en uygun olanını seçmek zorundadır. Şirket pazara giriş yöntemini de belirledikten sonra karşılaşılabilecek olası problemleri ve tüm olasılıkları önceden kestirmeye çalışarak uluslararasılaşma sürecini sekteye uğramaması için maksimum çabayı harcamalıdır. Son adım ise

⁶⁶ Hill, C., W., Hwang, L., P., Kim, W. C.: 1990, "An Eclectic Theory Of The Choice Of International Entry Mode", **Strategic Management Journal**, Vol. 11, 117-128.

Lau, Ho-Fuk.: 1992, "Internationalization, Internalization or a New Theory for Small Low-Technology MNE?", **European Journal of Marketing**, 26 (10), 17-31.

firmanın fiili olarak yabancı piyasalara girmesiyle bu piyasalarda izleyeceği rekabet stratejisinin dikkatli bir değerlendirilmesi ve uygulanmasıdır.

İçinde bulunulan çevrenin ve pazarın durumuna göre her şirket için farklı bir “en iyi strateji” vardır.⁶⁷ Ama tüm bu olası stratejilerin ortak özelliği başarılı olmaları için mutlaka bu stratejilere uygun gerekli kaynaklar bu stratejiyi uygulama yönüne tahsis edilmelidir. Başarı bu kaynak aktarımıyla gelecektir ve bu başarı sadece ekonomik anlamda olmayıp, ayrıca rekabetçi avantajlar yakalama ve uluslararasılaşma sürecine yardımcı olacak bilgi kazanımı adına olacaktır.⁶⁸

Bu modelde başarı sadece bu altı aşamaya bağlı olarak görülmemiştir. Firmanın mevcut sahip olduğu rekabet avantajı da firmanın uluslararasılaşma performansı üzerinde etkilidir. Ayrıca firmanın uluslararasılaşma sayesinde kazanmış olduğu rekabet avantajı da bu 6 aşama ile uluslararasılaşma performansı arasında bir arabuluculuk görevi yapmaktadır. Modelin ABD KOBİ’leri üzerinde test edilmesi sonucunda bazı firmaların Johanson ve Vahlne’in (1977)⁶⁹ öngördüğü üzere anlık (ad hoc) bir yol takip ederken, bazı firmalarda daha sistematik bir yol izlemektedirler. Sistematik bir yol izleyen firmaların uluslararasılaşmanın her aşamasında daha tutarlı olma eğilimleri görülmekte ve bu firmaların daha yüksek bir performans yakalaması daha olası olmaktadır.⁷⁰ Birinci, beşinci ve altıncı aşamaların uluslararasılaşma performansı üzerindeki etkileri doğrudan olup diğer üç aşamanın etkileri ise dolaylıdır.

1.2.2 Çağdaş Modeller

Çağdaş modeller klasik modellerden farklı olarak uluslararasılaşma sürecinde belirli bir sıra dâhilinde safhaların takip edilmesi fikrini reddeden bir yaklaşım ortaya

⁶⁷ Baird, Inga S., Marjorie A. L, Orris, J.B.: 1994, "The Ghoice of International Strategies by Small Businesses", **Journal of Small Business Management**, 32 (1), 48-57.

⁶⁸ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J., a.g.e., s. 16.

⁶⁹ Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977, “The Internalization Process Of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, 8, 23-32.

⁷⁰ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J., a.g.e., s. 30.

koymaktadırlar. Çağdaş modellere başlığı altında uluslararasılaşma sürecini ele alan iki adet yaklaşımdan bahsedilecektir. Bunlardan birincisi yöneticilerin süreçteki etkin rolünü ele alan “adapte edici seçim modeli” diğer ise firmaların süreçteki aşamalara uymayan davranışlar gösterebileceğini ortaya koyan “doğuştan globaler” yaklaşımıdır.

1.2.2.1 Adapte Edici Seçim Modeli

Uluslararasılaşma sürecinde firmanın organizasyonel, stratejik ve insan kaynakları merkezli, karşı karşıya kaldığı sorunların yönetici kararlarıyla aşılması sürecine odaklanan bir modeldir. Aşamalar modelinin tamamlayıcısı niteliğinde olup uluslararasılaşma sürecinin yönetilmesindeki bazı eksik kalan yönleri açıklamayı hedeflemektedir.⁷¹ Aşamalar modellerinde olduğu gibi bu modelde yöneticilerin sınırlı rasyonelliğini kabul etmekle birlikte yöneticilerin kararlarına büyük önem atfetmektedir.

Adapte edici seçim modeli uluslararasılaşma sürecinde mevcut olan ve aşamalar modeli tarafında ortaya konmamış olan zorlukları, firma içi engelleri ve kritik karar noktalarını ortaya koymaktadır. Bu zorlukların nasıl aşılacağı ortaya konmasa da böyle bir yapıdan haberdar olacak yöneticilerin işlerini bir nebze kolaylaşacağı varsayılmıştır. Ayrıca model belirli bir aşamanın izlenme zorunluluğunu ortadan kaldırarak söz konusu firmanın kendi tarihi, kültürü ve değişim sürecini zorlayan faktörlere bağlı olarak en uygun adapte biçimini seçebileceğini ileri sürmektedir.⁷² Bir başka deyişle verilecek her yönetsel karar ve bunlar arasındaki etkileşim farklı uluslararasılaşma süreçleri şeklinde ortaya çıkacaktır.

Adapte edici seçim modelinde uluslararasılaşma sürecini etkileyen karar noktaları **Tablo 4**'tedir.

⁷¹ Lam, L. W., White, L. P., a.g.e., s. 110.

⁷² Welch, L.S., Luostarinen, R.: 1988, “Internationalization and competitive catch-up processes: Case study evidence on Chinese multinational enterprises”, **Management International Review**, 36, 295-314.

Tablo 4 Uluslararasılaşma Sürecindeki Karar Noktaları

<p>1. Stratejik Karar noktası- Firma küresel pazarda nasıl rekabet edecektir?</p> <p>a. Ürün standardizasyonu mu? Pazara uyarlanmış ürün mü?</p> <p>b. Pazara ilk giren mi? Sonradan giren mi?</p>
<p>2. Organizasyonel yapı karar noktası- Firma küresel faaliyetlerini nasıl organize edecektir?</p> <p>3. Merkeziyetçi yönetim anlayışı mı? Adem-i merkeziyetçi yönetim anlayışı mı?</p> <p>4. Ürün bazlı mı? Coğrafi bazlı mı?</p>
<p>5. İnsan Kaynakları karar noktası- Firma küresel çalışanlarını nasıl yönetecek?</p> <p>6. Uluslararası yönetici olarak kim istihdam edilecek, ana ülke vatandaşları mı? Yeni ülke vatandaşları mı? Üçüncü ülke vatandaşları mı?</p> <p>7. Merkezler, vatandaşlık veya küresel ücretlendirme arasındaki seçimler</p>
<p>8. Kararlar arasındaki etkileşim- Firma değişik yönetsel kararları birbiriyle uyum içinde nasıl verecek ve uygulayacaktır?</p>

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

Firmanın ihracat yapma kararı verdiğini düşünelim. Bu durumda ilk verilmesi gereken kararlar dizisi şunlardır; ⁷³ ürün hangi ülkeye gönderilecek? Ürüne ihtiyaç olan bir ülkeye mi? Mevcut bir pazar ve dağıtım ağının olduğu bir yere mi? Pazara sonradan girme stratejisi mi uygulanacak? Çok fazla talep olan ve benzer ürün olmayan pazara ilk giren olma avantajlarından mı yararlanılacak? Ürün pazara uyarlanacak mı? İhracat kararı reaktif yani siparişe dayanıyorsa ise proaktif ihracat

⁷³ Lam, L. W., White, L. P., a.g.e., s. 129.

kararında olduğu gibi yeni ürün oluşturma şansıda fazla olmayacaktır.⁷⁴ İhracat kararı firmanın organizasyon yapısında da bazı değişikliklere neden olacaktır. Firma ihracat faaliyeti için ayrı bölümler halinde mi organize olacak yoksa mevcut bölümlerin bir parçası mı olacak? İnsan kaynakları açısından da bazı kararlar vermek gerekecektir. İhracat faaliyetleri ile ilgilenecek personel bu işi tam gün mü yoksa yarı zamanlı mı yürütecek? Bu durumda ücretlendirme nasıl olacak?

Eğer uluslararasılaşma kararı ihracat değil de ortak girişim olursa benzer karar noktalarının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Ana firma ortakla ne kadar bilgi paylaşmalı? Bilginin paylaşılması ile oluşacak risklerle nasıl başa çıkılmalı? Ortak girişimin faaliyetleri ile ilgili olarak kim daha çok güce sahip olmalı? Veto yetkisi ana ülkede mi olmalı ortakta mı olmalı? Çalışan hakları, performans değerlendirme ve diğer personel işleri konusunda ana ülke mi ortak mı yetkili olmalı? Tüm bu soruların cevabında ise ortak girişim antlaşması ve ortak girişimin tipi belirleyici olacaktır.⁷⁵

Doğrudan yabancı yatırım kararında ise kararlar büyük ölçüde farklılık gösterecektir. Bu yeni kurulan yerel firmanın pazarda ki rakipleriyle nasıl rekabet edeceği konusunda bir karara ihtiyaç vardır. Firma imajı ve bunun yeni pazarda kabulü de önemli bir sorundur.⁷⁶ Yeni firma yerli mi? yabancı mı? Yoksa uluslararası nitelikte mi bir görüntü vermelidir. Yeni firmanın merkeze oranla ne kadar güçlü yetkileri olmalıdır? Raporlama kime ve nasıl olmalıdır? Doğrudan yabancı yatırımda insan kaynakları kararları ve uygulamaları da daha zorlu olacaktır.

1.2.2.2 Doğuştan Global Firmalar

Pla-Barber ve Liesch (2006) safha modelini çok fazla seçmeci ve mekanik olması sebebiyle eleştirmektedir. Çünkü önceden öngörülebilir basit doğrusal bir

⁷⁴ Cavusgil, S.T.: 1980, "On the internationalization process of firms", **European Research**, s. 273-381.

⁷⁵ Lorange, P.: 1986, " Human resource management in multinational cooperative ventures, **Human Resource Management**, 25 (1), 133-148.

⁷⁶ Lam, L. W., White, L. P., a.g.e., s. 129.

uluslararasılaşma gelişimi firma içi ve firmalar arası değişkenlik nedeniyle her zaman görülmeyebilir. Böylece firma bazı safhalara atlayabilir hatta uluslararasılaşma safhasal gelişim hiç yaşanmayabilir.⁷⁷ Bu nedenle “doğuştan Küresel” kavramı klasik uluslararasılaşma süreciyle ters düşmektedir. Bu firmalar diğer firmalara nazaran safha modelinin öngördüğünden çok daha hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaktadır.

Hatta literatürde bazı çalışmalar firmaların uzun zaman içerisinde safhaları takip ederek uluslararasılaşma derecelerini artırmazken bazı firmaların çok kısa surede diğer safhaları atlayarak aktif ihracatçı olduklarını ortaya koymaktadır.⁷⁸ Doğuştan Global firmaları; başlangıçtan itibaren birçok ülkede kaynakların kullanımı ve ürünlerin satılması yolu ile önemli rekabet avantajı elde etmeye çalışan organizasyonlardır.⁷⁹ Benzer bir şekilde, kuruluşlarının ilk günlerinden itibaren uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan firmalar olarak tanımlanabilmektedir.⁸⁰

Biri Avrupa’da biri ABD’de olmak üzere uluslararasılaşma süreci ile ilgili iki temel araştırma alanı vardır. Bunlardan birisi olan Upssala modeli firmanın dış pazardaki organizasyon yapısını baz almaktadır (direk ihracat, temsilciler aracılığı ile ihracat, satış bayilikleri aracılığı ile ihracat). İkincisi ise yenilik odaklı ihracat gelişim modelidir. Bu model ise uluslararasılaşmayı ürün gelişim safhaları ile uyumlu bir

⁷⁷ Pla-Barber, J., Esteve, A.E., 2006 “Accelerated internationalization: evidence from a late investor country”, **International Marketing Review** Vol. 23 No. 3, pp. 255-278.

⁷⁸ McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B., 1994, “Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, pp. 469-87; Ganitsky, J. (1989), “Strategies for innovative and adoptive exporters”, **International Marketing Review**, Vol. 6 No. 5, pp. 50-65; Oviatt, B. and McDougall, P. (1995), “Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage”, **Academy of Management Executive**, Vol. 9 No. 2, pp. 30-43.; Bell, J. (1995), “The internationalisation of small computer software”, **European Journal of Marketing**, Vol. 29 No. 8, pp. 60-75; Moen, O. (2002), “The born globals: a new generation of small European exporters”, **International Marketing Review**, Vol. 19 No. 2, pp. 156-75.

⁷⁹ Oviatt, B., and McDougall, P. 1994 “Toward A Theory of International New Ventures”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64, s. 49.

⁸⁰ Knight, G. and Cavusgil, T. 1996 “The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory”, in Cavusgil, S. and Madsen, T. (Eds), **Advances in International Management**, JAI Press, Greenwich, CT. s. 12

süreç olarak ele almaktadır.⁸¹ Yenilik-odaklı ihracat gelişim modeli temel olarak Vernon'un (1966 a, b) Ürün Yaşam Eğrisi Modeline dayanmaktadır.⁸²

Her iki yaklaşımda uluslararasılaşma sürecini dinamik bir süreç olarak ele almasına rağmen çelişkili bir şekilde süreci statik olarak tanımlamaktadır. Bu modellerin her safhayı belirli parametrelere bağlı olaylar zinciri olarak gördüğü için eksik olduğu düşünülmektedir.⁸³ Bundan başka safhalar arası geçişin neden ve nasıl olduğu veya geçişin hızı hakkında hiç bir açıklama getirmemektedir.

Firmanın karakteri, yetenekleri, stratejileri, faaliyet gösterdiği çevre, yenilik yapma yeteneği, yönetim kabiliyetleri gibi hususlar literatürde hızlı uluslararasılaşmayı sağlayan faktörler arasında görmek mümkündür. Ancak bu konuda bir anlayış birliği bulunmamasına rağmen bu faktörleri şu şekilde sınıflandırıp sıralamaktadır.

1. Firma içi faktörler; yönetim grubunun uluslararasılaşmaya karşı tutumu
2. Stratejik faktörler; Rekabet avantajına sahip olma
3. Firma dışı faktörler; müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve kurumlar

Pla-Barber ve Liesch (2006) yukarıdaki faktörleri baz alarak yaptıkları çalışmaya, firmanın bulunduğu sektörü ve firmanın büyüklüğünün de uluslararasılaşmanın hızını etkileyeceği varsayımıyla 'sektörün teknolojik yoğunluğu ve büyüklük' faktörlerini de kontrol değişkeni olarak eklemiştir. Sonuç olarak yöneticilerin olumlu ve proaktif tutumları uluslararasılaşmanın hızı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan teknolojik farklılıktan çok pazar ve ürün farklılığının hızı artırdığı ve çevre faktörlerinden ise müşteri ve rakiplerin on

⁸¹ Pla-Barber ve Esteve, a.g.e. s.257.

⁸² Vernon, R. 1966 "International investment and international trade in the product cycle", **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80 No. 1, pp. 190-207.

⁸³ Pla-Barber ve Esteve, a.g.e. s.257

plana çıktığı görülmüştür. Sektörün teknolojik yapısı ve firma büyüklüğünün uluslararasılaşmanın hızı ile bağlantılı olmadığı belirtilmiştir.⁸⁴

1.2.3 Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri çok çeşitlidir. Bu yöntemler bir takım değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler arasında şunlar sayılabilir.⁸⁵

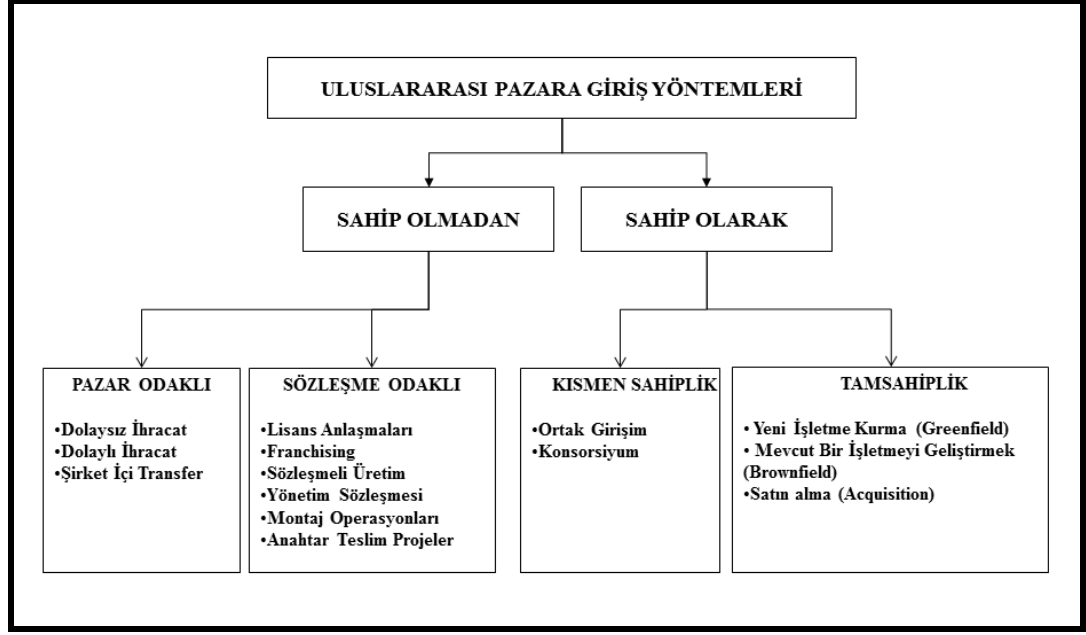
- İşletmenin hedefleri,
- İşletmenin büyüklüğü ve kapasitesi,
- Ürün ve hizmetlerin sayısı ve özellikleri,
- Rekabet gücü,
- Hedef pazarların sayıları ve büyüklükleri,
- Hedef ülkelerin çevresel faktörleri (Politik, ekonomik, Kültürel vs.)
- Ana ülke çevresel faktörleri (Politik, ekonomik, vs.)
- Tahmini satış potansiyelleri,
- Tahmini kar hedefleri,
- Esneklik,
- Teknoloji,

⁸⁴ A.e. s.259

⁸⁵ Koch A.J.: 2001, "Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model", **Marketing Intelligence & Planning**, 19/5 [2001] 351±361, Mutlu, E., C.: 1999, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul, Beta Yayınları, 2.bası, Kotler, P., Armstrong, G.: 1999, "**Principles of Marketing**", New Jersey, USA, 8 ed., Prentice-Hall inc. , Rao S.P.: 2010, "**Introduction to International Business**", Mumbai, Himalaya Publishing House.

- Yönetmel koşullar.

Yukarıda sayılan değişkenlerin yönetimce değerlendirilmesi sonucunda Şekil 2’de topluca gösterilen yöntemlerden bir veya birkaçı seçilerek dış pazara giriş gerçekleşir.



Şekil 2 İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

(Kaynak: Kotler, P., Armstrong, G.: 1999, Rao S.P.: 2010, Mutlu, E., C.: 1999)⁸⁶

Çoğunlukla pazara giriş yöntemleri farklı özellikleri nedeniyle bir karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır. Örneğin İhracat yöntemi ile az kaynak ayrılarak az fayda sağlanırken uygulamaya dönük kontrol sağlamakta fakat pazarı kontrol imkânları da pek bulunmamaktadır. Doğrudan yabancı yatırımda ise yüksek risk yüksek fayda ve yüksek pazar kontrol imkânlarını da bir arada bulunmaktadır.⁸⁷

⁸⁶ Kotler, P., Armstrong, G.: 1999, “**Principles of Marketing**”, New Jersey, USA, 8 ed., Prentice-Hall inc. ,Rao S.P.: 2010, “**Introduction to International Business**”, Mumbai, Himalaya Publishing House., Koch A.J.: 2001, “Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model”, **Marketing Intelligence & Planning**, 19/5 [2001] 351-361., Mutlu, E., C.: 1999, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul, Beta Yayınları, 2.bas.

⁸⁷ Agarwal, S., Ramaswami, S.:1992, "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, s.3.

Ortaklıklarda ise hisse payına veya anlaşma şartlarına bağlı olarak göreceli olarak daha az veya çok risk, fayda ve kontrol imkânları bulunmaktadır.

Ancak hiçbir pazara giriş yolu diğerlerine göre kesin ve daha yüksek bir başarı olasılığı sağlamamaktadır.⁸⁸ Çünkü uluslararasılaşma sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır ve tamamının kontrol altında tutulması pek mümkün görünmemektedir.

1.2.3.1 İhracat

Dış pazarlara girmenin en basit ve en çok kullanılan yolu ihracattır. Genellikle finansal gücü yetersiz olan işletmeler yatırım kararları vermek yerine ihracatı tercih ederler. İhracat dolaylı ve dolaysız yapılabilmektedir.⁸⁹

Dolaylı İhracat: dolaysız ihracata göre çok kolaydır. Çünkü ne özel bir uzmanlık gerektirir nede geniş nakit giderleri. Ana ülkedeki ihracatçılar işi yaparlar, yönetim yalnızca emirleri verir. Mevcut ihracatçılar arasında;

- Üreticiler için satış yapan temsilciler,
- Denizaşırı müşteriler için alım yapan ihracat heyeti temsilcileri,
- Kendi hesaplarına alım satım yapan ihracat tüccarları,
- Denizaşırı üretilen malları kullanan uluslararası işletmeler bulunmaktadır.

Dolaysız İhracat: türünde dolaylı ihracat türüne nazaran firma için yeni maliyetler ve faaliyetler ortaya çıkacaktır. Yeni bölüm oluşturma, personel ataması ve gerekli fonksiyonel kaynakların bu yeni birime aktarılması gerekmektedir. İhracat fonksiyonunu yürütecek birim, firma içinde belirlenen bir bölümün içinde sorumlu kişiler şeklinde olabileceği gibi, ayrı bir bölüm, ayrı bir şirket olabilir. Küçük firmalarda ise birkaç firma bir araya gelerek bir ihracat müdürünü görevlendirebilir

⁸⁸ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, "The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 15.

⁸⁹ Mutlu, E., C., a.g.e., s.103.

veya aynı alanda faaliyet gösteren firmalar bir araya gelerek tüm dış pazarlama faaliyetlerini birlikte yürüterek maliyet ve işgücü tasarrufu yapabilirler⁹⁰

Başlangıçta yönetim işletme içinden birine bu konuda sorumluluk ve görev vermelidir. İşin hacmi artıkça tek personelle yürütülen işler bir ihracat bölümüne dönüştürülmelidir. Daha ileri aşamalarda ise yabancı ülkede kurulacak bir satış şubesi aracılığıyla direkt ihracat yapılabilir.

İhracat hacmi artıkça yönetim dolaylı ihracattan dolaysız ihracata doğru kaymaktadır. Dolaylı ihracatta dağıtım kanalı daha uzundur. Dolaylı ihracat yapan işletme pazarlama, stoklama gibi maliyetlerden sakınmış olur. Dolaysız ihracatta ise şirketin pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrolü daha fazla olmaktadır.

Şirket içi transfer: aynı şirkete ait iki firmanın kendi aralarında yaptıkları ihracat ve ithalat faaliyetlerini içermektedir. Örneğin Hindistan'daki Unilever ABD'deki Unilever'e satış yaptığında bu işlem Hindistan'daki Unilever için bir ihracat işlemidir.⁹¹

1.2.3.2 İşbirlikleri

İşbirlikleri genel olarak dokuz başlık altında toplanabilir. Bunlar Lisans Anlaşmaları, Franchising (acentelik), Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, Ortak Girişim, Konsorsiyum, Anahtar Teslim Projeler, Yap-İşlet-Devret Modelidir ve aşağıda kısaca açıklanacaktır.⁹²

Lisans Antlaşmaları: dış piyasalara girmenin nispeten kolay yollarından birisidir. Lisans antlaşmasında lisansör (lisans veren) bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentlerini belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır. Lisans veren lisansör, alan lisansiye, yapılan antlaşma da lisans antlaşması adını almaktadır. Lisans antlaşmasıyla lisans veren taraf bir başka ülkede üretim yapabilmekte bir

⁹⁰ Geetanjali, 2010. “**International Marketing**”, Jaipur, Global Media, s.1-300.

⁹¹ Rao S.P.: 2010, “**Introduction to International Business**”, Mumbai, Himalaya Publishing House, s. 51

⁹² Mutlu, E., C., a.g.e., s.105-121.

başka deyişle dış yatırım yapmakta bunun için sermaye harcamamakta ve riske girmemektedir. Üretim izni alan firma satılan her ürün için lisansöre belirli bir pay vermektedir.⁹³ Lisans anlaşmalarının avantajları şunlardır;⁹⁴

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

Lisans anlaşmalarının bazı dezavantajları ise şunlardır;⁹⁵

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

Lisans anlaşmalarının türleri ve özellikleri⁹⁶ aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 5).

⁹³ Mutlu, E., C., a.g.e., s.105.

⁹⁴Kotler, P., Armstrong, G.: 1999, “**Principles of Marketing**”, New Jersey, USA, 8 ed., Prentice-Hall inc., Rao S.P.: 2010, “**Introduction to International Business**”, Mumbai, Himalaya Publishing House, s.1-417., Koch A.J.: 2001, “Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model”, **Marketing Intelligence &Planning**, 19/5 [2001] 351-361, Kumar, V., Subramaniam, V.: 1997, “A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision”, **Journal of World Business**, Vol.32, No.1, s. 5372.

Pan, Y., Tse, D.K.: 2000, “The Hierarchical Model of Market Entry Modes”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 31, No.4, s. 535-554, Geetanjali, 2010. “**International Marketing**”, Jaipur, Global Media, s.1-300 , Mutlu, E., C., a.g.e., s.108.

⁹⁵ Mutlu, E., C., a.g.e., s.108.

⁹⁶ Rao S.P.: 2010, “**Introduction to International Business**”, Mumbai, Himalaya Publishing House, s.1-417, Kotler, P., Armstrong, G.: 1999, “**Principles of Marketing**”, New Jersey, USA, 8 ed., Prentice-Hall inc., Koch A.J.: 2001, “Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model”, **Marketing Intelligence &Planning**, 19/5 [2001] 351-361, Kumar,

Tablo 5 Lisans Anlaşmasının Türleri ve Özellikleri

Anlaşma Türü	Özellikleri
Temel Lisans Anlaşması	Sözleşmeli anlaşma; çokuluslu işletme bir ücret karşılığında teknolojisini, patentlerini veya ticari ismini diğer bir işletmeye verir.
Yönetim Sözleşmesi	Sözleşmeli anlaşma; çokuluslu işletmeler bir ücret karşılığında diğer bir işletmeye belirli alanlarda yönetim uzmanlığı sağlamaktadır.
Franchising	Sözleşmeli anlaşma; çokuluslu işletme bir ücret karşılığında tedarikçi gibi davranır ve diğer işletmeye ürünlerini ve hizmetlerini satar.
Sözleşmeli Üretim	Sözleşmeli anlaşma; çokuluslu işletmenin yerel üreticiye kendi ismi altında üretim yapması için para ödemesidir.

Montaj Operasyonlar: yurt dışında üretim işine girilmek istendiğinde dış pazarda ihracat ve yerel üretimin karışımı olan montaj orta yada uzlaştırıcı bir yoldur. Teknoloji gerektiren hassas parçalar gelişmiş ülkelerde üretilirken işçilik gerektiren montaj işleri işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde gerçekleştirilmektedir.

Ortak girişim (joint venture): iki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Çoğunlukla yerli işletmelerle ortaklık kurulması şeklinde olmaktadır. Riskin asgariye indirilmesi, yerel şirketin ülkesiyle ilgili bilgilerinden istifade, düşük maliyet, kaynaklara kolay ulaşım, siyasi destek, teknolojik üstünlük, rekabet üstünlüğü, çokuluslu şirketin üstündeki baskıların azalması, pazara giriş kolaylığı gibi avantajları vardır. Bu avantajların

V., Subramaniam, V.: 1997, "A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision", **Journal of World Business**, Vol.32, No.1, s. 5372.

Pan, Y., Tse, D.K.: 2000, "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No.4, s. 535-554

yanında karın paylaşılması ve teknoloji transferi sebebiyle kontrolün azalması gibi dezavantajları da mevcuttur.⁹⁷

Konsorsiyum: genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal veya teknolojik imkânlarını birleştirip işbirliği yapmaktadır. Ortak girişimden farklı ayrı bir işletme kurma zorunluluğu yoktur. Proje bazlıdır ve proje bitince anlaşma otomatik olarak sona erecektir.

Anahtar Teslim Projeler: uluslararası bir şirket dışarıda bir anahtar teslimi iş yapma girişiminde bulunuyorsa tüm faaliyetlerin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Projenin tamamlanmasını müteakip tüm yetki ve sorumluluklar uluslararası işletme tarafından eğitilmiş personele devredilir.

Yap İşlet Devret Sözleşmesi: konsorsiyum yalnız finansman sağlamakla kalmaz, aynı zamanda projenin hazırlanması, yatırımın gerçekleştirilmesi ve tesisin işletilmesi gibi faaliyetleri kendisi yerine getirir. Ancak projeyi fiilen uygulamak ve işletmek için yerel bir şirketle işbirliği yapılır. Bu açıdan yatırım adeta bir uluslararası mali konsorsiyum ile yerel firmanın oluşturduğu bir ortak girişim görünümündedir. Bu yerel, özel veya kamu işletmesi tesis üzerinde belirli ölçüde pay sahibidir.

1.2.3.3 Doğrudan Yabancı Yatırım

Doğrudan yabancı yatırım yabancı bir ülkede temelden yeni firmanın kurulması (greenfield), mevcut bir firma alınarak firmanın ismi ve pazar payından

⁹⁷ Koch A.J.: 2001, "Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model", **Marketing Intelligence & Planning**, 19/5 [2001] 351-361.

istifade ederek tüm tesislerinin ve faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi (brownfield) veya direkt satın alma şeklinde olabilmektedir.⁹⁸

Birçok çokuluslu şirketleri ortak girişim yapmak yerine doğrudan yabancı yatırım yapmaya itmektedir. Taşıma maliyetlerinin yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi birçok faktör çokuluslu işletmelerin doğrudan yabancı yatırım yapmayı tercih etmesine neden olabilmektedir. Uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ücretlerinden yararlanmak, pazarda hâkimiyet sağlamak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirerek ev sahibi ülkeye prestij sağlamak gibi nedenlerden dolayı çokuluslu işletmeler ev sahibi ülkeye en yoğun biçimde nüfuz edilmesi anlamını taşımaktadır.⁹⁹ Tamamıyla sahip olunan bağlı işletme, ev sahibi ülkede yerel bir işletmeyi satın almak veya portföy yatırımı gibi şekillerde doğrudan yabancı yatırım gerçekleştirilebilmektedir.

1.2.4 Uluslararasılaşma Teorisinde Safha Değişimi ve Pazara Giriş Yönteminin Seçimi

Araştırmalar uluslararasılaşma sürecinde firmaların belirli safhaları içeren bir yol izlediklerini göstermektedir.¹⁰⁰ Uluslararasılaşmanın karmaşık yapısı cesur girişimler yerine bir seri ve belirli safhaları içeren karar verme süreçleri

⁹⁸ Kotler, P., Armstrong, G.: 1999, "**Principles of Marketing**", New Jersey, USA, 8 ed., Prentice-Hall inc.

Rao S.P.: 2010, "**Introduction to International Business**", Mumbai, Himalaya Publishing House, s.1-417.

Koch A.J.: 2001, "Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model", **Marketing Intelligence & Planning**, 19/5 [2001] 351-361.

Kumar, V., Subramaniam, V.: 1997, "A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision", **Journal of World Business**, Vol.32, No.1, s. 5372.

Pan, Y., Tse, D.K.: 2000, "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", **Journal of International Business Studies**, Vol. 31, No.4, s. 535-554.

⁹⁹ Mutlu, E., C., a.g.e., s.123-124.

¹⁰⁰ Vernon, R. 1966 "International investment and international trade in the product cycle", **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80 No. 1, pp. 190-207.; Wiedersheim, P. F., Olson, H., Welch, L. :1978, "Pre-Export Activity: The First Step In Internationalization", **Journal of International Business Studies**, 9, s. 47-58.; Çavuşgil, S., T.: 1984, "Differences Among Exporting Firms Based On Their Degree Of Internationalization", **Journal of Business Research**, 12, s. 195-208; Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977, "The Internalization Process Of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, 8, 23-32.

gerektirmektedir. Firmanın dış pazarları açılması yine firmanın faaliyet gösterdiği ana pazarla da ilgili bir karardır. Çünkü firma ilk dış pazara açılımı, anlayış ve kaynak benzerliği olan pazarlara gerçekleştirmekte ve daha sonra yabancı olduğu pazarlara girmektedir. Böylece yarı merkezi bir genişleme modeli ortaya çıkmaktadır. Çünkü firmanın uluslararası faaliyetleri daha az benzer olan pazarların karmaşık yapısından kaynaklanan ihtimalleri de yönetmeyi içermektedir. Sonuç olarak firmanın bir bütün olarak bilgi birikimi, daha yabancı ve uzak pazarlardaki girişimleri ve çıkabilecek engelleri yönetme imkânını vermektedir.¹⁰¹ Örneğin literatürde kültürel mesafenin uzak olduğu ülkelerde ortak girişimlerin, kültürel mesafenin yakın olduğu yerlerde doğrudan yabancı yatırımın daha iyi performansla sonuçlandığını doğrulayan çalışmalarda mevcuttur.

Normatif karar verme teorisi pazara giriş yönteminin seçiminde en temel kriter olarak risk ve kar dengesinin gözetilmesini önermektedir. Herhangi bir firmanın en yüksek getirisi olan ve risk-kar dengesini içeren seçeneğe yönelmesi de olağan bir durumdur. Bununla birlikte firmanın davranışının kaynaklara ulaşabilirlik ve pazarı kontrol etme yeteneklerinden de etkileneceğini bir olgu olarak geçerliliğini korumaktadır.¹⁰²

Kaynaklara ulaşabilirlik firmanın finansal ve yönetsel yeteneklerinin¹⁰³ kapasitesine bağlıken pazarı kontrol etme isteği firmanın pazardaki sistemleri,

¹⁰¹ Mulok, D., Ainuddin, R., A., R., O.: 2010, "Foreign Entry Mode, Cultural Distance and Subsidiary Performance of Malaysian MNE's" **International Journal of Business and Management**, February, Vol.5, No.2, s.29, Kogut, B., Singh, H.: 1988, "The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode", **Journal of International Business Studies**, 49:s. 411-430., Jemison, D.,B., Sitkin, S.,B. : 1986, "Corporate acquisitions : A process perspective", **Acedemy of Management Review**, 11, s. 145-163.

¹⁰² Cespedes, F., V.:1988, "Control vs. resources in channel design: Distribution differences in one industry.", **Industrial Marketing Management**, 17: 215-227.

Stopford,J., M., Wells, L.,T.: 1972, "**Managing the multinational enterprise:Organization of the firm and ownership of the subsidiaries.**", New York: Basic Boks, içinde, Agarwal, S., Ramaswami, S.:1992, "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, pp.1-27

¹⁰³ Çavuşgil, T., Zou, S.: 1994, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", **Journal of Marketing** Vol. 58 (January), s.17.

metotları ve kararları etkileme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.¹⁰⁴Kontrol etme isteği firmanın rekabetçi konumunun güçlendirilmesi ve varlıklarında ve yeteneklerinde en yüksek artışı sağlamak arzusundan kaynaklanmaktadır. En yüksek kontrol yabancı pazarda en yüksek oranda sahip olmaya imkân veren pazar giriş yöntemiyle mümkündür.¹⁰⁵ Ancak böyle bir durumda karar verme sorumluluğu ve kaynakların en üst düzeyde tahsisi gibi nedenlerle riskte fazla olmaktadır.

Firmanın yöneticilerinin sahip olduğu bilgi birikimi uluslararasılaşma kararlarında belirleyici bir yer teşkil etmektedir.¹⁰⁶ Çünkü pazara ilişkin bilgi ne kadar çoksa kaynaklar o kadar değerli ve pazara bağlılık o kadar fazladır ve yöneticilerin düşüncelerindeki ana pazar ve dış pazar arasındaki psikolojik mesafe bu süreci anlamamızda en etken unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁷ Yatırım yapılacak ülkedeki kurumsal ortamda bir başka önemli karar kriteridir. Bu ülkedeki politik ve ekonomik yapıdaki riskler, özel mülkiyetin korunması ile ilgili kanunların yetersizliği ve yabancı sermaye ile ilgili kısıtlamalar, firmaların daha az kontrol ve sahiplik imkânı sunan giriş yöntemlerine yöneldiği gözlenmektedir.¹⁰⁸

Uluslararasılaşmayla birlikte yeni ortaya çıkan olasılıkların birer engel mi yoksa fırsat mı oldukları konusundaki belirsizlikler karar verme sürecindeki zorluğu daha da artırmaktadır.¹⁰⁹ Dolayısıyla böyle bir belirsizlik durumunda rasyonaliteyi korumak için en kolay yol firmaların tüketici alışkanlıkları, pazar gelenekleri, endüstri yapısı ve kurumsal anlayışındaki benzerlikler nedeniyle psikolojik bir yakınlık oluşan pazarlara yönelmesi şeklinde olmaktadır.

Uluslararası ticaret ve endüstriyel organizasyon alanlarında yapılan çalışmalar pazara giriş yönteminin seçilmesini etkileyen birçok faktörün olduğunu ortaya

¹⁰⁴ Anderson, E., Gatignon, H., 1986.: "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions.", **Journal of International Business Studies**, 17 (Fall): 1-26.

¹⁰⁵ Agarwal, S., Ramaswami, S., a.g.e., s.3.

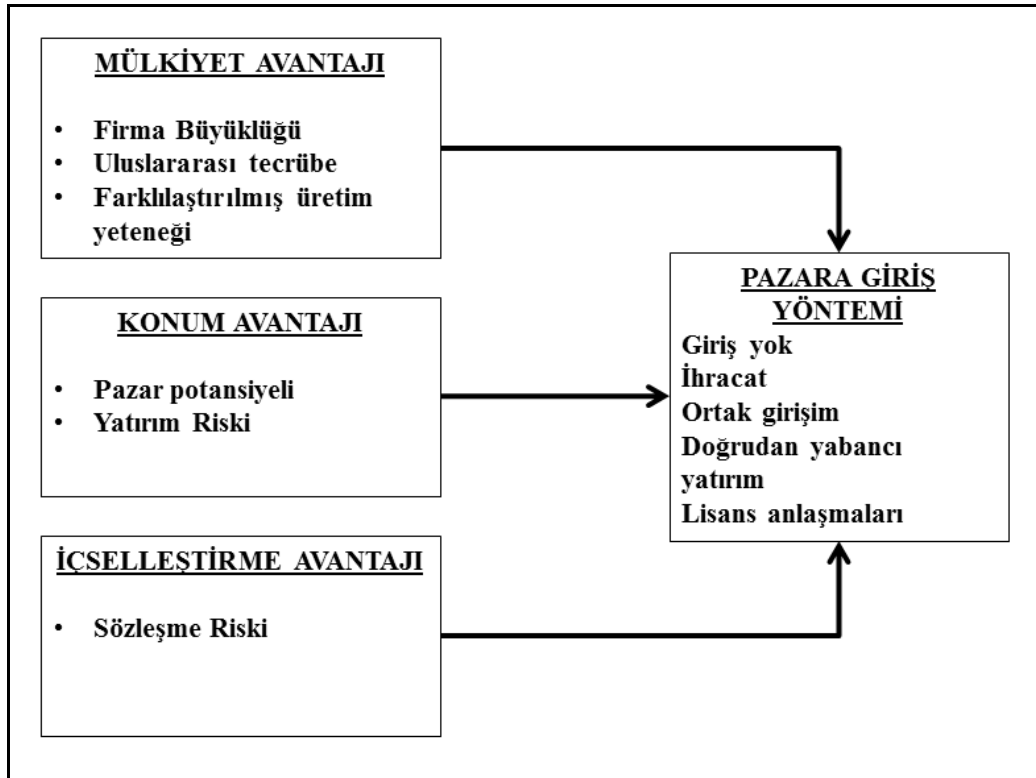
¹⁰⁶ Sullivan, D., Bauerschmidt, A., a.g.e., s. 20., Delios, A., Beamish P., W.: 1999, "Ownership Strategy Of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences", **Strategic Management Journal**, 20: 915-933.

¹⁰⁷ Johanson, J., Vahlne, J. E., a.g.e., s. 28.

¹⁰⁸ Delios, A., Beamish P., W., a.g.e., s. 919.

¹⁰⁹ Sullivan, D., Bauerschmidt, A., a.g.e., s. 20.

koymaktadır.¹¹⁰ Özellikle Eklektik teori konuya geniş çerçevede ele alarak pazara giriş yönteminin seçimini üç temel faktöre dayandırmaktadır.¹¹¹ Bu faktörler yukarıda detaylarıyla ele alınan ve eklektik teorinin temel unsurları olan mülkiyet (Ownership-O), konum (Location-L) ve içselleştirme (Internalization-I) avantajlarıdır. Mülkiyet avantajı üç unsurla açıklanmaktadır: firma büyüklüğü, uluslararası tecrübe¹¹², farklılaştırılmış üretim yeteneği. Konum avantajı iki unsurla açıklanmaktadır: Pazar potansiyeli ve yatırım riski. İçselleştirme avantajı ise tek unsurla açıklanmaktadır: sözleşme riski (maliyet, mülkiyet haklarının hukuksal teminatı vs.) (Şekil 3).



Şekil 3 Pazara Giriş Yöntemlerini Etkileyen Faktörler

Pazara giriş yönteminin seçiminde eklektik teorinin ortaya koyduğu her üç faktörde etki yapmakta ancak söz konusu kararı tam olarak açıklayamamaktadır.

¹¹⁰ Davis P.S., Desai A.B., Francis J.D.: 2000 " Mode Of International Entry: An Isomorphism Perspective", **Journal of International Business Studies**, 31(2), 239–258.

¹¹¹ Agarwal, S., Ramaswami, S., a.g.e., s.2.

¹¹² Çavuşgil, T., Zou, S, a.g.e., s.17.

Çünkü birden fazla faktörün etkileşimi seçimi tek bir faktöre dayandırmaktan daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. Örneğin sahip olma avantajı düşük olan bir firma daha az riskli olan ihracat yöntemini seçmesi gerekirken konum avantajı nedeniyle ortak girişim veya lisans anlaşmaları ile pazara girdiği gözlemlenebilmektedir.¹¹³ Bu durumu her iki faktörün ortaklaşa etkisi olarak yorumlamak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Doğal olarak firmalar herhangi bir uluslararası faaliyete doğrudan yabancı yatırım yaparak katılmak isteyeceklerdir. Çünkü doğrudan direk yatırım ortak girişim ve diğer yöntemlere nazaran daha iyi geri dönüş sağlayabilmektedir.¹¹⁴ Ancak bu istekleri firmanın büyüklüğü ve uluslararası faaliyetler konusundaki tecrübe gibi hususlar bakımından sınırlandırılmaktadır. Ayrıca yine aynı doğal bakış açısıyla firmalar yüksek potansiyeli olan pazarlarda faaliyet göstermek riskli pazarlardan uzak durmak isteyeceklerdir.¹¹⁵ Ancak uluslararası pazara giriş kararı, uluslararasılaşma derecesi, bölgesel faktörler, pazarlama ve araştırmanın yoğunluğu,¹¹⁶ firmanın büyüklüğü, sektörün büyüklüğü, yoğunluğu¹¹⁷, rekabetin yoğunluğu¹¹⁸ gibi sektör¹¹⁹, pazar ve firmanın özelliklerinden¹²⁰ kaynaklanan birçok

¹¹³ Agarwal, S., Ramaswami, S., a.g.e., s. 2.

¹¹⁴ Woodcock, C. P., Beamish, P.W., Makino, S.:1994, "Ownership-based entry mode strategies and international performance", **Journal of International Business Studies**, 25, 265.

¹¹⁵ Agarwal, S., Ramaswami, S., a.g.e., s. 20-21.

¹¹⁶ Gatignon, H., Anderson E., 1987: "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation", **Journal of law, economics and organization**, fall 1988, vol.4, no.2, s.305-336.

¹¹⁷ Caves, R. E., Mehra, S. K. : 1986, "Entry Of Foreign Multinationals Into U.S. Manufacturing Industries", içinde, Michael E. Porter, editor, **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Press.

¹¹⁸ Müler, T.: 2007, " Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition", **Review of International Economics**, 15(1), s. 101.

¹¹⁹ Akturan, U.: 2008, "Parekencencilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XXV, Sayı:2., s. 631-642.

¹²⁰ Davis P.S., Desai A.B., Francis J.D.: 2000 " Mode Of International Entry: An Isomorphism Perspective", **Journal of International Business Studies**, 31(2), 239-258., Yip, G. S.: 1982, "Diversification entry: internal development versus acquisition", **Strategic Management Journal**, 3(4): 331-345.

faktöründe etkisi altındadır.¹²¹ Dolayısıyla bu faktörler bir arada değerlendirildiği zaman doğal kabul edilen düşüncenin dışında olan farklı davranışlarda ortaya çıkabilmektedir.

Örneğin çok büyük bir firma potansiyeli az olan bir pazara uzun vadeli çıkarları için girebilmekte veya küçük ve uluslararası tecrübesi olmayan bir firma ortak girişim yoluyla maliyet ve risk engellerini azaltarak uluslararası faaliyetlerde bulunabilmektedir. Ama sözleşme riskinin yüksek olduğu ülkelerde ise bu giriş yöntemi tercih edilmemektedir.¹²² Bununla birlikte çeşitlendirilmiş ürün geliştirme yeteneği olan firmalar ise sözleşme riski bulunan pazarlara girme durumunda kalabilmektedirler.

Sektör yapısı ve endüstri yapısı da dış pazarlara giriş kararını etkilemektedir. Perakendecilik sektöründe en fazla kullanılan giriş stratejisi Franchising ve ortak girişimdir. Bununla birlikte satın almalar ve birleşmelerde görülmektedir.¹²³

Pazara giriş kararlarını, firmanın tüm faaliyetleriyle özellikle stratejik kararlarıyla paralel ele almakta doğru bir yaklaşım olacaktır. Yerli pazarlara odaklı (yerel değerlere, tatlara, müşterilere özel ürünler vs.) stratejilerin seçilmesi halinde daha az kontrol imkânı veren giriş yöntemleri seçilirken, global pazarlama anlayışına odaklı (bir ürünün aynı özelliklerle tüm ülkelere pazarlanması) stratejilerin seçilmesi halinde daha çok kontrol imkânı veren giriş yöntemleri seçilebilmektedir. Kontrol, bilginin korunması ve kaynak tahsisi gibi kavramlara bağlı olarak farklı durumsal kararlar verilebilmektedir.¹²⁴ Bu kavramların ve pazara giriş yöntemleriyle ilişkileri Tablo 6’de özet olarak verilmiştir.

¹²¹ Kumarasinghe, S., Hoshino, Y.: 2009, “EntryMode Strategies and Performance of Japanese MNCs in Australia and New Zealand: the Role of Japanese Employees”, **Asian Journal of Finance & Accounting** , 1 (1), pp. 87-105.

¹²² Agarwal, S., Ramaswami, S., a.g.e., s. 20-21.

¹²³ Akturan, U., A.g.e. s. 640.

¹²⁴ Hill, C., W., Hwang, L., P., Kim, W. C.: 1990, “An Eclectic Theory Of The Choice Of International Entry Mode”, **Strategic Management Journal**, Vol. 11, 117-128.

Tablo 6 Değişik Pazara Giriş Yöntemlerinin Karakteristiği

PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİ	KAVRAMLAR		
	Kontrol	Kaynak tahsisi	Bilgi koruma riski
Lisans anlaşmaları	Düşük	Düşük	Yüksek
Ortak girişim	Orta	Orta	Orta
Doğrudan yabancı yatırım	Yüksek	Yüksek	Düşük

(Kaynak: Hill ve Kim, 1990)

Yukarıda bir kısmına değindiğimiz ve pazara giriş yönteminin seçilmesinde kararı etkileyen faktörleri dört ana grupta toplamamız mümkündür.¹²⁵ Bu gruplar ülkeye özel faktörler (kültürel mesafe, kurumsallaşma, döviz kuru vs.), sektöre özel faktörler (Pazar büyüklüğü, Pazar yapısı, endüstri tipi vs.), firmaya özel faktörler (firma kapasitesi, firma büyüklüğü vs.), ürüne özel faktörlerdir (ürün tipi, ürün seyir eğrisi, satış ve servis hizmetleri vs.).

Literatürde pazara giriş yönteminin seçimine ilişkin beş adet model bulunmaktadır. Bu modeller aşağıda özet olarak ele alınacaktır (Tablo 7).¹²⁶

Safha Gelişimi Modeli (SGM): U model olarak ta bilinir. Johnson and Paul (1975) tarafından KOBİ'lerin uluslararasılaşma stratejileri incelemek maksadıyla

¹²⁵ Zhao, X., M., Decker, R.: 2004, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies," **Discussion Paper No. 512**, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld, s.4.

¹²⁶ Zhao, X., M., Decker, R., a.g.e. s. 5.

ortaya atılmıştır.¹²⁷ KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının uzun süreli yavaş ve safhasal bir seyir izlediğini ve bu sürecin coğrafi veya kültürel yayılma ve odaklanma esaslarına dayandığını ileri sürmektedir. Firmanın gelişim safhasına bağlı olarak bir pazara giriş yöntemin seçildiğini ileri sürmekte ancak yeni kurulan bir firmanın doğrudan dış yatırım yapma nedenini açıklayamamakta ve yetersiz kalmaktadır.

İşlem Maliyeti Analizi: Anderson ve Gatignon (1986) tarafından Williamson'un (1975) işlem maliyeti teorisine dayanılarak ortaya atılmıştır. İşlem maliyeti teorisi, kısaca organizasyonların ürettikleri sahip oldukları mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler.¹²⁸ İşlem maliyeti analizinde firmalar uzun vadede en ekonomik risk-kar dengesini sağlayan pazara giriş yöntemini tercih etmektedir.¹²⁹

MKİ (Mülkiyet, Konum, İçselleştirme) Modeli: Yukarıda detaylı olarak açıkladığımız bu teori pazara giriş yöntemini bu üç faktörün bir arada oluşturduğu avantajlar belirlemektedir. Bu üçlü setin firmaya sağladığı avantaj ne kadar büyükse firma o düzeyde doğrudan yabancı yatırım gibi kontrol imkânının çok olduğu pazara giriş yöntemine yönelmektedir.¹³⁰

Organizasyon Kapasite Modeli: Organizasyon teorisine dayanan bu model Aulakh and Kotabe (1997) ve Madhok (1998) tarafından ortaya konmuştur. Organizasyon bir sürü yeteneğin ve bilginin iç içe girdiği bireysel, teknolojik ve organizasyonel yeteneklerin karşılıklı etkileştiği karmaşık bir yapıdır. Pazara giriş kararları da bu karmaşık yapının sahip olduğu yetenekleri uygulayabilme ve geliştirme kapasitesine bağlı olarak değerlendirilmektedir.

Karar verme Süreci Modeli: Bu model Root (1994), tarafından ortaya atılmış, Young ve diğerleri (1989), Kumar ve Subramaniam (1997), Pan ve Tse

¹²⁷ Johanson, J., Wiedersheim, P. F.: 1975, "The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies** 12 (3), 305 – 322

¹²⁸ Koçel, T.: 2005, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Basım, Arıkan Basım Yayımları, İstanbul, s.360.

¹²⁹ Zhao, X., M., Decker, R., a.g.e. s.5.

¹³⁰ Zhao, X., M., Decker, R., a.g.e., S.9

(2000) ve Eicher ve Kang (2002) tarafından geliştirilmiştir. Amaçlanan pazardaki hedefler, mevcut çevre koşulları, risk ve maliyet dengeleri göz önüne alınarak pazara giriş kararının çok safhalı bir süreç olarak ele alınması gerektiği önermektedir. Modelin firmanın kendisini ve yöneticiyi göz ardı etmesi ise bir eksiklik olarak görülmektedir.

Tüm bu modeller ve eksiklikleri Tablo 7’ de gösterilmiştir.

Tablo 7 Pazara Giriş Yönteminin Seçilmesine İlişkin Modeller

Model	Kaynaklar	Teori	Hipotezi	Sınırlamaları
Safha Gelişimi Modeli (SGM):	Johanson, Paul (1975), Brooke (1986), Young et al. (1989)	Firma Teorisi	KOBİ’lerin uluslararasılaşmasının uzun süreli yavaş ve safhasal bir seyir izlediğini ve bu süreç coğrafi veya kültürel yayılma ve odaklanma esaslarına dayanmaktadır.	Yeni kurulan bir firmanın doğrudan dış yatırım yapma nedenini açıklayamamakta ve yetersiz kalmaktadır.
İşlem Maliyeti Analizi:	Anderson ve Gatignon (1986), Hill et al. (1990), Klein et al.(1990), Erramilli and Rao (1993)	İşlem maliyeti ve kurumsallaşma teorileri	Firmalar uzun vadede en ekonomik risk-kar dengesini sağlayan pazara giriş yöntemini tercih etmektedir.	Ölçeklendirmek zordur ve firma yönetimini değerlendirme dışında bırakmaktadır.
MKİ (Mülkiyet, Konum, İçselleştirme) Modeli:	Dunning (1979, 1980,2000,2001)	Uluslararası üretim teorisi, Eklektik teori	Mülkiyet, konum, içselleştirme avantajlarının firmaya sağladığı fayda ne kadar büyükse firma o düzeyde doğrudan yabancı yatırım gibi kontrol imkânının çok olduğu pazara giriş yöntemine yönelmektedir	Firmanın hedefini, karar vericiyi ve onun karar verdiği andaki ortam şartlarını göz ardı etmektedir.

Organizasyon Kapasite Modeli:	Aulakh ve Kotabe (1997), Madhok (1998)	Organizasyon teorisi	Organizasyonun sahip olduğu yetenekleri uygulayabilme ve geliştirme kapasitesine bağlı olarak pazara giriş yöntemi değerlendirilmektedir.	Firma kapasitesi sahipliğiyle sınırlanmamıştır. Karar verici ve sosyolojik, politik çevre göz ardı edilmektedir.
Karar verme Süreci Modeli:	Root (1994), Young et al. (1989), Kumar ve Subramaniam (1997)	Davranışsal teori, olasılık teorisi	Amaçlanan pazardaki hedefler, mevcut çevre koşulları, risk ve maliyet dengeleri göz önüne alınarak pazara giriş kararının çok safhalı bir süreçtir.	Organizasyon etkinliğini ve karar vericiyi göz ardı etmektedir.

1.2.5 Uluslararasılaşma Derecesi

Bir firmanın uluslararasılaşma derecesinin kabul gören uluslararası yazında değişik gruplamalar ve ölçütler bulunmaktadır. Sullivan çalışmasında uluslararasılaşma ölçütlerini üç değişik boyut halinde incelemiştir. Bu boyutlar; performansla ilgili hususlar¹³¹, yapısal unsurlar¹³² ve yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan davranışsal boyuttur.¹³³ Her boyutla ilgili ölçütler aşağıdaki gibidir;¹³⁴

Performansla ilgili Ölçütler

- Dış Satışların Toplam Satışa Oranı (DSTS)
- Uluslararası Faaliyete Odaklı ARGE Yoğunluğu (AGY)
- Uluslararası Faaliyete Odaklı Reklam Yoğunluğu (RY)
- Dış Karın Toplam Kara Oranı (DKTK)

¹³¹ Vernon, R.: 1971, "Sovereignty at bay: The multinational spread of U.S. enterprises". New York: Basic Books, içinde, Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

¹³² Stopford, J., M., Wells, L., T.: 1972, "Managing the multinational enterprise", New York: Basic Books, içinde, Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

¹³³ Perlmutter, H., V.: 1969, "The tortuous evolution of the multinational corporation", Columbia Journal of World Business, 4 (January-February): 9-18, içinde, Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

¹³⁴ Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 331.

- İhracat Satışlarının Toplam Satışlara Oranı (İSTS)

Yapısal Ölçütler

- Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV)
- Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (DŞTŞ)

Davranışsal ölçütler

- Üst Düzey Yöneticileri Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT)

Benzer bir şekilde Dorrenbacher ise uluslararasılaşma ölçütlerini, bireysel uluslararasılaşma ölçütleri (Tablo 8), bölgesel çeşitlilik ölçütleri (Tablo 9) ve karma uluslararasılaşma ölçütleri (Tablo 10) şeklinde üç ana gruba ayırmıştır.¹³⁵

1. Bireysel uluslararasılaşma ölçütleri:

Yapısal Ölçütler; firmanın belirli bir dönemdeki uluslararası faaliyetlerinin bir resmini veren ölçütlerdir. Dış faaliyetlerle ilgili olan yapısal ölçütler aşağıdadır;

- Firmanın faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısı
- Firmanın dış şubelerinin sayısı/oranı
- Firmanın dış ülkedeki sermayesiz katılım faaliyetlerinin (stratejik işbirliği, bayi antlaşmaları vs.) sayısı/oranı
- Firmanın dış ülkedeki varlıklarının sayısı/oranı
- Firmanın dış ülkedeki değer artışının sayısı/oranı
- Firmanın dış ülkedeki kaynaklarının sayısı/oranı
- Firmanın yabancı çalışanlarının sayısı/oranı
- İdari ve yönetsel yapısı ile ilgili yapısal ölçütler ise aşağıdadır;

¹³⁵ Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts and Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 120-124.

- Firmanın dahil olduğu borsaların sayısı
- Firmanın yabancıların sahip olduğu hislerinin sayısı/oranı
- Firmanın yönetim kurulundaki yabancı üyelerin sayısı/oranı

Performansla ilgili Ölçütler; performans ile ilgili ölçütler genellikle belirli bir dönemde firmanın dış ülkedeki faaliyetleri açısından başarılı veya başarısız olduğuna ilişkin değerlendirmelerdir. İki temel ölçüt ciro ve işletme geliridir. İşletme geliriyle ilgili ölçüt ise tüm dış şubelerin işletme gelirlerinin toplamı olarak hesaplanır. *Ciro değerlendirilirken de iki husus talep ve arz göz önüne alınmalıdır:*

Birinci husus talep; temel sorun cironun ne kadarının dış ülkelerde gerçekleştiğidir. Bu konuyla ilgili ölçüt; *Müşteri yerine bağlı olarak Dış Satışların miktarıdır.* (Ana ülkeden yapılan ihracat + Yabancı ülkedeki şubelerin satışları)

İkincisi husus arz; temel sorun işletme faaliyetlerinin ne kadarının dış ülkede faaliyet gösteren şubeler tarafından gerçekleştirildiğidir. Bu konuyla ilgili ölçüt; *Dış Şubenin Satış Miktarı* (Ana şirketin ve yerli şubelerin satışlarına dış şubelerin satışlarının oranı olarak hesaplanır.)

Davranışsal ölçütler; firmanın dış ülkeyi nasıl gördüğü ve dış şubeleri nasıl yönettiğini gösteren ölçütlerdir. Davranışsal ölçütleri tam bir güvenirlikle ölçülüp ölçülemeyeceği konusunda tereddütler olmasına karşın diğer oransal ölçütleri tek başına yeterli olmamaktadır.¹³⁶Çünkü çok uluslu bir firmada kararların nasıl verildiği ile ilgili yaşanan gerçeklere hangi oranda ulaşılabilirse yöneticilerin uluslararası faaliyetlere nasıl baktığı o oranda daha iyi anlaşılacak ve değerlendirilebilecektir.¹³⁷

¹³⁶ Sullivan, D., a.g.e., s. 325.

¹³⁷ Perlmutter, H., V., Heenan, D., A.: 1979, **Multinational Organization Development**, Reading, MA: Addison-Wesley, s. 16, içinde Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review of Measurement Concepts and Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

Yumuşak ölçütler; Perlmutter tarafından geliştirilen ve yöneticinin dış şubeye bakış açısını dört ana başlık altında toplayan ölçütlerdir. Firmanın organizasyon yapısının karmaşıklığı, karar verme süreçleri, otorite, kontrol/değerlendirme, ödül/ceza, iletişim, işe alma/atama gibi hususlarda yöneticilerin ana ülke odaklı veya yabancı ülke odaklı ya da bölgesel odaklı veya küresel odaklı yaklaşımları birer ölçüt olarak ele alınmıştır.

Katı ölçütler; yukarıda da değinildiği üzere Sullivan tarafından ortaya konan yöneticinin tecrübesi ölçütüdür.¹³⁸ Yöneticinin toplam çalışma yılının ne kadarını yurt dışında geçirdiğine göre hesaplanır.

¹³⁸ Sullivan, D., a.g.e., s.332

Tablo 8 Bireysel Uluslararasılaşma Ölçütleri

Yapısal Ölçütler	Performans Ölçütleri	Davranışsal Ölçütler
<p>1. Yabancı Ülkeyle İlgili Olanlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısı• Dış şubelerinin sayısı/oranı• Dış ülkedeki sermayesiz katılım faaliyetlerinin (stratejik işbirliği, bayii antlaşmaları vs.) sayısı/oranı• Dış ülkedeki varlıklarının sayısı/oranı• Dış ülkedeki değer artışının sayısı/oranı• Dış ülkedeki kaynaklarının sayısı/oranı• Yabancı çalışanlarının sayısı/oranı <p>2. İdari/Yönetimsel Yapıyla İlgili Olanlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Dahil olduğu borsaların sayısı• Yabancıların sahip olduğu hislerin sayısı/oranı• Yönetim kurulundaki yabancı üyelerin sayısı/oranı	<p>1. Dış Satışlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Talep; Müşteri yerine bağlı olarak Dış Satışların miktarıdır. (Ana ülkeden yapılan ihracat + Yabancı ülkedeki şubelerin satışları)• Arz; Dış Şubenin Satış Miktarı (Ana şirketin ve yerli şubelerin satışlarına dış şubelerin satışlarının oranı olarak hesaplanır) <p>2. İşletme Gelirleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Tüm dış şubelerin işletme gelirlerinin toplamı	<p>1. Yumuşak ölçütler</p> <ul style="list-style-type: none">• Firmanın organizasyon yapısının karmaşıklığı, karar verme süreçleri, otorite, kontrol/değerlendirme, ödül/ceza, iletişim, işe alma/atama gibi hususlarda yöneticilerin ana ülke odaklı veya yabancı ülke odaklı yada bölgesel odaklı veya küresel odaklı yaklaşımları <p>2. Katı ölçütler</p> <ul style="list-style-type: none">• Yöneticinin yurtdışı tecrübesi (Yöneticinin toplam çalışma yılının ne kadarını yurt dışında geçirdiğine göre hesaplanır.)

2. Bölgesel Çeşitlilik Ölçütleri

Yukarıda bahsedilen iç ve dış faaliyetlerin karşılaştırılmasını içeren hesaplama yöntemlerine ek olarak değişik coğrafi değişkenlere odaklı yöntemlerde mevcuttur. Örneğin Schmidt'in¹³⁹ geliştirdiği Herfindahl-indeks firmaları değişik ülkelerdeki dış faaliyetlerine göre tamamen homojenden tamamen heterojene kadar

¹³⁹ Schmidt, R.: 1981, "Zur Messung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen", in: Wacker, W.H. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung - Festschrift für Eugen H. Sieber, Herne-Berlin 1981, S. 57-70, içinde Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts and Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

değişen bir derecelendirmeye tabi tutmaktadır. Perriard¹⁴⁰ ise Gini-indeks adını verdiği yöntemle herhangi bir ölçütün bir bölgedeki dağılımı bu ölçütün tüm dünyadaki dağılımıyla uyum içinde olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin belirli bir firmanın araba üretim faaliyetlerinin bölgesel dağılımı tüm dünyada ki araba üretim faaliyetlerinin dağılımına eşittir.

Uluslararasılaşmanın coğrafi çeşitliliğini incelemenin bir diğer yolu da firmanın faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısı üzerine odaklanmaktır. Letto-Gillies'in¹⁴¹ geliştirdiği şebeke dağılım indeksi ile diğer tüm şartlar eşit olmak üzere firmanın yabancı ülkelerdeki iştiraklerinin sayısının tüm dış yatırım yapılabilecek ülkelerin (ana ülke hariç) sayısına oranı ile bu ölçüt hesaplanabilmektedir. Yatırım yapılabilecek ülkelerin sayısı yasal bir yabancı yatırım engeli bulunmayan ülkeleri içermektedir.

Son olarak ülkeler arasındaki farklılıklara odaklanan ve firmaların uluslararasılaşma düzeylerini etkileyen ölçütlerden bahsedebiliriz. Kutschker¹⁴² yabancı ülkelerin ana ülkeye coğrafi ve kültürel mesafelerine göre gruplanması gerektiğini ileri sürmektedir. Benzer bir şekilde Sullivan fiziksel dağılım adını verdiği yöntemde dünyayı yönetim anlayışları farklı on bölgeye ayırmaktadır.¹⁴³ Bir firma ne kadar çok bölgede faaliyet gösteriyorsa o kadar çok uluslararasılaşmış denmektedir.

¹⁴⁰ Perriard, M.: 1995, "Towards a Measure of Globalization". **Institute of Economic and Social Sciences University Fribourg Working paper No. 250**, Fribourg, içinde Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts and Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

¹⁴¹ Letto-Gillies, G.: 1998, "Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations", **Transnational Corporations**, Vol. 7, 1, s. 17-39.

¹⁴² Kutschker, :1993, "Dynamische Internationalisierungsstrategie", **Diskussionsbeitrag Nr. 41**, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Katolische Universität Eichstätt, Ingolstadt, içinde, Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts and Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

¹⁴³ Sullivan, D., a.g.e., s.329.

Tablo 9 Bölgesel Çeşitlilik Ölçütleri

Bölgesel Odaklı	Şebeke dağılımı	Coğrafi ve Kültürel mesafe
Herfindahl-indeksi; firmaları değişik ülkelerdeki dış faaliyetlerine göre tamamen homojenden tamamen heterojene kadar değişen bir derecelendirmeye tabi tutmaktadır.	Şebeke dağılım indeksi; diğer tüm şartlar eşit olmak üzere firmanın yabancı ülkelerdeki iştiraklerinin sayısının tüm dış yatırım yapılabilecek ülkelerin (ana ülke hariç) sayısına oranı.	Kutschker; yabancı ülkelerin ana ülkeye coğrafi ve kültürel mesafelerine göre gruplanması gerekmektedir.
Gini-indeksi; herhangi bir ölçütün bir bölgedeki dağılımı bu ölçütün tüm dünyadaki dağılımıyla uyum içindedir.		Sullivan; fiziksel dağılım adını verdiği yöntemde dünyayı yönetim anlayışları farklı on bölgeye ayırmaktadır. Bir firma ne kadar çok bölgede faaliyet gösteriyorsa o kadar çok uluslararasılaşmıştır.

Karma Uluslararasılaşma Ölçütleri

Birçok araştırmacı tek yönlü ölçütleri kullanılmasına rağmen çok yönlü ölçütleri daha doğru sonuçlar vereceğini söylemek mümkündür. Çünkü tek yönlü ölçütlerle yapılan çalışmalar birbiri ile çelişebilmektedir. Dış satışlar üzerinden derecelendirilen bir firma yabancı çalışanların oranı gibi bir ölçüt açısından tamamen farklı derecelerde çıkabilmektedir. Örneğin çalışanları koruma kanunların yüzünden yabancı çalışan sayısı düşebilmektedir burada başka bir etki söz konusudur.¹⁴⁴

İşte bu nedenlerle genel kabul gören üç adet karma ölçütten bahsedebiliriz.

Uluslar Ötesi İndeks; UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) tarafından kullanılmaktadır. İlk defa Dünya Yatırım Raporunda (1995) ortaya çıkmıştır. Üç oranın ortalaması alınarak hesaplanmaktadır; Dış satışları

¹⁴⁴ Dorrenbacher, C., a.g.e., s. 123.

toplam satışa oranı, Dış varlıkların toplam varlıklara oranı, Yabancı çalışanların toplam çalışanlara oranı.

Uluslar Ötesi Faaliyet Dağılımı İndeksi; Letto-Gillies tarafından ileri sürülmüştür. Yukarıda bahsedilen uluslararası indeksin (UNCTAD) dış ülkedeki faaliyetleri dikkate alamadığından yola çıkarak indeksin firmanın faaliyette bulunduğu ülke sayısı ile çarpılarak hesaplanmasını ileri sürmüştür. Dış satışları toplam satışa oranı, Dış varlıkların toplam varlıklara oranı, Yabancı çalışanların toplam çalışanlara oranının ortalaması faaliyet gösterilen ülke sayısı ile (ana ilke hariç) çarpılır.¹⁴⁵

Sullivan İndeksi; Sullivan tarafından geliştirilen ve detayları yukarıda verilen indekstir. Her oransal ölçüt sıfır ile bir arasında bir değere karşılık gelmekte ve toplamı uluslararasılaşma derecesini vermektedir.¹⁴⁶

- Dış Satışların Toplam Satışa Oranı (DSTS)
- Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV)
- Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (DŞTŞ)
- Üst Düzey Yöneticileri Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT)
- Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı (UİKD)

¹⁴⁵ Letto-Gillies, G., a.g.e., s.28.

¹⁴⁶ Sullivan, D., a.g.e., s.329.

Tablo 10 Karma Uluslararasılaşma Ölçütleri

Uluslar Ötesi İndeks (UNCTAD 1995)	Uluslar Ötesi Faaliyet Dağılımı İndeksi (Letto-Gillies 1998)	Sullivan İndeksi (Sullivan 1994)
Üç oranın ortalaması alınarak hesaplanmaktadır; 1. Dış satışları toplam satışa oranı 2. Dış varlıkların toplam varlıklara oranı 3. Yabancı çalışanların toplam çalışanlara oranı	Dış satışları toplam satışa oranı, + Dış varlıkların toplam varlıklara oranı, + Yabancı çalışanların toplam çalışanlara oranı / 3* Faaliyet gösterilen ülke sayısı ile (ana ülke hariç)	Dış Satışların Toplam Satışa Oranı + Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı + Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı + Üst Düzey Yöneticilerin Uluslararası Tecrübesi + Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı (Dünya 10 kültürel bölgeye ayrılmıştır.) ¹⁴⁷

1.3 ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir firmanın ana görevi değerli bir girdiyi bir üretim sürecinden geçirerek değerli bir çıktıya dönüştürmektir. Girdiler ise iki çeşittir; birinci tip girdi, milliyeti ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm firmaların ulaşabileceği doğal kaynaklar, işgücü, pazara yakınlık gibi değerlerdir. Bundan başka pazar yapısı, hükümet düzenlemeleri ve politikaları gibi ticari ve hukuki yapı içerisinde yer alan hususları da sıralayabiliriz. Klasik ve neo-klasik ticaret teorilerinde ülkeler arasında bu değerlere sahip olma farklılıkları firmanın uluslararasılaşma isteği ve yeteneğini tam olarak açıklamaktadır. Çünkü milliyeti ne olursa olsun tüm firmaların bu değerlere ulaşması serbest ve mümkün ve dış üretim avantajı bulunmadığı varsayılmaktadır. İkinci tip girdi ise firmanın kendi kendine yaratabileceği teknoloji ve organizasyonel

¹⁴⁷ Ronen, S., Shenkar, O.: 1985, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 3, 435-454.

yetenekler veya başka kurumlardan alabileceği ve üzerinde özel mülkiyet hakkı bulundurabileceği değerlerdir. Bu tür özel mülkiyet kapsamında ki girdiler, patentler, markalar, ticari semboller gibi kanunlarla korunan haklar haline de gelebilir. Ayrıca bu girdiler özel bir hammaddenin kullanım hakkına sahip olmak yoluyla veya firmanın büyüklüğüne ve teknolojik kapasitesine bağlı olarak ticari tekel haline de gelebilir. Ancak bu söylenenlerin anlamlı olabilmesi için söz konusu ülkede girdilere sahip olma hakkı uluslararası ve çokuluslu firmalara de verilmiş olmalıdır.¹⁴⁸

1.3.1 Firmanın Özellikleri

Birden çok ve farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların çoğunlukla gelişmiş pazarlarda yönetim veya üretim etkinliklerini kullanarak rekabet ettikleri düşünülürse herhangi bir ülkede yabancı faaliyetlerine başlarken marka ve ürün bilgilerini, İnovasyon yeteneklerini transfer etmek istemeyecektir. Bunun doğal sonucu olarak ortak girişim dışındaki yabancı doğrudan yatırım seçeneklerini tercih edecektir.¹⁴⁹

Firmanın boyutu da uluslararasılaşma sürecinde önemli bir faktördür. Küçük firmalar kaynaklarının yetersizliği, yöneticilerinin uluslararası alanlardaki tecrübesizliği, gibi sebeplerle uluslararasılaşma sürecinde büyük firmalara nazaran daha az avantajlıdır.¹⁵⁰ Büyük firmalarda ise kaynakların çokluğu yöneticilerinde uluslararasılaşma sürecine uyumunu kolaylaştırmaktadır. Büyük firmalar çoğunlukla doymuş iç pazar nedeniyle uluslararasılaşma arayışına girer bununla birlikte uluslararasılaşmadan kaynaklanan risklerle baş edebilecek imkânlarla sahiptir.¹⁵¹ Dolayısıyla büyük firmalar finansal ve yönetsel kapasiteleri nedeniyle doğrudan

¹⁴⁸ Dunning, a.g.e., "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", s.10

¹⁴⁹ Kogut, B., Singh, H., a.g.e., s. 420.

¹⁵⁰ Bausch, A., Krist, M.: 2007, "The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis", **Management International Review**; 47, 3; s. 329.

¹⁵¹ Javalgi, R., G, Griffith, D., A., White, D., S.: 2003, "An Empirical Examination Of Factors Influencing The Internationalization Of Service Firms.", **The Journal of Services Marketing**, 17, 2/3;s.185.

yabancı yatırım veya satın alma seçeneklerini tercih edeceklerdir.¹⁵²Küçük firmalar ise öncelikle ihracat ve ortak girişim gibi yöntemlerle uluslararası faaliyetlere başlayacaklardır.

Firmanın herhangi bir ülkeye ilişkin bilgi ve tecrübeleri ve faaliyet gösterdiği ülke sayısı arttıkça ortak girişim seçeneklerinden daha çok kontrol imkânları sunan seçeneklere yönelmektedir.

Esneklikte uluslararasılaşma sürecinde hayati bir özelliktir. Mevcut yapı ve prosedürler içinde sıkışıp kalan firmalar çevredeki değişime ayak uyduramaz ve rekabet özelliklerini kayıp ederler.¹⁵³ Yabancı bir pazara girme faaliyeti kendi bünyesinde bazı belirsizlikler ve riskler içermektedir. Böyle bir durumda proaktif ve yenilikçi olabilme adına risk alabilmek için organizasyonel ve kaynaklara ilişkin düzenlemeler gerekli hale gelmektedir.¹⁵⁴ İşte bu durumda yeni firmalar mevcut bilgi birikimi tarafından kısıtlanan ve katı bir organizasyon yapısına sahip eski firmalara nazaran yabancı pazara adaptasyon açısından daha avantajlıdırlar.

1.3.2 Firmanın Sahip Olduğu Kaynaklar

Firmanın sahip olduğu kaynaklar; yetenekler, organizasyonel süreçler, firmaya özgü özellikler, bilgi, fiziki ve beşeri varlıkların tamamıdır. Bu kaynaklar sayesinde strateji geliştirebilir ve etkili bir şekilde uygulayabilir.¹⁵⁵ Bu kaynaklar sayesinde ürün veya hizmet üretebilir. Bunlar finansal kaynaklar (firmanın borçlanma kapasitesi vs.), maddi kaynaklar (Fiziksel üretim kapasitesi, vs.), maddi olmayan kaynaklar (marka ismi, yönetsel kaynaklar, süreçler, karar mekanizmaları vs.) olmak üzere üç ana gruba ayırmak mümkündür.

¹⁵² Kogut, B., Singh, H., a.g.e., s. 420.

¹⁵³ Sull, D.: 1999, "Why good companies go bad", **Harvard Business Review**, 77(4): s. 42–56.

¹⁵⁴ Bausch, A., Krist, M.: 2007, "The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis", **Management International Review**; 47, 3; s. 328.

¹⁵⁵ Penrose, E.: 1959, "**The theory of growth of the firm**", Oxford University Pres. Inc., New York, revised 1995, (çevrim içi) <http://books.google.com.tr/books>, 19.03.2010, Daft, R.: 1983, "**Organization Theory and Design**", New York, West Publishing.

Çokuluslu firma teorisinin başlangıç varsayımlarından biriside bir firmanın uluslararasılaşması için gerekli kaynaklara sahip olması gerektiği şeklindedir. Bir başka deyişle bir firmanın gerekli kaynaklara sahip olması firmanın kar ve boyutunun artırılması için uluslararasılaşma strateji uygulaması konusunda cesaret verecektir. Dolayısıyla yeterli ve gerekli kaynakların varlığı uluslararasılaşma için kritik bir etkidir demek yanlış olmayacaktır. Ancak hangi kaynak tipinin uluslararasılaşma süreci ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu da ortaya koymak önemli bir katkı sağlayacaktır.¹⁵⁶

Firmaya özgün yetenekler, süreçler, tanıtım imkânları, yönetsel beceriler gibi maddi olmayan kaynaklar uluslararası faaliyetlerde rakiplere karşı bir üstünlük ele edilmesini sağlayabilir. Bu tip kaynaklar taklit edilmesi güç kaynaklar olduğu içinde uluslararası faaliyetlerde firmaya kalıcı bir rekabet üstünlüğü ve pazar gücü de sağlayabilir. Finansal kaynaklarda firmanın yöneticilere sağladığı esnek karar verme imkânlarıyla uluslararası faaliyetlerde önemli bir fayda sağlamaktadır. Fiziksel varlıkların büyüklüğü de ölçek ekonomisinin sağladığı imkânlarla düşük maliyetli üretim, tanıtım, lojistik gibi hususlar firmaya uluslararası faaliyetlerinde rekabet gücü vermektedir.¹⁵⁷

Değişik şekillerde ve derecelerde uluslararasılaşan firmaların değişik kaynaklara sahiplerdir. Uluslararasılaşma süreci derece ve biçim açısından da kaynaklardan etkilenmektedir. Maddi olmayan kaynaklar ve finansal kaynaklar geniş uluslararası faaliyetlere sahip olan firmaların genel bir özelliğidir. Bunun yanında AR&GE yoğun, yeni üretim tesislerine sahip, finansal açıdan güçlü firmaların nispeten bu kaynaklar açısından yetersiz olan firmalara nazaran yatırım yapmak yerine daha çok satış yoluyla uluslararasılaştıkları görülmektedir. Coğrafi çeşitlilik ve ürün çeşitliliği çok uluslu firmalar için kritik bir başarı faktörüdür.¹⁵⁸ Ürün

¹⁵⁶ Elango, B.: 2000, "An exploratory study into the linkages between corporate resources and the extent and form of internationalization of US firms", **American Business Review**; Jun, 18, 2, s. 1.

¹⁵⁷ Elango, B., a.g.e., s. 15.

¹⁵⁸ Stopford, J., M., Wells, L., T.: 1972, "**Managing the multinational enterprise**", New York: Basic Books, içinde, Bausch, A., Krist, M.: 2007, "The Effect of Context-Related Moderators on the

çeşitliliği firmanın uluslararasılaşma sürecine de olumlu katkılar sağlamaktadır.¹⁵⁹ Tüm kaynaklar içinde finansal kaynaklarda dışarıya en kolay transfer edilen kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.3 ARGE ve Teknolojik Faktörler

AR&GE faaliyetleri, firmalara kazandırdığı teknolojik bilgi ve İnovasyon yeteneğiyle, uluslararasılaşma sürecinde bir rekabet avantajı yaratmaktadır. AR&GE faaliyetleri yoğun olan firmalar uluslararasılaşma sürecinde daha büyük imkânlar elde etmektedir.¹⁶⁰

AR&GE faaliyetleri ve bütçeleri uluslararasılaşma sürecinin temel unsurlarından biridir. AR&GE bütçeleri göreceli olarak fazla olan firmaların uluslararası pazarlardaki paylarını daha fazla ve hızlı bir şekilde artırdıkları gözlenmektedir.¹⁶¹ AR&GE faaliyetlerinin firmanın kendine özgü bir avantajı olan bilgi geliştirme faaliyeti olduğu¹⁶² ve bu avantajı içselleştirme eğiliminde olacağı düşünüldüğünde, AR&GE yoğun bir firmanın doğrudan yabancı yatırım yaparak daha etkili olacağı söylenebilir.

Geçmişte yabancı teknolojik faaliyetler ülke içinde bölgesel talebe bağlı olarak ürünlerin bölgesel ihtiyaçlara uyarlanmasından yeni bir bölgesel endüstri oluşturulması gibi amaçlara hizmet etmekteydi. Günümüzde ise yabancı teknolojik faaliyetler bölgesel uzmanlıklardan istifade etmek ve daha ileri seviyede uluslararası kullanıma sunulabilen yeni bir teknoloji yaratma amacına yönelmiştir. Bu nedenle

Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis”, **Management International Review**; 47, 3; s. 319-347.

¹⁵⁹ Bausch, A., Krist, M.: 2007, “The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis”, **Management International Review**; 47, 3; s. 335.

¹⁶⁰ Bausch, A., Krist, M.: 2007, “The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis”, **Management International Review**; 47, 3; s. 319-347.

¹⁶¹ Franko, L., G.: 1989, “Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and The R&D Factor as One Reason Why”, **Strategic Management Journal**, Vol. 10, s.459.

¹⁶² Morck, R., Yeung, B.: 1991, “Why Investors Value Multinationality”, **Journal of Business**, 64,2, s. 185.

çok uluslu şirketler bölgesel olarak farklılaşmış yabancı mükemmellik merkezlerden faydalanma amacıyla uluslararası ağlar kurmaktadır.¹⁶³

AR&GE yoğun firmaların pazara giriş yöntemini seçiş kararları başka faktörlerinde etkisi altındadır.¹⁶⁴ Örneğin AR&GE yoğun bir firma teknolojiye sahip ama pazarlama yeteneklerinden yoksunsa ortak girişim yoluyla pazara girmeyi tercih edebilir. Öte yandan yeni teknolojiler elde etmek isterse satın almalara yönelebilir.

1.3.4 Ev Sahibi Ülke ve Yabancı Ülke Özellikleri

Bazı ülkelerdeki firmalar başka ülkelere nazaran daha çok uluslararasılaşmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak ileri derece uluslararasılaşma tecrübesini bir avantaj olarak kullanmaktadırlar. Özellikle dar pazarlara sahip küçük ülkeler büyük pazarlara sahip büyük ülkelere nazaran daha erken uluslararasılaşma eğiliminde olmaktadır. Dolayısıyla bu firmalar yabancı müşterilerle ilişki, yabancı ülkeler ait hukuki uygulamalarla, farklı ticaret kuralları ve kanunlarıyla ilgili daha tecrübeli olma konusunda bir avantaja da sahiptirler. Yabancı pazarlara ilişkin bu tecrübe uluslararası faaliyetlerde etkinliği de beraberinde getirmektedir. Amerika’da yapılan son analizler, Avrupa kaynaklı firmaların Amerika ve Japon kaynaklı firmalara nazaran daha ileri derecede uluslararasılaştıklarını göstermektedir.¹⁶⁵ Farklı ülkeler uluslararasılaşma sürecinde ve pazara giriş biçimlerinde farklı yollar izlemektedirler.

Uluslararasılaşmayla birlikte firmanın çevre özellikleri de değişmeye başlamaktadır. Bu değişiklikler ise çoğu zaman maliyet, risk ve uluslararasılaşmaya

¹⁶³ Cantwell, J., Piscitello, L.: 2000, “Accumulating Technological Competence: Its Changing Impact On Corporate Diversification and Internationalization”, **Industrial and Corporate Change**; Mar 9, 1; pg. 21.

¹⁶⁴ Kogut, B., Singh, H., a.g.e., s. 421.

¹⁶⁵ UNCTAD.: 2004, United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report 2004: The Shift Towards Services**, Newyork& Geneva, United Nations.

engeller niteliğinde kendini göstermektedir. Bu değişikliklerin en önemlileri yasal, coğrafik, ekonomik, kültürel, fiziksel ve idari konularda olmaktadır.¹⁶⁶

Farklı endüstri dallarında ve pazarlarda farklı uluslararasılaşma süreci ve yabancı pazarlara giriş biçimleri gözlenmektedir. Herhangi bir firmanın uluslararasılaşma süreci faaliyet gösterdiği ülkenin politikalarından direkt olarak etkilenmekle birlikte her geçen gün artan uluslararasılaşma ihtiyacı da ülkelerin politikalarını etkileyebilmektedir.¹⁶⁷ Örneğin Çin Halk Cumhuriyeti 1970 ile 1992 yılları arasında yaptığı değişikliklerle ülkenin muhasebe ve finans hukuk alt yapısını tamamen uluslararası normlara uydurmak zorunda kalmıştır.

1.3.5 Kültürel Unsurlar

Ülkeler arasında uluslararası faaliyetlerde oluşabilecek maliyetler açısından da farklılıklar oluşmaktadır. Ev sahibi ülkenin şartlarına ilişkin farklılıklar değişik seviyelerde olabilmektedir. Farklılıklar artıkça faaliyetler daha karmaşık ve maliyetli olmaktadır.¹⁶⁸ Firmaların birleşme ve satın alma faaliyetlerinde de kültürel ve yönetsel benzeşme ve farklılıklar önemlidir. Özellikle birleşme ve satın alma sonrası maliyetler organizasyonel amaçlar, personel ve yönetsel anlayış farklılıkları ve idari uygulama farklılıklarıyla, kurumsal ve kültürel farklılıklardan etkilenmektedir.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Davies, B.J.: 1995, “**The Regulation of Retail Internationalization: Examples From The Pasific-Asia Region**”, içinde, Mc.Goldrick, P.G., Davies, G. (eds), “**International Retailing: Trends and Strategies**”, Pitman Publishing, London, Alexander, N.: 1997, “International Retailing”, Blackwell Publishers Ltd., U.K., içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “**An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211, Dupuis, M., Prime, N.: 1996, “Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors”, **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.24 (11), 30-38, Ackerman, D., Tellis, G.: 2001, “Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices”, **Journal of Retailing**, 77 (2001) 57-82.

¹⁶⁷ Tang, Y., 2000 “Bumpy road leading to internationalization: A review of accounting development in China”, **Accounting Horizons**; Mar 2000; 14, 1; ABI/INFORM Global pg. 93.

¹⁶⁸ Kostova, T., Zaheer, S.:1999, “ Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of The Multinational Enterprise”, **Academy of Management Review**, Vol. 24., No. 1, s.64-61.

¹⁶⁹ Jemison, D.,B., Sitkin, S.,B. : 1986, “Corporate acquisitions : A process perspective”, **Acedemy of Management Review**, 11, s. 145-163., Ruigrok, W., Wagner, H.:2003, “Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective”, **Management International Review**, vol. 43/1, s.67.

Maliyetlerin artışıdaki bu etki firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerini kültürel açıdan benzer ülke ve firmalarla ortak girişim seçeneklerine yönlendirmelerine neden olabilmektedir.¹⁷⁰ Benzer bir şekilde firmaların rakiplerinin ve kendilerinin yatırım yaptığı, benzer kültüre sahip ve daha önce bir tecrübe sahibi olduğu ülkelere yöneldiklerini gösteren çalışmalar mevcuttur.

Kogut ve Singh (1988), Hofstede'nin ulusal kültürleri dört boyutta incelediği çalışmanın iki boyutundan istifade ile yaptıkları çalışmada, kültürün uluslararası faaliyetlere etkisini incelemişlerdir. Kültürel mesafe ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin pazara giriş yönteminin seçilmesinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.¹⁷¹ Kültürel mesafenin artmasıyla ortak girişim seçeneklerine yönelme gerçekleşirken belirsizlikten kaçınma özelliği doğrudan yatırım seçeneklerine yönelme eğilimi oluşmaktadır.

Uluslararası satış faaliyetleri bulunan Avrupa perakende sektöründe yapılan çalışmalarda farklı dil ve lezzet anlayışları dayanan kültür farklılıkları olduğu ortaya konmuştur.¹⁷² Ülkeler arasındaki kurumsal yapı farklılıkları da firmaların uluslararasılaşma süreçlerine etki eden unsurlardır. Örneğin kurumsal yapı farklılıkları artıkça firmalar söz konusu pazarlara girmekten kaçınmaktadır.¹⁷³

Benzer bir şekilde perakende sektöründe yapılan bir çalışmada; ülkeler arasındaki kültürel mesafenin dört boyuta dayalı olarak incelenmesi suretiyle farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu dört boyut tüketici davranışları (alış-veriş alışkanlıkları), mağaza düzeni (mevki, fiyat, yerleşim düzeni, iletişim, İK), tedarikçilerle-ortaklarla-çalışanlarla oluşan şebeke yapısı ve genel çevre (Kamuoyu,

¹⁷⁰ Davidson, W.: 1980, "The Location of Foreign Direct Investment Activity, Country Characteristics and Experience Effects", **Journal of International Business Studies**, s.9-22.

¹⁷¹ Kogut, B., Singh, H., a.g.e., s. 427.

¹⁷² Samiee, S.: 1995, "Strategic Considerations in European Retailing", **Journal of International Marketing**, Vol. 3(3), 49-76.

¹⁷³ Phillips, N., Tracey, P., Karra, N.:2009, "Rethinking institutional distance: strengthening the tie between new institutional theory and international management", **Strategic Organization**, Vol 7(3): 339-348

ekonomik, politik, legal, rakipler ve teknolojik çevre) olarak ele alınmıştır.¹⁷⁴ Çalışmada bir ülkenin kültürünün tüm bu boyutları etkileyerek rekabet ortamını en belirgin bir şekilde etkileyen bir unsur haline geldiği vurgulanmakta ve yatırımcılar bu kültürel farklılıklara uyum mekanizmaları geliştirmeleri tavsiye edilmektedir.

1.3.6 Yönetimsel Varsayım ve Davranışlar

Uluslararasılaşma sürecinin önemli bir unsuru ve etkeni de yöneticiler ve onların kararlarıdır. Uluslararası faaliyetlerin 19. yüzyıldan itibaren hızla artmasının nedenlerinden biride uluslararası tecrübeye sahip yöneticilerdir. İmparatorluklarında yarattığı iklimden istifade ile değişik ülkelerde bulunan yöneticiler firmalardan önce uluslararası tecrübe kazanarak uluslararasılaşma düşüncesinin temellerini atmışlardır.¹⁷⁵

Yukarıda bahsettiğimiz birçok yararına rağmen uluslararasılaşma süreci kolay ve hızlı olmayan karmaşık maliyetli ve riskli bir süreçtir.¹⁷⁶ İşte bu yüzden yöneticiler açısından zorlu bir stratejik karar ve uygulama sürecidir. Bu stratejik sürecin başarısı da organizasyonun iç süreçlerinden ve tercihlerinden süzülerek ortaya çıkacak isabetli kararlara dayanır.¹⁷⁷ Özellikle yöneticilerin organizasyon yapısı ve insan kaynakları konularında belirleyici ve önemli kararlar vermeleri gerekmektedir (Şekil 4).¹⁷⁸

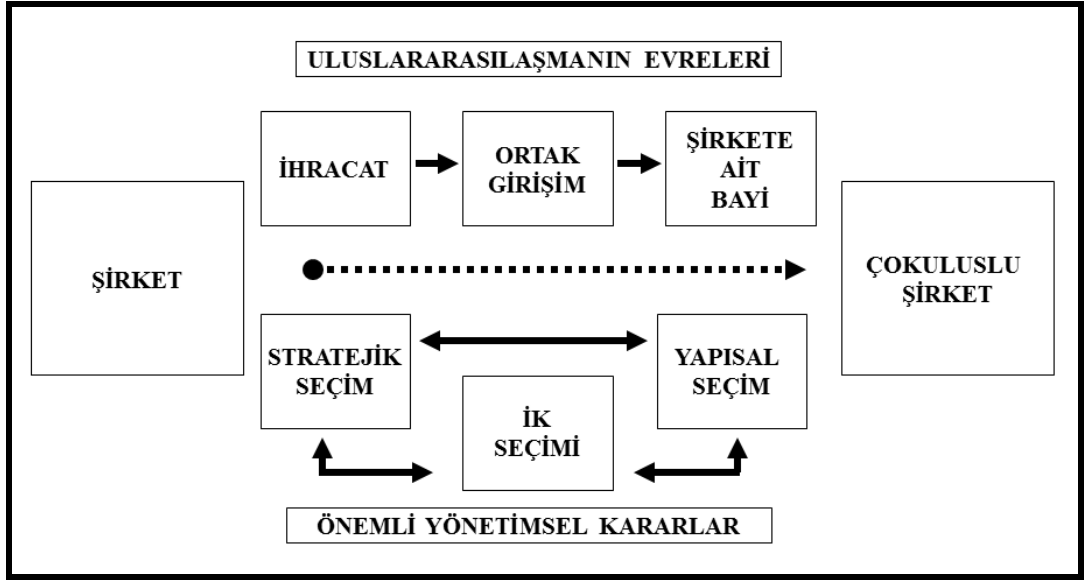
¹⁷⁴ Dupuis, M., Prime, N.: 1996, "Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors", **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.24 (11), 30-38.

¹⁷⁵ Ward, S., V.: 2005, "A pioneer 'global intelligence corps'? The internationalisation of planning practice 1890-1939", **The Town Planning Review**; 76, 2; ProQuest Social Science Journals, s. 136.

¹⁷⁶ McKiernan, P.: 1992, "Strategies of growth: Maturity, recovery and internationalization", New York: Routledge, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, "An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

¹⁷⁷ Miles, R. E., Snow, C. C.: 1978, "**Organizational strategy, structure and process**", New York: Mcgraw-Hill.

¹⁷⁸ Lam, L. W., White, L. P., 1999, "An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process", **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-109.



Şekil 4 Uluslararasılaşmanın Safhaları ve Karar Modeli

Uluslararasılaşma süreciyle birlikte yöneticilerin karşı karşıya kalacakları ilk kritik husus organizasyon yapısının nasıl olacağı ile ilgilidir.¹⁷⁹ Firma küresel faaliyetlerini organize edebilmek için ihracat, ortak girişim veya doğrudan yabancı yatırım seçeneklerinden en makul olanı tercih edecektir.¹⁸⁰

Organizasyon yapısı kadar önemli bir değişiklik kararı da uluslararasılaşma sonrası nasıl bir rekabet stratejisi izleneceği yolundadır. Çünkü çoğunlukla yurtiçi Pazar özellikleri yurtdışı pazar özelliklerinden farklılıklar arz etmektedir. Yeni pazarda farklı yetenekleri ve stratejileri gerekli kılacak rakip, tedarikçi ve müşteri grupları bulunabilir.¹⁸¹ Bu nedenle yurtiçinde uygulanan tanıtım, fiyatlandırma ürün tasarımı gibi hususlar yeniden gözden geçirilmeli ve yeni pazara uygun hale getirilmelidir.

¹⁷⁹ Lam, L. W., White, L. P., a.g.e., s. 110.

¹⁸⁰ Rugman, A.M.: 1980, "A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internalization", **Columbia Journal of World Business**, Spring80, Vol. 15 Issue 1, s.23-29.

¹⁸¹ Ohmae, K.: 1990, "**The Borderless World**", New York, Harper Business, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, "An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process", **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

Tepe yönetimi için bir diğer zorlu süreç ise uluslararası faaliyetlerde çeşitlenen insan kaynaklarının nasıl yönetileceğidir.¹⁸² Çünkü hukuki ve kültürel farklılıklar insan kaynakları planlaması ve yönetimi (personel seçimi, terfi, emeklilik, eğitim vb.) hususundaki faaliyetleri önemli ölçüde etkileyecektir.

1.3.7 Organizasyon Yapısının Özellikleri

Uluslararasılaşmayı organizasyon yapısını etkileyen çevre etkilerinden biri olarak görebiliriz. Yaşayan birer sistem olan organizasyonları çevrenin etkilerinden ve belirsizliklerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Literatürde organizasyonun çevre ile etkileşimini değişik açılardan ele alan birçok çalışma mevcuttur. “Değişim ve Bütünleşme”¹⁸³ (Lawrence and Lorsch, 1967), “Mekanik ve Organik Organizasyonlar”¹⁸⁴ (Burns ve Stalker, 1961), “Stratejik Seçim”¹⁸⁵ (Miles ve Snow, 1978), “Organizasyonlar arası bağlantı”¹⁸⁶ (Pfefer and Salancik, 1978) ve “Organizasyonel Hologramda Müşterek Uyumluluk”¹⁸⁷ (Mackenzie, 1991) teorilerini bu çalışmaların en belirginleri olarak sayabiliriz.

Uluslararasılaşma süreci karmaşık, maliyetli ve riskli bir organizasyonel değişim sürecidir. Bu süreç sürekli öğrenme ve adaptasyon gerektiren değişken bir süreçtir. İşte bu nedenle organizasyonel karar süreçlerinin etkisi bu noktada önemli hale gelmektedir.

Dolayısıyla uluslararasılaşma sürecinde organizasyonel karar olarak merkezi veya yerel (bayi) yönetim arasındaki dengenin kurulması en önemli unsurdur. Merkezi denetim şirket politikalarını ve küresel stratejilerin uygulanmasını

¹⁸² Lam, L. W., White, L. P., a.g.e., s. 110.

¹⁸³ Lawrence, L., Lorsch, J., 1967 “Differentiation and Integretion In Complex Organizations”, *Administrative Resource Management*, 25, 1, 133-148.

¹⁸⁴ Burns, T., Stalker, G. M., 1961, “**The Management of Innovation**”, London, Tavistock.

¹⁸⁵ Miles, R. E., Snow, C. C., 1978, “**Organizational Strategy, Structure and Process**”, New York: Mcgraw-Hill.

¹⁸⁶ Pfefer, J., Salancik, G. R. 1978, “**The External Control of Organizations**”, New York: Harper & Row.

¹⁸⁷ Mackenzie, K. D. 1991, “**The Organizational Hologram**”, Boston: Kluver.

kolaylaştırırken şirketin yakın çevresindeki gelişmelere zamanında uyum sağlamasını ise zorlaştırmaktadır. Bu noktada merkezi yönetim ile yerel (bayi) yönetim arasında etkili bir işbölümü gerekmektedir. Merkezi yönetim küresel stratejiler, yeni pazarların bulunması gibi konulara odaklanırken yerel (bayi) yönetim bölgesel pazardaki gelişmelere odaklanacaktır.¹⁸⁸ Bu işbölümünün başarısı ise merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında etkili iletişim araç, yöntem ve süreçlerine bağlıdır.

1.3.8 Hukuki ve Ekonomik Faktörler

Ev sahibi ülke kaynaklı hukuki düzenlemeler genellikle hükümetler ve politik partilerden kaynaklanan yasalar ve sınırlamalar şeklinde kendini göstermektedir. Bu kısıtlamalar bölgesel düzenlemeler, arazi kullanımı, imar izni, fiyatlama ve reklam konuları gibi yerel firmaları ve halkı korumaya dönük düzenlemelerdir.¹⁸⁹

Ekonomik faktörler ülkeden ülkeye gelişmişlik düzeyi, nüfus ve kişi başına düşen milli gelir bakımından değişiklik göstermektedir.¹⁹⁰ Eğer yeni girilecek pazarda vergi, gümrük avantajları ve tekelleşme karşıtı uygulamalar yoksa o pazara girilmesinin hiçbir mantığı olmadığı kabul edilmektedir.

1.3.9 Uluslararasılaşma Sürecinde Sektörel Farklılıklar

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar rekabet avantajının temel unsurları açısından üretim yapan firmalardan farklılıklar göstermektedir. Özellikle firmanın uluslararasılaşma sürecini düşük maliyetlerle yürütebilmesi yöneticilerin

¹⁸⁸ Lam ve White, a.g.e., s.110.

¹⁸⁹ Davies, B.J.: 1995, “**The Regulation of Retail Internationalization: Examples from the Pasific-Asia Region**”, içinde, Mc.Goldrick, P.G., Davies, G. (eds), “**International Retailing: Trends and Strategies**”, Pitman Publishing, London.

¹⁹⁰ Hollander, S.C.: 1970, “Multinational Retailing”, MSU International Business and Economic Studies, Michigan State University, içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “**An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

tutumunu olumsuz etkilemezken pazara ait kuralların ve sınır ötesi faaliyetlere ilişkin hukuki düzenlemeler yöneticilerin tutumunu daha çok etkileyebilmektedir.¹⁹¹

Hizmet sektöründeki firmaların özellikleri yöneticilere üretim yapan firmaların hayal edemeyeceği kolaylıkta uluslararasılaşma imkânları sunmaktadır. Örneğin yetkili bayii yapılanması ile firma kolaylıkla uluslararası nitelik kazanabilmektedir ve uluslararasılaşma faaliyetlerine geçiş için iç pazarın doymasını ya da belirli bir büyüklüğe ulaşmayı beklemek zorunda değildir.¹⁹²

1.3.10 Uluslararasılaşma ve Performans

Uluslararasılaşma ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Uluslararası işletme araştırmalarının en temel sorularından birini teşkil etmektedir. Uluslararası literatürde de birbiriyle çelişen araştırmalar mevcut olmakla birlikte uluslararasılaşmayla performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu söylemek için yeterince kanıt mevcuttur.¹⁹³

Doğrudan Yabancı Yatırım ve Dış Pazara Giriş teorilerinin ve bunlara yapılan katkıların temelini de bu soru oluşturmaktadır.¹⁹⁴ Literatürde bu konuyla ilişkili birçok ampirik çalışma yapılmış ve zaman zaman birbiri ile çelişkili sonuçlarında ortaya çıktığı görülmüştür.

Uluslararasılaşma ile performans arasındaki ilişkinin zaman boyutunu göz önüne alacak olursak son derece karmaşık olan bu ilişkinin ancak belirli bir zaman aralığında belirlenebileceğini söylemek mümkün olacaktır. Bu ilişkinin ampirik olarak ölçülmesi için ise ancak çok yönlü olarak ele alınması gerekmektedir.

¹⁹¹ Javalgi, R., G, Griffith, D., A., White, D., S.: a.g.e., s.194.

¹⁹² Javalgi, R., G, Griffith, D., A., White, D., S.: a.g.e., s.195.

¹⁹³ Ruigrok, W., Wagner, H.:2003, "Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective", **Management International Review**, vol. 43/1, pp. 63–83 ,Contractor, F.,J.:2007, "Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs Transaction Cost Perspective", **Management International Review**; 2007; 47, 3; s. 453-475

¹⁹⁴ Glaum, M., Oesterle, M., 2007 "40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Question than Answers", **Management International Review**; 47, 3; pg. 307.

Özellikle firmanın uluslararasılaşma stratejisi, pazardaki rekabetin derecesi, firma ana ülkesi ile dış pazar arasındaki kültürel ve coğrafik mesafe, yönetsel ve uluslararası tecrübesi¹⁹⁵ ve öğrenme becerisi firmanın teknolojik know-how seviyesi, ana ülkenin özellikleri¹⁹⁶ ve bunların birbirleri olan etkileşimlerini içeren modeller kurulmalıdır.¹⁹⁷

Solberg ve Durrieu (2006) çalışmalarında işbirliği stratejilerinin performans ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koyarken pazar kontrol stratejilerinin performans ile pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁹⁸ Bu çalışmada safha modelinin de performans ile negatif ilişki içinde olduğu ileri sürülmektedir.

Uluslararasılaşma süreci ile performans ilişkisini tek başına ele almakta yeterli derecede güvenilir olmaktadır. Çünkü bu ikisi arasındaki ilişki başka bazı faktörlerinde etkisi altındadır. Uluslararasılaşma ve performans arasında olumlu bir ilişki vardır ve firmanın AR&GE yoğunluğu, ürün çeşitliliği¹⁹⁹, ana ülke özellikleri, firmanın yaşı ve boyutu bu ilişkiyi etkilemektedir. Firmanın genç olması, AR&GE yoğun olması, ürün çeşitliliği bulunması, büyük olması²⁰⁰ performans artışını olumlu yönde etkilemektedir.

Uluslararasılaşmanın gerçekleşmesinin ilk aşamalarında belirgin bir performans düşüşü gözlenmektedir.²⁰¹ Bunun nedeni yeni pazarın şartlarına firmanın uyum sağlama sürecidir ve kısıda sürede firma performansını artırmaktadır.

¹⁹⁵ Çavuşgil, T., Zou, S, a.g.e., s.17.

¹⁹⁶ Ruigrok, W., Amann, W., Wagner, H.: 2007, "The Internationalization-Performance Relationship at Swiss Firms: A Test of the S-Shape and extreme degrees of internationalization", **Management International Review**, 47, 3, pg. 349-368.

¹⁹⁷ Glaum, a.g.e., s.310.

¹⁹⁸ Solberg ve Durrieu, a.g.e. s.78.

¹⁹⁹ Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Kim, H.:1997, "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms", **Academy of Management Journal**, 40, s. 767-798

²⁰⁰ Bausch, A., Krist, M.: 2007, "The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis", **Management International Review**; 47, 3; s. 337.

²⁰¹ Ruigrok, W., Wagner, H.:2003, "Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective", **Management International Review**, vol. 43/1, s.77.

Uluslararasılaşmayı safhalar olarak incelediğimizde başlangıç safhası, gelişmiş safha ve aşırı uluslararasılaşma safhası olarak üç ana gruba ayırabiliriz. Her safha için farklı performans uluslararasılaşma ilişkisinden bahsedebiliriz. Başlangıç ve aşırı uluslararasılaşma safhalarında uluslararasılaşma maliyetleri uluslararasılaşmanın sağladığı faydalardan daha çok gelişmiş safhada ise faydalar maliyetten daha çoktur.²⁰² Başlangıç safhasında maliyet yukarıda da değindiğimiz gibi yeni pazara ilişkin bilginin edinilmesi, organizasyon yapısının yeni pazara uyumlu hale getirilmesi gibi faaliyetlerden kaynaklanırken aşırı uluslararasılaşma safhasında geniş bir coğrafyaya dağılmış ve aşırı büyümüş bir yapının getirdiği koordinasyon zorluğu, hantal yapı, dağıldıkça kültürel farklılıkların artması vb. nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak firmanın uluslararasılaşma faaliyetleri sonucu performansını olumlu etkileyecek yedi özellik kazanacağından bahsetmek mümkündür.²⁰³

- Yabancı pazardan elde edilecek bilgi
- Ucuz kaynaklara erişme
- Firma özel yeteneklerin yabancı pazarda kullanılması
- Global Pazar gücünün ele geçirilmesi
- Uluslararası ölçek ekonomisinden istifade etmek
- Coğrafi dağılımla riskin azaltılması
- Uluslararasılaşma tecrübesinin kazanılması

²⁰² Contractor, F.,J.:2007, "Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs Transaction Cost Perspective", **Management International Review**; 2007; 47, 3; s. 458.

²⁰³ Contractor, F.,J., a.g.e. s. 471.

Uluslararasılaşma sürecinde sistematik bir yol izleyen firmaların uluslararasılaşmanın her aşamasında daha tutarlı olma eğilimleri görülmekte ve bu firmaların daha yüksek bir performans yakalaması daha olası olmaktadır.²⁰⁴

1.4 KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

Ulusal pazarlar her geçen gün artan biçimde küreselleşmenin getirdiği fırsat ve zorunluluklar nedeni ile uluslararası pazar niteliği kazanmaktadır.²⁰⁵ Bu bakımdan küçük ve orta boy işletmelerin de kuruluş ve üretim aşamalarında rekabet sağlayıcı faktörleri gözetmenin yanı sıra, yeni pazarlara açılma ve özellikle ihracat açısından da uluslararası düzeyde rekabet unsurlarını ön planda tutmaları kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu bakımdan, KOBİ'lerin uluslararası düzeyde yeni pazarlarda tutunabilmeleri ile mevcut alanlarda pazar paylarını artırarak ve varlıklarını güçlendirerek sürdürülebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu ilave olarak yeni pazarlara ilişkin bilgilere kısa sürede ulaşılabilmesi ve bunların sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Söz konusu değerlendirmelere dayanan kalite/fiyat dengesi ön planda tutularak oluşturulacak ihracata yönelik imalat anlayışıyla, uluslararası pazarlara açılma girişimleri firmanın güçlenerek varlığını sürdürmesini sağlayan bir unsur olacaktır.²⁰⁶ KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde, en önemli etkenler olarak buldukları çevre, sektörel firma ağı ve insan kaynaklarının kalitesi karşımıza çıkmaktadır.²⁰⁷ Yöneticilerin kararları sadece uluslararası pazara giriş kararını değil aynı zamanda hangi pazara ve hangi seviyede girileceği kararlarını da

²⁰⁴ Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J., a.g.e., s. 30.

²⁰⁵ Raymond, L., St-Pierre, J.: 2011, "Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality", **International Small Business Journal** 31(1) s.82.

²⁰⁶ Zhu H., Hitt M.A., Tihanyi L.: 2007, "The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional", **Journal of Small Business Strategy**, Fall 2006/Winter; 17, 2; ABI/INFORM Global s. 1-26, KOSGEP, 2009, **Kobi Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)**, (çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/Disliskiler/duyuru.aspx?dID=27>, 21 Kasım 2009.

²⁰⁷ Raymond, L., St-Pierre, J.: 2011, "Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality", **International Small Business Journal** 31(1) 82-102.

etkilemektedir.²⁰⁸ Dolayısıyla bünyesinde uluslararası tecrübesi olan insan kaynağı bulunduran KOBİ'ler uluslararasılaşma sürecinde bir adım öne çıkmaktadır.

KOBİ'lerin uluslararasılaşması çoğunlukla uzun süreli yavaş ve safhasal bir seyir izlemektedir ve bu süreç coğrafi veya kültürel yayılma ve odaklanma esaslarına dayanmaktadır. Firmanın gelişim safhasına bağlı olarak bir pazara giriş yöntemini seçmektedir. Ancak günümüzde yeni kurulan bir firmanın doğrudan dış yatırım yaparak ta faaliyetlerine başlayabilmektedir.²⁰⁹ Hatta literatürde bazı çalışmalar firmaların uzun zaman içerisinde safhaları takip ederek uluslararasılaşma derecelerini artırmazken bazı firmaların çok kısa surede diğer safhaları atlayarak aktif ihracatçı olduklarını ortaya koymaktadır.²¹⁰

Bununla birlikte uluslararasılaşma tecrübesi olan KOBİ niteliğindeki firmalarda bile finans ve maliyetle ilgili konular en önemli zorluklar olarak karşımıza çıkmaktadır.²¹¹ Uluslararasılaşma tecrübesi olmayan KOBİ niteliğindeki firmalar da ise devlet desteğinin yeterli olmaması konusunda engel algılamaları oluşmaktadır.

²⁰⁸ Shaw, V., Darroch, J., 2004 “Barriers to Internationalization: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand”, **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 2, pg.329.

²⁰⁹ Johanson, J., Wiedersheim, P. F.: 1975, “The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases”, **Journal of Management Studies** 12 (3), 305 – 322

²¹⁰ McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B., 1994, “Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, pp. 469-87; Ganitsky, J. (1989), “Strategies for innovative and adoptive exporters”, **International Marketing Review**, Vol. 6 No. 5, pp. 50-65; Oviatt, B. and McDougall, P. (1995), “Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage”, **Academy of Management Executive**, Vol. 9 No. 2, pp. 30-43.; Bell, J. (1995), “The internationalisation of small computer software”, **European Journal of Marketing**, Vol. 29 No. 8, pp. 60-75; Moen, O. (2002), “The born globals: a new generation of small European exporters”, **International Marketing Review**, Vol. 19 No. 2, pp. 156-75.

²¹¹ Ali, A.J. and R.C. Camp, 1993 “The Relevance of Firm Size and International Business Experience to Market Entry Strategies”, **Journal of Global Marketing** 6 (4), 91–108; Buckley, P.J., 1989 “Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background”, **Small Business Economics** 1, 89–100; Coviello, N.E. and A. McAuley, 1999 “Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research”, **Management International Review** 39 (3), 223–256; Karagozoglu, N. and M. Lindell, 1998 “Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An e-Exploratory Study”, **Journal of Small Business Management** January, 44–59; Ward, E.A., 1993 “Motivation of Expansion Plans of Entrepreneurs and Small Business Managers”, **Journal of Small Business Management** January, 32–38.

Ülkemizin her geçen yıl toplam ihracatı içerisinde sanayi mallarının artışına paralel biçimde gelişen ancak, belli ülke ve ürün grupları ile sınırlı şekilde devam eden ihracat eğilimi vardır. Bu eğilimin potansiyel yeni ülke pazarlarına ileri üretim teknolojileri ve katma değeri yüksek yeni ürün grupları ile açılım yapılabilecek şekilde geliştirilmesi, ülkemiz açısından vazgeçilmez bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde Türkiye’de uygulanmakta olan ihracat teşvikleri; devlet yardımları, yurtiçinde ve yurtdışında işleme rejimleri, Türk Eximbank tarafından sağlanan kredi, sigorta ve garanti programları, ihracat, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetlerde vergi, resim ve harç istisnası ile ihracatta KDV istisnasıdır. İhracata yönelik devlet yardımları; ihracatın teşvik edilmesi, ihraç pazarlarının geliştirilmesi ve dünya ihracatındaki payının artırılması ve uluslararası piyasalara açılan firmaların rekabet güçlerinin artırılması açısından önem taşımaktadır.²¹²

Ülkelerin izledikleri ekonomi politikalarında teşvik sisteminin önemli bir yeri bulunmaktadır. Küreselleşmenin ülkeleri birbirine bağımlı kıldığı bir dünyada bir ülke ekonomisinde dengeli gelişmenin sağlanabilmesi, kısa dönemde değişebilen, esnek, çok amaçlı ve çok araçlı bir teşvik sistemini gerekli kılmaktadır. Teşvikler (Tablo 11), diğer kamusal politikalardan farklı olarak ekonomiye doğrudan aktarılabilmekte ve kısa sürede sonuç alınabilmektedir.²¹³ Hızlı sonuç alma imkânı, teşvik uygulamalarının oldukça geniş bir alanda kullanılmasını sağlamaktadır.²¹⁴

²¹² Ersungur Ş.,M., Yalman İ. N., 2009, “**Bölgesel Kalkınmada İhracat Teşviklerinin Etkinliği:Sivas İlinde Bir Uygulama**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, sayı 1.s.81-98.

²¹³ Terzi, H. Erol A.: 2005, “**Doğu Karadeniz Bölgesinde İhracatçı Firmaların İhracat Teşviklerinden Yararlanma Düzeyi Üzerine Bir Araştırma**”, Doğu Karadeniz Bölgesi Kalkınma Sempozyumu 2005, içinde, Ersungur Ş.,M., Yalman İ. N., 2009, “**Bölgesel Kalkınmada İhracat Teşviklerinin Etkinliği:Sivas İlinde Bir Uygulama**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, sayı 1.s.81-98..

²¹⁴ Üzümcü A., Doğan A., 2009, “**Türkiye ve Sivas’ta Yatırım-KOBİ Teşviklerinin Gelişimi**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, sayı 1, s. 299-318.

Tablo 11 Dış Ticaret Müsteşarlığınca Hazırlanan Devlet Yardımları

NO	TEBLİĞ ADI	TEBLİĞ NO
1.	Uluslararası Nitelikteki Yurt İçi İhtisas Fuarlarının desteklenmesine İlişkin Tebliğ	Tebliğ 95/7
2.	Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ	Tebliğ 97/5
3.	Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Yardımına İlişkin Tebliğ	Tebliğ 98/10
4.	İstihdam Yardımı Hakkında Tebliğ	Tebliğ 2000/1
5.	Yurt Dışı Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Tebliğ	Tebliğ 2004/6
6.	Yurtdışında Ofis-Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ	Tebliğ 2005/4
7.	Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ	Tebliğ 2006/4
8.	Pazar Araştırması ve Pazarlama Desteği Hakkında Tebliğ	Tebliğ 2006/6
9.	Eğitim ve Danışmanlık Yardımı Hakkında Tebliğ	Tebliğ 2007/3

Türkiye’de ihracat yapan 48 bin 500 firmanın 47 bini KOBİ’dir. Finansman başta olmak üzere KOBİ’lere sağlanacak desteklerin Türkiye’nin istihdamı, sanayisi ve ihracatı için hayati derecede önemlidir.²¹⁵ Türkiye’nin 2023 ihracat hedeflerine ulaşması daha fazla sayıda KOBİ’nin ihracat yoluyla küresel rekabet gücü kazanması ile mümkündür.

Bu nedenlerle ülkemizde T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEP) dış pazarlara açılma ve uluslararası işbirliği geliştirmeyi amaçlayan iki

²¹⁵ Büyükeksi, M.:2012, “E-KOBİ NET”, (çevrimiçi) <http://www.e-kobi.net/buyukeksi-ihracatci-kobiler-kosgeb-destegini-etkili-kullanmali.html>, 02 Ocak 2012.

destek programı geliştirmektedir.²¹⁶ Bu program ile aşağıdaki hususlar hedeflenmektedir;

- KOBİ niteliğindeki şletmelerin hedeflerine yönelik uluslararası şbirliğı geliştirmek,
- İhracat yapmak,
- Teknik/teknolojik şbirliğı geliştirmek,
- Ortak yatırım yapmak,
- Mali ve benzeri şbirliğı imkânları için araştırma yapmak,
- Potansiyel ithalatçı şletme temsilcileri ile doğrudan ikili ř görüşmeleri yapmak,
- Tüketici tercih ve ürün fiyat düzeyi hakkında yerinde tespit etmek,
- Ekonomik yapı ve sanayi durumu ile ilgili bilgi edinmek gibi faydalar amaçlanmaktadır.

Söz konusu destek programları kapsamında KOBİ'lerin uluslararası ortama açılabilmesi amacı ile uygun ülkelere, sektörel ve mesleki kuruluşlarca organize edilen ihracat amaçlı yurtdışı iş gezisi programlarına destek verilmektedir.

Eşleştirme Merkezi Modelleri; büyük ölçekli sanayi ve ticaret işletmelerinin yaptıkları uluslararası işbirliklerini KOBİ'ler düzeyinde yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır. İşletmelerin; ihracat, Türkiye'de ortak üretim/yatırım, benzeri uluslararası işbirliğine yönelmeleri, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri ve pay alabilmeleri için verilen bir destektir. Bu destek hizmet vermek üzere çeşitli ülkelerde kurulan, uzun vadeli ticari işbirlikleri için zemin hazırlayan ve bu

²¹⁶ KOSGEP, 2009, **Destekler; İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi**, çevrim içi <http://www.kosgeb.gov.tr/> 25 Kasım 2009.

kapsamda faaliyet gösteren Eşleştirme Merkezlerine üye olan KOBİ'lere aldıkları hizmet karşılığı verilecek geri ödemesiz desteği kapsar.

Ancak tüm bu desteklerin varlığı çok etkili bir şekilde kullanılması için yeterli olmamaktadır. Çoğu küçük atölye tarzı üretim yapısından gelerek büyüyen ve bünyesinde yeterli miktarda profesyonel bulundurmayan KOBİ'ler bu teşvik uygulamalarından habersiz kalmaktadır. Destek programları ile ilgili bir bilgiye sahip olsalar bile teşviklerin kullanılması için gerekli bürokratik işlemlerden ürken KOBİ'ler söz konusu teşviklerden yeterince faydalanamamaktadır. Özellikle bünyelerinde uluslararası tecrübesi olan ve yeteri miktarda profesyonel bulunduran firmalar çevrede var olan bu tür teşvik ve destek programlarını daha iyi anlamakta ve daha etkin istifade etmektedir.

Birinci bölümde uluslararasılaşma kavramı ele alınarak tarihi bir perspektifle incelenmiş ve açıklanmıştır. İlk olarak uluslararası ticaretin tarihsel gelişimi kısaca anlatılmış daha sonra uluslararasılaşma teorisi kapsamında klasik ve çağdaş modeller, uluslararasılaşma teorisinde safha yöntemi ve pazar seçimi konuları tartışılmıştır. Daha sonra uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler ele alınmış ve son olarak ise KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci kısaca açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise araştırmanın ana kavramlarından ikincisi olan kurumsallaşma kavramı açıklanarak tartışılacaktır. Öncelikle kurumsallaşmayla ilgili terim ve tanımlar kısaca verilecektir. Daha sonra örgütsel kurumsallaşma kavramı ve çevrede var olan ve firmayı etkileyen kurumsal yapılar ele alınacak ve tartışılacaktır. Son olarak KOBİ'lerin kurumsallaşması kısaca açıklanacak ve araştırma bölümüne geçilmeden önce KOBİ, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma kavramları arasındaki ilişkiler ortaya konarak açıklanmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM 2

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

2.1 KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ TERİM VE TANIMLAR

Kurumsallaşma kavramı ülkemizde birçok alanda ve birçok faaliyet için kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok geniş bir kullanım alanı olan bu kavram adeta moda bir terim haline gelmiştir. Çoğunlukla da ülkemizde bir organizasyonun (hükümet veya hükümet dışı) faaliyetlerinin düzenli anlaşılır ve güven veren uygulamalar haline gelmesi olarak algılanmaktadır. Ancak bu kavram ülkemiz dışında da kullanılan bir kavram (Institutionalism) olmakla birlikte farklı bir kullanım özelliği göstermektedir. Yurtdışında ise daha çok organizasyona etki eden ve çevrede bulunan yapılar kastedilmektedir. İşte bu nedenle kurumsallaşma kavramı tüm yönleriyle bu bölüm boyunca incelenecek ve açıklanacaktır.

Kurum sözcüğü genel anlamda “Kuruluş, yapılış, şekil, biçim” anlamına gelmektedir.¹ Hukuki açıdan ele alındığında ise kurum “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi insanlar tarafından oluşturulan şey, müessese” olarak da tanımlanmaktadır.² Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade eder. Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, tokalaşma birer ‘kurum’ örneğidir. Bunların bazıları, ekonomik ve yapısal ağırlıklı kabul edilmiş, yerleşmiş ilişkiler düzenidir.³

¹Tarama Sözlüğü. 1969, **Türk Dil Kurumu web sitesi**, 2009, (çevrimiçi) <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=kurum&ayn=tam>, 15 Aralık 2009.

²Genel Türkçe Sözlük: 2009:, **Türk Dil Kurumu web sitesi**, (çevrimiçi) <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=kurum&ayn=tam>, 15 Aralık 2009.

³Koçel, T.: 2005, İşletme Yöneticiliği, 10. Basım, Arıkan Basım Yayım, İstanbul. s. 361.

Örgütsel anlamda ise kurum; örgüt için gerçekliği tarif eden, neyin ne olduğunu ve neyin yapılıp neyin yapılamayacağını ortaya koyan kurallar normlar ve inançlardır.⁴ Bu kurallar ise örgütsel davranışları şekillendirir.

Kurumsallaşma sözcüğü ise “Kurum niteliği kazanmak, müesseseleşmek” anlamına gelmektedir.⁵ Sosyolojik açıdan ise “herhangi bir davranış, düşünüş, inanış biçiminin tarihi olarak durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci, müesseseleşme” şeklinde açıklanmaktadır.⁶

2.2 ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Yukarıda kısaca değinildiği gibi kurumsallaşmaya örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik yönlerden bakmak mümkündür. Ancak konumuz KOBİ’lerdeki kurumsallaşma kavramı ile sınırlı olduğundan bu başlık altında sadece örgütsel kurumsallaşma üzerinde durulacaktır.

Organizasyon ve kurumsallaşma kavramları birbirinden farklılıklar içermektedir. Daha doğrusu organizasyon kurumsallaşmaya başladıkça özel bir karakter edinmeye ve olumlu manada ayırt edici bir yetenek kazanmaya ve bunların yanında öğrenilmiş yerleşik bazı yanlışlıklar barındırmaya yönelmektedir.⁷ Faydaları kadar belirli bir maliyeti de içeren bu kurumsallaşma süreci yöneticiler tarafından yakından izlenmelidir.

Kurumsallaşmış kurallar toplumda karşılıklı olarak kabul görmüş tipikleştirilmiş ve anlam kazanmış sınıflamalardır. Bu kurallar çoğunlukla toplum

⁴ Hoffman, A.J.: 1999, “Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42 (4), 351-371.

⁵ Türkçe Sözlük: 1988, **Türk Dil Kurumu**, C.2., Ankara, s. 2296.

⁶ A.e. s. 2297.

⁷ Selznick, P.:1996, “Institutionalism "Old" and "New"”, **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 270.

desteği ve kabulü ile ortaya çıkarken bazense hukuki yollarla ortaya çıkmaktadır.⁸ Kurumsallaşma teorisi, organizasyonel davranışın sosyal modeli üzerine bina edilmiştir.⁹ Teori organizasyonu sosyal ilişkiler ağının içinde bir unsur olarak ele almaktadır.

Kurumsallaşma teorisi ayırt edici biçimlerin, süreçlerin, stratejilerin, bakış açılarının ve yeteneklerin, organizasyonun i dinamiklerinden ve çevreye uyum adımlarından süzülerek ortaya çıkışını incelemekte ve takip etmektedir. Bu adımlar i ve dış çevreye karşı ortaya konulan tepkiler olarak algılanmalıdır. Ayırt edici özellikler ile kastedilen belirli bir kurum tipinin kesin bir biçimde tarif edilmeye çalışılmasıdır.¹⁰ Birçok biçimsel organizasyon yapısı rasyonel kurumsallaşma kurallarının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kuralların birbirleriyle i içe etkileşimi ile karmaşık ve çok sayıda biçimsel organizasyon yapısı oluşmaktadır.¹¹

Selznick'e göre kurumsallaşma düzensiz, iyi organize edilmemiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli sabit ve sosyal açıdan birleştirici bir yapının ortaya çıkışını ifade etmektedir.¹² Meyer ve Rowan'a göre ise kurumsallaşmış kurallar organizasyonun meşruiyet, kaynak, istikrar ve gelişmiş idame yetenekleri kazanmasını sağlamaktadır.

Karpuzoğlu'na gre¹³ ise işletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen evre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü

⁸ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 341.

⁹ Granovetter, M.: 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, 91, 481-510.

¹⁰ Selznick, P., "Institutionalism "Old" and "New"", s. 270.

¹¹ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340.

¹² Broom, L., Selznick, P.:1955, "**Sociology: A Text with Adapted Readings**", New York:, Peterson, (evrim içi) <http://www.questia.com/library/book/>, 24 Haziran 2010.

¹³ Karpuzoğlu, E.: 20014, "Aile şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", İstanbul Kültür Üniversitesi, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, Kongre Kitabı, s.42 – 53.

iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.

Başlangıçta teknik üretim ihtiyaçlarına göre organize edilmiş bir organizasyon kurumsal çevre etkisiyle eşbiçimli bir yapıya kavuştuktan sonra organizasyon içi koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini azaltarak meşruiyetini sağlamlaştırmaktadır.¹⁴ Kurumsallaşmanın en belirgin özelliği değerlerle birlikte yapının içine aşılması ve yerleşmesidir.¹⁵ Burada önemli olan husus yeni ihtiyaçlara ve çevre şartlarına tepki olarak ortaya çıkan bu yeni yapıya ne ölçüde hazır olunduğudur.

Bütünleşme ve istikrarın ana kaynağı olan temel gerçek sosyal engeller ve taahhütlerin oluşturulmasıdır. Günlük hayatımızda yaptığımız hareketler özgürce ve tersine çevrilebilir. Ancak söz konusu önemli konular ve değerler olunca veya iç içe geçmiş birbirine bağlı ilişkiler yumağı mevcutsa seçenekler daha sınırlıdır. İşte kurumsallaşma, organizasyon içindeki eylemleri, normatif bir düzen sağlayarak ve kendi oluşma süreci içinde tutsak ederek sınırlamaktadır.¹⁶ Koordinasyon, denetleme, değerlendirme gibi teknik konuların yerini karşılıklı güven ve itimat ortamının sağlanması almaktadır.¹⁷

Kurumsallaşma teorisinde değerler merkezi bir rol üstlenmiştir. Söz konusu değerler mevcut durum içinde nasıl bir öneme sahiptir ve bu değerlerin organizasyonun mevcut kültürü ve sosyal yapısı içinde nasıl inşa edileceği ve değerlerin hangi yönleriyle zayıflatıldıklarının bilinmesi bir zorunluluktur. Kurumsallaşmanın hukuk sosyolojisi içinde de önemli bir yeri vardır. Büyük firmaların karakteri yönetimin yönetsel sınırlama ve çalışan haklarının kabulünü

¹⁴ Meyer, J.W.,Rowan, B. a.g.e, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", s. 340.

¹⁵ Selznick, P., "Institutionalism "Old" and "New"", s. 271.

¹⁶ Selznick, P.:1992, "**The Moral Commonwealth:Social Theory and the Promise of Community**", Berkeley, University of California Press., içinde, Selznick, P.:1996, "Institutionalism "Old" and "New"", **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 270-277.

¹⁷ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340.

beraberinde getirmektedir.¹⁸ Burada kurumsallaşma yönetimin sınırlanması ve yasal bir düzenin kabul edilmesi şeklinde beliren yasallaşma biçiminde kendini göstermektedir. Yasallaşma ise beraberinde amaçlar ve etkiler göz ardı edilerek katı kuralların ve prosedürlerin takibini getirmektedir.

Bu kurallar rejimi daha çok organizasyonun çalışanların etkin kullanımı da içeren pratik ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Çalışma yaşamının bu şekilde yasallaşması tek başına yeterli olmamakta bu sürece politik boyutta katkı sağlamakta ve yeni yapılar, güç mücadeleleri, yeni bir otorite ve katılım sağlayıcı prosedürler ortaya çıkmaktadır. Yasal değişikliklerle birlikte organizasyon ve hukukun karşılıklı etkileşimi görünür hale gelmektedir. Kurumsallaşma teorisinin bir diğer amacı da firmanın hissedarlarının firmanın uzun vadeli yaşamını düşünmeden kar odaklı yaklaşımlarını sorgulamak ve bu dar görüşlü yaklaşımı dengelemektir.¹⁹ Bu sayede kurumsallaşma teorisi sosyal hassasiyetleri gündeme getirmekte ve klasik organizasyon yapısını ve düşünsel temeli olmayan yönetsel önyargıları ortadan kaldırmaktadır.

2.2.1 Örgütsel Kurumsallaşmanın Ortaya Çıkışı

Organizasyonun çevresiyle etkileşim halinde olduğu ve çevresindeki etkilerle benzeşme eğiliminde olduğu yeni bir teori değildir.²⁰ Kurumsallaşma teorisinin açık sistem yaklaşımlarından farklılığı bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma teorisi çevreyle ilişkiyi karşılıklı bir ilişkiler açısından çok toplum tarafından

¹⁸ Selznick, P., "Institutionalism "Old" and "New"", s. 271-272.

¹⁹ Selznick, P., "Institutionalism "Old" and "New"", s. 271-272.

²⁰ Lawrence, L., Lorsch, J.: 1967 "Differentiation and Integregation In Complex Organizations", **Administrative Resource Management**, 25, 1, 133-148, Burns, T., Stalker, G. M.: 1961, "**The Management Of Innovation**", London, Tavistock, Miles, R. E., Snow, C. C.: 1978, "**Organizational Strategy, Structure And Process**", New York: McGraw-Hill, Pfeffer, J., Salancik, G. R.: 1978, "**The External Control Of Organizations**", New York: Harper & Row, Mackenzie, K. D.: 1991, "**The Organizational Hologram**", Boston: Kluwer, Thompson, J.D.: 1967, "**Organizations in Action**", New York, McGraw-Hill.

benimsenmiş ve kabul görmüş rasyonel mitosların dramatik ve sorgulanmaz bir biçimde organizasyon öğelerini belirlemesi şeklinde ele almaktadır.²¹

Organizasyonun faaliyet alanlarının ilk ortaya çıkış safhalarında birbirinden farklı yaklaşımlara ve yapılara sahiptirler.²² Ancak faaliyet alanı tam anlamıyla oluşturulduktan sonra benzeşmeye doğru önlemez biçimde kaymaktadır.

Bu faaliyet alanları çeşitli organizasyonların faaliyetleri sonucu ortaya çıkmakta ve yapısal hale gelmektedir. Daha sonra hem bu öncü organizasyonlar hem de yeni oluşan organizasyonlar benzer yapılara dönüşmektedir. Böylece kritik tedarikçiler, kaynak sağlayıcılar, tüketiciler, düzenleyici kurullar ve diğer organizasyonlardan oluşan bir kurumsal yaşam alanı ortaya çıkmaktadır. Bu kurumsal alan fikri karşılıklı bağımlılığı ve yapısal eşitliği de içinde barındırmaktadır. Bağımlılık ile biçimsel sözleşme, personelin işçi birliklerinde, yönetim kurullarında ve profesyonel kuruluşlarda temas halinde olması veya resmi olmayan bir şekilde personel akışı gibi iki organizasyonu birbirine bağlayan işlemler kastedilmektedir. Yapısal eşitlik ile de bir şebeke yapı içinde mevkiler arasındaki benzerlik kastedilmektedir.²³ Örneğin aynı organizasyon grubuna benzer biçimlerde bağ kuran iki farklı organizasyon, yapısal olarak eşit kabul edilmektedir.

Bu noktadan hareketle kurumsallaşma teorisinin, “Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı”²⁴ gibi sadece rekabet eden firmaları yada “Organizasyonel Şebeke

²¹ Meyer, J.W., Rowan, B., “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, s. 346.

²² DiMaggio, P.: 1981, "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston. Part 1: The Creation of an Organizational Base For High Culture in America.", **Media, Culture and Society**, 4:33-50.

²³ DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 148.

²⁴ Hannan, M.T., Freeman, J.H.: 1977, "The Population Ecology of Organizations" **American Journal of Sociology**, 82:929-64.

Yaklaşımı”²⁵ gibi karşılıklı ilişki içindeki firmaları baz alan bir anlayış içinde değil yukarıda sayılan tüm ilgili unsurları dikkate alan bir teori olduğu söylenebilir.

2.2.2 Örgütsel Alanlar ve Sosyal Aktörlerin Etkileri

Kurumsallaşma teorisine göre örgütsel çevrenin anlamlı bir analizini yapabilmek için sadece sosyal çevre odaklı veya endüstriyel çevre odaklı olmayan bir karma yolun bulunması gerekmektedir. Her iki çevrenin ortak bir sentezini yapmaya imkân veren kavram ise örgütsel alan olarak tanımlanmaktadır.²⁶

Örgütsel alan; hep birlikte kurumsal bir yaşam alanı oluşturan, tedarikçiler, kaynaklar, tüketiciler, düzenleyici kurumlar (hükümet, ticari birlik vs.) ve benzer faaliyetler icra eden diğer organizasyonlardan (rakipler) oluşan karmaşık yapı olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal olarak tanımlanmış örgütsel alanların ortaya çıkışı dört özelliğin bir arada bulunmasına bağlıdır;²⁷

1. Örgütsel alanda faaliyet gösteren organizasyonların karşılıklı etkileşimin artması
2. Örgütler arası liderliğin ve işbirliğin kesin kurallara bağlanmış olması
3. Örgütün faaliyet alanında kontrol etmek zorunda olduğu bilgi miktarında belirgin bir artışın olması
4. Örgütler arası karşılıklı farkındalığın geliştirilmesi

²⁵Laumann, E.O., Galaskiewicz, J., Marsden, P.: 1978 "Community Structure As Interorganizational Linkage", **Annual Review of Sociology**, 4:455-84.

²⁶Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.36.

²⁷DiMaggio, P.: 1982, "**The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications.**", Paper prepared for SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy, April 1 and 2., içinde, DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Bir başka tanımda ise örgütsel alan; bireyleri alan dışındaki bireylere nazaran daha sık ve mecburi bir şekilde ilişki halinde olan ortak bir bilişsel sistemin parçası olan sosyal aktörlerin oluşturduğu bir yapı olarak tarif edilmektedir.²⁸

Her iki tanımda çevrenin sosyal yönüne vurgu yapmakta ve çevre denince sadece rakipler, tüketiciler ve tedarikçiler gibi endüstriyel çevre unsurları değil aynı zamanda ticari birlikler, profesyonel kurullar, dini örgütler, sivil toplum kuruluşları (STK), hükümet, politikacılar, çevre korumacılar ve tüketici koruma dernekleri gibi birçok sosyal aktör kastedilmektedir.²⁹ Çünkü firmanın teknik çevresinde bulunan unsurlar dışında var olan sosyal ağda firmayı etkilemekte ve faaliyetlerine yön vermektedir.

İlgili sosyal aktörler ve kurumlar her ülkenin kendi toplum hayatının derin köklerine dayanan sosyal güç unsurlarının birer uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sosyal aktörler kurumsal bir çerçevede çok önemli birer unsur olarak işlev görmektedirler.³⁰ Çünkü kurumsal normların şekillenmesini sağlamakta ve aynı zamanda bu normlara uygun hareketler icra ederek kurumsal çevreyi pekiştirmektedirler.

2.2.3 Kurumsallaşmış Kuralların Ortaya Çıkışı

Günümüzde organizasyonlar çok karmaşık bir ilişkiler ağının içinde birbirleriyle etkileşim halinde faaliyet göstermektedir. Belirli bir faaliyet alanındaki organizasyonlar kendi çevreleriyle etkileşim içinde olan birçok organizasyonun oluşturduğu bir çevreye tepkiler vererek kendi faaliyetlerini uyumlaştırmaktadır.³¹ Bu

²⁸ Scott, R.: 1995, “**Institutions and organizations**”, Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.201, s.56.

²⁹ Bianchi,C.C.: 2002, “**An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.37.

³⁰ Douglas, M.: 1986, “How Institutions Think”, Syracuse University Press, Syracuse, NY, içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “**An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

³¹ Schelling, T.: 1978, “**Micromotives and Macrobehavior**”, New York: W. W. Norton.

çevre diğer tüm resmi-resmi olmayan, ticari-ticari olmayan organizasyonların da katkılarıyla ve tepkileri ile şekillenmekte ve yönlendirici bir rol oynamaktadır.

İşte bu süreç sonucunda ortaya çıkan kurumsallaşmış kurallar (normlar) belirli bir kurumsal çevrede beklenen davranış kalıplarına uygun davranışları ve yazılı olmayan ancak örgütün meşrulaşmak için uygun davranmak zorunda olduğu sosyal davranışları tanımlayan bir mekanizma olarak tarif etmek mümkündür.³² Bu karmaşık çevrede kurumsallaşmış kuralların-mitosların ortaya çıkışını sağlayan üç ana süreçten bahsetmek mümkündür.³³ Bu süreçler şunlardır;

Karmaşık ilişkiler ağının iç içe geçmesi: Modern toplumlarda organizasyonların belirli bir endüstri kolunda birbiri ile bağlantılı ilişkiler ağı, yaklaşık olarak benzerlikler göstermektedir. Bu koşullar altında özel bir etkili uygulama, uzmanlık kadroları-pozisyonları, koordinasyon prensipleri gibi organizasyon unsurları mitos benzeri bir biçimde kodlanabilir ve kurumsal bir yapı unsuru haline gelebilir. Daha sonra yasalar, eğitim ve ruhsatlanma sistemleri veya kamuoyu baskısı gibi unsurlar ortaya çıkan bu yeni kurumsallaşmış yapıyı organizasyon açısından bir zorunluluk veya avantaj sağlayan bir özellik haline getirir. Kurumsallaşmış kuralların etkisiyle farklı endüstri kolunda faaliyet gösteren organizasyonların değişik performans seviyelerine ulaşmaları da mümkün olabilmektedir.³⁴

Çevrenin kolektif organize olma derecesi: Organizasyonel süreçler tarafından ortaya konulan mitosların ilişkiler ağına nüfuz etmesi ve meşruiyet kazanması bu mitosların rasyonel, faydalı ve doğru oldukları varsayımına dayanmaktadır. Ancak birçok mitos da hukuki bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Modern toplumların merkezi devlet yapıları ve hukuk sistemleri birçok

³² Scott, R. W.: 1987, "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, 493-551.

³³ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 346-348.

³⁴ Hirsch, P.M.:1975, "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment", *Administrative Science Quarterly*, Sep75, Vol. 20 Issue 3, s.340.

alandayasal düzenlemeler yapmalarını kolaylaştırmaktadır.³⁵ Dolayısıyla bu devlet ve hukuk yapısı bazı kurallar (liman idaresi, okullar vb.) ve idari kurumlar ortaya koymakta, lisans, ruhsat, vergi ve benzeri bazı zorunluluklar organizasyonun var olması için gerekli hale gelmektedir. İşte bu yasal ve rasyonel kurallar ne kadar güçlü ise o oranda kurumsal birer prosedür, personel ve gereklilik haline gelmektedir.

Yerel organizasyonların liderlik çabaları: Merkezi devlet yapısının ve kolektif hukukun yaygınlaşması yüksek seviyede amaç farklılaşmasına maruz kalmış uysal organizasyonlar ortaya çıkardığı düşünülmüştür.³⁶ Bu görüş organizasyonların kendi kurumsallaşmalarını sağlayarak bu yeni kurumsallaşma sürecinde aktif rol aldıkları gibi bir yanlış algıya neden olmaktadır.³⁷ Oysa birçok organizasyon, kolektif otoriteden sağlayacakları imtiyazlardan istifade ile kendi amaç ve kurallarını kurumsallaştırma çabasına girişmektedir. Bu kurumsallaşma sürecini şekillendirme girişimi iki türlü gelişmektedir. Birincisi güçlü organizasyonlar kendi çevrelerindeki ilişkili oldukları organizasyonları kendi kural ve prosedürlerini kabul etmeye zorlamaktadırlar.³⁸ Örneğin otomobil firmaları yeni yolların, taşıma sistemlerinin, yakıtların oluşumunu destekleyerek otomobili vazgeçilmez bir ihtiyaç haline getirmeye çalışmaktadır. İkincisi ise güçlü organizasyonlar direk toplum

³⁵ Swanson,G.E.:1971, "An Organizational Analysis of Collectivities", **American Sociological Review**, 36 (August), s.590-613.

³⁶ Clark, B.R.:1956, "**Adult Educatin in Transition**", Berkeley, University of California Press, içinde, Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363., Selznick, P.: 1949, "**TVA and the Grass Roots**", Berkeley, University of California Press, içinde, Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s.340-363., Zald, M.,N., Denton, P.:1963, „From Evangalism to Genaral Service: The Transformation of the YMCA.“, **Administrative Science Quarterly**, 8 (september), s.214-234.

³⁷ Dowling,J., Pfeffer, J.:1975, "Organizational Legitimacy", **Pacific Sociological Review** 18 (January), s.122-136., Parsons, T.. 1956, "Suggestion for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I.", **Administrative Science Quarterly**, 1 (June), s.63-85., Perrow, C.: 1970, "**Organizational Anaysis: A Sociological View**", Belmont, California, Wardsworth, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363., Thompson,J.D.:1967, "**Organizationsin action**", New York, McGraw-Hill.

³⁸ Meyer, M.: 1981, "**Persistence and change in bureaucratic structures.**" Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Toronto, Canada, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

algılamasını değiştirerek kendi amaçlarını ve prosedürlerini kurumsallaştırmaya çalışmaktadırlar. Örneğin bir otomobil firması toplumda arzulanan bir aracın nasıl olması gerektiğine ilişkin yeni standartlar ortaya koyarak yasal otomobil standartlarını dahi değiştirmeye ve yalnızca kendi arabalarının toplumda kabul görmesini sağlamaya çalışabilir.³⁹ Dolayısıyla rakiplerde ortaya konan bu kurumsallaşmış standartlara göre rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durumda belirli bir organizasyon biçimi kurumsallaşmış kurallar olarak devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır.

2.2.4 Kurumsal Meşruiyet Kavramı

Kurumsal teori organizasyonun hayatını idame ettirmesini en temel bir hedef olarak kabul eder. Bu hedefi gerçekleştirmek için de organizasyonlar kendi örgütsel alanlarında faaliyet gösteren sosyal aktörlerin desteğini sağlamak zorundadır. Örneğin tüketiciler müşteriniz olarak ve toplum içinde sözlü olarak sizi tercih ettiklerini anlatmak organizasyona destek sağlamış olmaktadır. Tedarikçiler uygun dağıtım kanalları ile ve size duydukları güvenle, çalışanlar iş bağlılığı ve performanslarıyla, hükümetler verdikleri yetki ve lisanslarla organizasyona destek vermektedir.⁴⁰ Bunun yanı sıra ticari ve profesyonel birlikler de üyelik imkânlarıyla ve danışmanlık hizmetleriyle, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren organizasyonlar da işbirliği girişimleriyle organizasyona destek vermektedir.

İşte hayati derecede önemli bu desteğin temini için organizasyonların örgütsel alandaki sosyal aktörlerce meşru olarak algılanması ve kabul edilmesi gerekmektedir. Bu noktada meşruiyet kavramının ne olduğu önem kazanmaktadır. Meşruiyet; bir davranışın arzu edilir veya belirli normlar, değerler, inançlar ve

³⁹ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 348-349.

⁴⁰Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontario, Canada, s.1-211.

tariflerle örülmüş bir sosyal ağın içinde uygun olduğuna ilişkin genelleşmiş kabul ve varsayımlardır.⁴¹

Belirli bir sosyal aktör açısından meşru bir organizasyon söz konusu sosyal aktörün benimsediği kurumsal normlara uygun hareket eden organizasyondur. Örneğin ödemelerin düzenli ve vadesinde yapılması gerektiği yönünde katı bir kurumsal norm sahibi olan bir tedarikçi açısından ödemelerini sürekli aksatan bir organizasyon meşruiyetini kaybetme noktasındadır.

Örgütsel meşruiyet ise; bir organizasyonun belirli bir örgütsel alanda faaliyet gösteren tüm sosyal aktörlerden destek kazanma ve bu desteği devamlı kılma çabalarından oluşan bir süreçtir.⁴² Daha geniş bir açıdan ise örgütsel meşruiyet süreci organizasyonun davranışlarının belirli bir alanda oluşmuş kurumsal normlara uygunluğunun tüm sosyal aktörlerin katılımı ile ortak bir değerlendirmesi şeklinde kendini göstermektedir.⁴³ Bu değerlendirme süreci teknik ve sosyal çevrenin tüm elemanlarıyla ilişki halindedir.⁴⁴

Bazı çalışmalar bir organizasyonun meşruiyeti sosyal aktörlerin sağlayacağı desteği olumlu yönde etkilemektedir.⁴⁵ Çünkü kurumsal normlara uyularak elde edilen meşruiyet söz konusu normlara uyumlu davranışlar devam ettikçe pekişerek meşruiyet algısını güçlendirmektedir. Organizasyonun elde ettiği sosyal destek ve

⁴¹ Suchman, M.: 1995, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, Vol. 20, 571-610.

⁴² Deephouse, D.L.: 1996, "Does Isomorphism Legitimate?", **Academy of Management Journal**, Vol. 39 (4) 1024-1039.

⁴³ Suchman, M.: 1995, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, Vol. 20, 571-610.

⁴⁴ Bianchi, C.C.: 2002, "An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success", yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen's Universty, Kingston, Ontario, Canada, s.39.

⁴⁵ Handelman, J.M., Arnold, S. J.: 1999, "The Role of marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment", **Journal of Marketing**, 63 (3), 33-48, Suchman, M.: 1995, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, Vol. 20, 571-610, Kostova, T., Zaheer, S.:1999, "Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of The Multinational Enterprise", **Academy of Management Review**, Vol. 24., No. 1, s.64-81, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

bunun doğal sonucu gerçekleşen meşruiyet olgusu da organizasyonun ömrünün sona ermesi ihtimalini anlamlı bir şekilde azaltmaktadır.⁴⁶

2.2.5 Kurumsal Meşruiyet Kazanma Stratejileri

Yukarıda bahsettiğimiz organizasyonların kurumsal normlara uyma zorunluluklarına ve eğilimlerine rağmen kurumsal teori organizasyonu edilgen bir yapı olarak görmemektedir. Herhangi bir sosyal aktör veya organizasyon bazen uyma kabiliyeti olmadığından bazense sadece uymak istemediği için kurumsal normlara uymamaya kara verebilir. Bu durumda organizasyon bazı normlara uyarken bir kısmını da kurumsal çevreyi değiştirerek ve etkileyerek kendi davranışlarına uyumlu hale getirmeye çalışabilir. İşte bu amaçla değişik stratejiler duruma bağlı olarak organizasyonlar tarafından uygulanmaktadır.

Organizasyon ya kurumsal normlara uyacak yada onları manipüle ederek değiştirmeye çalışacaktır.⁴⁷ Bu iki yönlü strateji iki ayrı uç noktayı ifade etmektedir. Ancak bu iki uç noktanın arasında kurumsal baskıya gösterilen direnç oranlarına göre beş farklı melez stratejiden söz etmek mümkündür. Bunlar kabullenme, uzlaşma, kaçınma, karşı koyma ve manipülasyondur. Organizasyon bu seçeneklerden birisini kendi isteğine ve kurumsal normlara uyma yeteneğine bağlı olarak seçecektir. Organizasyonun belirli kurumsal normların uygunluğu hakkında belirsizlik ve şüphe olması halinde veya kendi faaliyetlerini kontrol altında tutmak istediği durumlarda organizasyonun kurumsal normlara uyma isteği azalmaktadır. Organizasyonun kurumsal normlara uyma isteği tam olsa bile bazen kurumsal normların farkında olmaması veya çatışan kurumsal normlar yüzünden bu uyma mümkün olamamaktadır.⁴⁸ Özellikle uluslararası firmalar kültürel hassasiyet veya bilgisizlik nedeniyle yeni girdikleri pazara ilişkin normların tespitinde zorluklarla

⁴⁶ Singh, J.V., Trucker, D.J., House, R. J.: 1986, "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, 171-193.

⁴⁷ Suchman, M.: 1995, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, Vol. 20, 571-610.

⁴⁸ Oliver, C.: 1991, "Strategic Responses to Institutional Processes", **Academy of Management Review**, Vol. 16, 145-179.

karşılaşmaktadırlar. Bir başka durumda ise yeni pazarda kendi imajlarını bozacak rüşvet gibi çelişkili bir normla da karşılaşabilirler.

Kabullenme: kurumsallaşmış normlara tam anlamıyla uyma davranışı ile organizasyon sosyal çevre tarafından anlaşılabilirliğini ve tercih edilen, uygun, meşru bir organizasyon olarak kabul edilme ihtimalini artırmaktadır. İşte bu kurumsal normlara uyma davranışına stratejik eşbiçimlilik⁴⁹ veya kabullenme denmektedir. Bu strateji büyük ölçüde organizasyonun idamesini sağlamaktadır. Örneğin bir bankanın finansal bir kurum olarak malvarlığını yönetme şekli devlet kurumlarını ve medyanın o bankanın meşruiyetini değerlendirmesini olumlu yönde etkilemiştir. Benzer bir şekilde A.B.D.'deki bir hastanenin toplam kalite uygulamalarının derecesi ulusal sağlık örgütünün o hastanenin meşruiyetini algılamasını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Çünkü ulusal sağlık örgütüne göre toplam kalite uygulamalarını geliştirmek hastalara iyi hizmet vermekle aynı anlamı taşımaktadır.⁵⁰Toplum akıl sağlığı merkezleri hakkında yapılan bir çalışmada geleneksel akıl sağlığı uygulamalarına dönük eşbiçimli uygulamaların hükümetin meşruiyet algılamasını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.⁵¹Sonuç olarak çocuk bakımı endüstrisinde faaliyet gösteren organizasyonların kurumsal normlara uyma davranışının sağladığı istikrar, sosyal destek ve meşruiyet bu organizasyonların hayatta kalma ihtimallerini artırmaktadır.⁵²

Uzlaşma: kurumsal normların tamamen kabullenilmesi ile organizasyonun meşruiyeti tam olarak tescilleniyor olmasına rağmen kurumsal normların çatışması veya kurumsal normlarla organizasyon hedeflerinin çatıştığı gibi özel durumlarda organizasyon bazı normlara uyarken bazılarını göz ardı etmek şeklinde kısmi bir

⁴⁹ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

⁵⁰ Deephouse, D.L.: 1996, "Does Isomorphism Legitimate?", **Academy of Management Journal**, Vol. 39 (4) 1033.

⁵¹ D'Aunno, T., Sutton, R. I., Price, R. H.: 1991, "Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units", **Academy of Management Journal**, Vol. 34: 636-661.

⁵² Baum, J.A., Oliver, C.: 1991, "Institutional Linkages and Organisational Mortality", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, 187-218.

kurumsallaşma eğilimi gösterebilmektedir.⁵³ Bu şartlar altında organizasyon değişik sosyal aktörlerin beklentilerini dengelemeye çalışarak uzlaşmacı bir tavır içine girebilir veya belirli kurumsal baskılardan kaçma eğilimi içine girebilir.

Uzlaşma, organizasyonun çıkarlarını korurken çok sayıda sosyal aktöründe beklentilerini de dengeleme çabalarıdır. Beklentileri dengelemek kavramı ise kurumsal beklentilere ve baskılara bir tepki olarak organizasyonun kendi stratejisiyle birlikte birçok faktörü birleştirerek uyumlu hale getirmesi anlamına gelmektedir. Örneğin çevre dostu uygulamaların toplum ve tüketiciler tarafından benimsenir hale gelmesi organizasyonu bu çevreci uygulamalara bağlı olurken hissedarların karlılık beklentilerini de karşılamak zorunda olması uzlaşma stratejisi için güzel bir örnek teşkil etmektedir.⁵⁴

Kaçınma; stratejisi ise kurumsal norm ve kurallara uyma davranışından kaçınarak uzlaşma gerekliliğini önleme veya yok sayma girişimidir. Bunu başarmanın önemli bir metodu da organizasyonun ayrıştırma yoluna başvurmasıdır. Örneğin organizasyonun sembolik olarak kurumsal normları kabul etmesi ve bunlara yönelik gerçek görünen ama gerçek olmayan davranışlara girişmesi yoluyla normlara uyuyormuş gibi gözükme çabalarıdır. Böylece ayrışma, organizasyonun yaptığı ile söylediği arasında tutarsızlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece bu strateji meşruiyet kazanmak için bir taraftan topluma uygun mesajlar verilirken diğer taraftan bu mesajlara uygun davranılmamasına rağmen toplumun desteği elde edilebilmektedir.⁵⁵

Mesela özel bir hastanenin müdürü bir sağlık kurumu olarak tek hedeflerinin topluma sağlık hizmeti vermek olduğunu dile getirirken diğer taraftan muhasebede

⁵³ Oliver, C.: “Strategic Responses to Institutional Processes”, s.145-179.

⁵⁴ Bianchi, C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s University, Kingston, Ontario, Canada, s.42.

⁵⁵ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 357.

görevli elamanlarca sizinle tamamen ticari yöntemlere pazarlığa girişilmesi bu duruma uygun bir örnek olarak kabul edilebilir.

Karşı koyma; stratejisi kurumsal baskılara direnme girişimleridir. Bu direnme organizasyonların kurumsal baskıları reddetmesi, baskılarla mücadele etmesi veya bu baskılara saldırması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Reddetme davranışı basit olarak bu kuralları yok saymak şeklinde, organizasyonların ilgili sosyal aktörlere az bağımlı olması durumunda kendini göstermektedir. Mücadele davranışı ise organizasyonun kendi değerlerine dış kurumsal değerlere nazaran daha fazla önem atfetmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Saldırı davranışı ise mücadele davranışının daha yoğun ve saldırgan bir şekilde yapılmasıdır.⁵⁶

Manipülasyon; ise kurumsal baskılara çok daha fazla aktif bir biçimde tepki gösterme davranışıdır. Bu aktif davranış kurumsal baskıları değiştirme veya beklentileri etki altına alma veya beklentileri şekillendiren kaynaklara etki etme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Manipülasyon kurumsal girişimcilerin⁵⁷ veya pazarda algı oluşturan birimlerin⁵⁸ yapısına benzemektedir.⁵⁹ 20.YY'ın birinci yarısında Amerikan perakende mağazalarının Avrupa'da self-servis kavramını yerleştirmeleri manipülasyona güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu manipülasyonu yaparken de bireysellik kurumunun normları kullanılmıştır.

⁵⁶ Oliver, C.: 1991, "Strategic Responses to Institutional Processes", **Academy of Management Review**, Vol. 16, 145-179.

⁵⁷ DiMaggio, P.J.: 1988, "**Interest and Agency in Institutional Theory**", içinde, Zucker, L.G. (Ed.), **Institutional Patterns and Organisations: Culture and Environment**", 3-21, Cambridge, MA: Ballinger.

⁵⁸ Arnold, S.J., Handelman, J.M., Tigert, D.J.: 1998, "The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preferences Structures (or, What Happens When Wall-Mart Comes to Town)", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 5 (1), 1-13.

⁵⁹ Alexander, N.: 1997, "**International Retailing**", Blackwell Publishers Ltd., U.K., içinde, Bianchi, C.C.: 2002, "**An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**", yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen's Universty, Kingston, Ontario, Canada, s.1-211.

2.2.6 Kurumsallaşmış Organizasyonda Yapısal Uyumsuzluklar

Başarısı eşbiçimliliğe ve kurumsallaşmaya bağlı olan organizasyonlar iki temel problemle karşılaşabilmektedirler. Birincisi teknik faaliyetler ve ihtiyaçlar kurumsallaşmış geleneksel üretim kurallarıyla çatışma ve uyumsuzluklar yaratabilmektedir. İkincisi ise çevreden benimsenen kurumsallaşmış kurallar farklı çevrelerden kaynaklanmaktadır ve bu nedenle kurallar birbiri ile çelişebilmektedir. ⁶⁰ Bu uyumsuzluklar organizasyonun etkinliği, koordinasyon ve kontrolü problemlili hale getirmektedir.

Kurumsallaşmış organizasyon yapıları organizasyonel etkinliğe göre hareket eden organizasyonlardan farklıdır. Kurumsallaşmış yapıdaki faaliyetler kategorik kurallarla ilişkilidir faaliyetin ne kadar etkili olduğu önemsenmez.⁶¹ Örneğin hastalanan bir çalışan belirlenen prosedüre uygun olarak tedavi edilir ama tedavinin ne kadar etkili olduğu dikkate alınmaz veya bir belediye otobüsü zorunlu güzergâhları dolaşmak zorundadır ve müşterinin miktarı önemli değildir. Kategorik kurallar uygulamak etkinlik mantığına tamamen ters bir çizgidedir. Örneğin ödüllü bir öğretmenin üniversiteye çağrılması üniversiteye kurumsal bir şöhret getirirken ciddi maliyetleri de beraberinde getirmektedir.⁶² Üst düzey bir teknoloji ihtiyaç yokken bir bankanın ürünleri arasına sokularak ciddi bir kurumsal etki yaratılırken önemli bir maliyet te beraberinde oluşmaktadır.

Bir diğer çelişkili durumdan kurumsallaşmış kuralların, çok genel yaklaşımlarken, teknik faaliyetlerin çok özel, standart olmayan ve tamamen duruma özel ihtiyaçlardan kaynaklanmasıdır. Fakat çoğu zaman kuramsallaşmış kurallar çok özel olan bu teknik ihtiyaçlara cevap verememektedir. Örneğin resmi bir okul

⁶⁰ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 355.

⁶¹ Merton, R.K.: 1940, "Bureaucratic Structure and Personality", **Social Forces**, 18 (May), s. 560-568, March, J.G., Simon, H.A.: 1958, "**Organizations**", New York, Wiley, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

⁶² Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 355.

müfredatının özel bir öğrenciye uygun olmaması veya klasik tedavi yöntemlerinin bir hasta için işe yaramaması bu çelişkiye örnek teşkil etmektedir. Bunun yanında kurumsallaşmış çevre çoğu zaman çoğulcu bir nitelik taşımaktadır ve herhangi bir kural herhangi bir toplum kesimi tarafından reddedilebilmektedir. İşte bu nokta organizasyonlar istikrarlarını ve toplumsal desteği sağlamak adına birbiriyle uyumsuz unsurları da bir arada yürütmek zorundadır.⁶³ Örneğin bir okuldaki müfredatın kimin tarafında belirleneceği konusu hükümetten tek bir öğretmene kadar, farklı seviyelerdeki otoriteler tarafından yapılmasının uygun olacağını düşünen unsurlar, toplumda bulunacaktır. Tüm bu bağlamda, organizasyon kurumsallaşmış çevre ile teknik ihtiyaçları ve kurumsallaşmış kuralların kendi aralarındaki çelişkileri uzlaştırma çabasını durmaksızın sürdürmelidir.

2.2.7 Uyumsuzlukların Çözüm Yolları

Organizasyonun kurumsallaşma sürecindeki uyumsuzlukların çözümüne ilişkin dört kısmi davranış biçiminden söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi organizasyonun geleneksel kurumsallaşma ihtiyaçlarını göz ardı ederek kendisini etkin bir organizasyon gibi gösterebilir ancak bu etkinliği belgelemekte başarısız olabilir. Ayrıca böyle bir davranış sergileyerek önemli bir meşruiyet ve istikrar kaynağından yoksun kalabilir. İkinci olarak organizasyon dış çevreyle ilişkisini keserek kurumsallaşmış kurallara katı bir biçimde uyum gösterebilir. Ancak böyle bir durumda iç ve dış müşteriler organizasyonun dış çevre alış verişinin imkânsız hale gelmesiyle rahatsızlık duyabilir ve organizasyona bağlılıklarını kaybedebilirler. Dolayısıyla organizasyonlar sadece kurumsallaşmış kurallara uyumlu olmakla değil bu kuralların işlenmesini de sağlamakta zorundadır. Üçüncü olarak organizasyon bir şekilde mevcut organizasyon yapısının yapılan işin gereklilikleriyle uyumlu olmadığını ilan edebilir. Böyle bir durumda kurumsallaşmış kuralların geçerliliğini reddeden bir görüş ortaya konmuş ve bu nedenle organizasyonun meşruiyeti sabote edilmiş olur. Dördüncü davranış biçimi olarak organizasyon geleceğe yönelik yenilik yapma vaadinde bulunabilir buda mevcut yapısının iyi çalışmadığı anlamına gelir ve

⁶³ A..e s. 356.

mevcut yapının meşruiyetinin ortadan kalkmasına yol açar. İşte bu dört farklı kısmi çözüm yerine organizasyon birbiri ile ilişki içinde olan iki yöntemi birer arada uygulayarak bu uyumsuzlukları çözebilir.⁶⁴ Bu iki yöntem aşağıda detayları verilen ayrıştırma ve karşılıklı güven ve itimadın sağlanması yöntemleridir.

Ayrıştırma; kurumsallaşmış organizasyonda sıkı kontrol ve koordinasyon çabaları çatışmalara ve meşruiyetin kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle yapısal unsurlar faaliyetlerden ve birbirlerinden ayrıştırılmalıdır. Çok yaygın olan bu özelliğe okulun öğrenmeyi değil öğrenci ürettiğini, hastanenin hastayı tedavi değil muayene ettiğini örnek verebiliriz. Sürecin etkinlik ve teknik sonuçları hep göz ardı edilmeye çalışılmaktadır. Organizasyon resmi olarak kontrol ve koordinasyon yapamaz ancak resmi olmayan ilişkilerle bu fonksiyonlar yürütülür ve bu durumda da en önemli şey etkinlik değil insanların birbirleriyle iyi geçiniyor olmalarıdır. Görüldüğü üzere ayrıştırma yöntemi organizasyonu meşruiyetini kaybetme, uyumsuzluklarla çatışma gibi birçok tehlikelerden korumaktadır.⁶⁵ Dolayısıyla organizasyonlar biçimsel yapı ve prosedürler açısından birbirlerine çok benzemekle birlikte gerçek faaliyetleri ciddi oranda farklılıklar göstermektedir.

Karşılıklı güven ve itimadın sağlanması: yukarıda açıklandığı üzere ayrıştırma yöntemine rağmen ayrılmış organizasyonlar birer anarşik yapı değildir. Günlük faaliyetler bir düzen içinde yürümektedir. Teknik değerlendirme ve denetim olmamasına rağmen, kurumsallaşmış organizasyonları faydalı işler yaparak toplumda hayatlarını sürdürmelerini sağlayan şey, iç ve dış müşteriler arasında karşılıklı güven ve itimadın sağlamış olmasıdır.

Söz konusu bu karşılıklı güven üç farklı davranış biçimi ile sağlanmaktadır. Bunlar kaçınma, sağduyu ve görmemezlikten gelme davranışlarıdır. Kaçınma ve sağduyulu davranış biçimi, ayrılmış ve bağımsız olan organizasyonun alt unsurları

⁶⁴ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 357.

⁶⁵ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 357.

tarafından uygulanırken, görmezden gelme ise organizasyonun çevresini de kapsayacak şekilde daha yaygın bir davranış biçimidir. İç ve dış müşteriler bu davranışları ortaklaşa ve uzlaşma içinde sürdürürler. Bireylerin sosyal ilişkileri sürdürmesini sağlamak bu güven ortamını perçinlemektedir.⁶⁶

Sorumlulukların devredilmesi, profesyonelleşme, amaç belirsizliği, çıktı etkinliğinin göz ardı edilmesi, sosyal ilişkilerin sürdürülmesi gibi hususlar organizasyonun biçimsel yapısını koruma sürecindeki belirsizliği azaltmaktadır.⁶⁷ Bu mekanizma bir başka yönüyle biçimsel olmayan grupların hedeflerine ulaşmalarını da sağlamakta ve organizasyon içinde ve dışında bir güven ortamı tesis edilmektedir.⁶⁸ Tabi böyle bir yaklaşım belirsizliği ortadan kaldırdığı gibi herkesin rolünün gereklerine göre hareket ettiğini, her şeyin görüldüğü gibi olduğunu varsayarak organizasyonun ayrılmış unsurlar halinde faaliyet göstermesine imkân vermektedir.⁶⁹ Bu noktada bir organizasyon ne kadar kurumsallaşmışsa o oranda organizasyon içinde ve dışında güven ve itimat ve tatmin ortamı yaratır demek mümkündür. Böyle bir moral ve tatmin ortamında bireyler işlerin yolunda gitmesi için biçimsel olmayan koordinasyon yöntemlerine başvurarak kurumsallaşmanın bozduğu etkinlik ve teknik faaliyetleri organizasyon yapısına uydurmaktadırlar.

Geleneksel denetleme ve değerlendirme: ileri derecede kurumsallaşmış organizasyonlarda dahi denetleme ve değerlendirme fonksiyonları vardır ama uyumsuzlukları ortaya çıkarma ihtimali nedeniyle sınırlandırılmışlardır. Bu nedenle bir organizasyon ne kadar kurumsallaşırsa yöneticiler ve çevresel unsurlar o oranda denetleme ve değerlendir fonksiyonunu sınırlandırır denilebilir. Çünkü

⁶⁶ Goffman, E.:1967, "**Interaction Ritual**", Garden City, N.Y, Anchor, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

⁶⁷ March, R.G., Simon, H.A.: 1958, "**Organizations**", New York, Wiley, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

⁶⁸ Downs, A.: 1964, "**Inside Bureaucracy**", Real Estate Research Corporation, Chicago, Santa Monica, (çevrimiçi), <http://www.rand.org/pubs/papers/2008/P2963.pdf>, 04 Temmuz 2010.

⁶⁹ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 358.

organizasyonun kendisi ve alt unsurlarıyla güvene dayalı bir ilişki içinde olmak organizasyonu denetlemekten daha etkin ve istikrarlı bir yöntemdir.

2.2.8 Örgütsel Kurumsallaşmanın Boyutları

Huntington (1965) tarafından esneklik, karmaşıklık, özerklik ve birlik olmak üzere dört temel kurumsallaşma ölçütü geliştirilmiştir. Bir örgüt çevreye uyum bakımından ne kadar esnek, hiyerarşik üniteler ve farklılaşmış işlevler yönünden ne kadar karmaşık, çeşitli sosyal grupları temsil yönünden ne kadar özerk, asgari uzlaşma ve çatışma çözüm yolu geliştirme yönünden ne kadar birlik içinde ise kurumsallaşma düzeyi o kadar yüksektir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek bir örgütün ise çevrede varlığını sürdürme ve koruma ihtiyaçlarına dayanan amaçlarını gerçekleştirmek için çevresine uyum ve çevresini etkileme yetenekleri de o kadar gelişmiştir.⁷⁰

KOBİ'lerde ise bu dört boyuta profesyonelleşmeyi ve biçimselleşmeyi eklemek yanlış olmayacaktır. Çünkü düzensiz yapılara ve süreçlere sahip küçük firmalar faaliyetleri artıkça ilk ihtiyaç duyacakları kurumsallaşma davranışı profesyonel çalışanlar istihdam etme ve organizasyon yapısı ve işleyişinde biçimselleşme eğilimi göstermektedirler.

2.2.8.1 Esneklik

Bir örgütün kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde birinci ölçüt örgütün çevreye uyum sağlama yönünden esnek ya da katı bir niteliğe sahip olmasıdır. Bir örgüt çevreye uyum yönünden esnek bir davranış içinde ise kurumsallaşma düzeyinin gelişmiş olduğu, aksine çevreye uyumunda katı bir davranış içinde ise kurumlaşma düzeyinin gelişmemişliği ileri sürülmüştür.

Esneklik, kazanılan bir örgüt niteliğidir ve çevreye, örgütün kronolojik yaşına, liderlik kadrosunun kuşak yaşına ve temel işlevlerin değişmesine örgütün

⁷⁰ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

uyum sağlama kapasitesine bağlı olarak geliştirilir. Çevre faktörleri ne kadar karmaşık ve fazla ise ve örgütün yaşı ne kadar fazla ise örgüt o oranda uyumlu bir yapı içindedir. Örneğin yeni bir firma eski bir firmaya oranla daha az tecrübelidir ve çevreye uyma konusunda daha az esnektir. Bir başka bakış açısıyla daha istikrarlı çevrede faaliyet gösteren bir firma dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir firmaya nazaran daha az esnektir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir firma hayat kalabilmek için esnek bir yapı ve süreç geliştirmek zorundadır. Her çevreye uyma davranışı da firmaya tecrübe katmakta ve çevreye uyma başarısını artırmaktadır. Bu kapsamda bir örgütün esnekliği çevreye uyum yeteneği (fonksiyonel uyum) ve örgütün yaşı (kronolojik yaş, liderlik kuşak yaşı) ile ölçülebilir.⁷¹

Kronolojik yaş: Örgütün kronolojik olarak ne kadar zaman süresinde yaşaya geldiğini ifade eder. Hızlı değişen dinamik bir çevrede bulunan bir örgütün uzun bir zaman süresi içinde varlığını sürdürmesi, bir ölçüde değişen çevreye ayak uydurmada belirli bir düzeye geldiğinin kanıtı olarak ele alınırsa; örgütün kronolojik yaşı kurumsallaşmanın bir yönünü oluşturur.

Liderlik Kadrosunun Kuşak Yönünden Yaşı: Örgütlerin başlangıçtaki kurucu liderlik kadrosunun, yeni kuşaktan liderlerle değişmesi yönünden geçirdiği zaman süresini ifade eder. Kurucu liderin ve kurucu kadronun egemen olduğu bir kuruma oranla, liderlik kadrosunu kendine özgü olan usullerle değiştirebilen ve özellikle değişik kuşaktan olan lider kadrolarını iş başına getirebilen örgütlerde kurumsallaşma oranının daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Fonksiyonel Uyumluluk: Örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı işlevlerini yeniden değerlendirmesi ve çevre şartlarına göre değiştirmesindeki denemelerin zaman yönünden başarıyla sürdürülmesini ifade eder. Çevre şartları değiştiğinde fonksiyonlarını çevreye göre değiştirebilen örgütler değiştiremeyenlere göre daha fazla kurumsallaşmış sayılabilirler. Hatta firmanın organizasyonel gelişmişliğini

⁷¹ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

gösteren en gerçekçi ölçüt firmanın fonksiyonlarının çok özellikli olması değil firmanın fonksiyonel uyumluluk yeteneğine sahip olmasıdır.

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar. Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kar elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenir.⁷² Bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir denilebilir.

Esneklik boyutu ile firmanın çevresindeki değişime uyum sağladığını ölçüde veya daha da önemlisi çevreyi şekillendirebildiği ölçüde kurumsallaşmış sayılacağı vurgulanmaktadır. Açık sistem yaklaşımıyla paralel olarak firma varlığını sürdürebilmek için çevredeki değişime rağmen gerekli kaynakları ve desteği sağlayabilmelidir.⁷³

2.2.8.2 Karmaşıklık

Örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde ikinci ölçüt, örgüt alt sistemlerinin yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşmasıyla ifade edilen örgütlerin karmaşıklığı ya da basitliğidir. Bir örgütün alt üniteleri ne kadar yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşmışsa ya da alt ünitelerin ayrı fonksiyonlar yapan birimler olarak ne kadar çoğalmaları sağlanırsa, o kadar karmaşık bir niteliğe sahip olacağı ve

⁷² Karpuzoğlu, E.: 2001, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

⁷³ Peters, B. G.: 2000, “Institutional Theory: Problems and Prospects”, **Political Science Series**, July, 69.

dolayısıyla kurumsallaşma düzeyinin de gelişmiş sayılabileceği söylenebilir. Benzer bir şekilde alt üniteler yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşmamışsa kurumsallaşma düzeyinin de gelişmemiş olduğu söylenebilir.⁷⁴

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyon araçlarını kullanmak durumunda kalırlarken; ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani biçimsel organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemleri kullanırlar. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve faaliyetlerle ilgili geri bildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar.⁷⁵ Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır. Bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin ve dolayısıyla da bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenebilir.

Karmaşıklık özelliği firmanın amaçlarına ulaşmak için kendi iç yapısını oluşturabilme ve çevreyle baş edebilme yeteneğini göstermektedir. Bu kurumsallaşma boyutu da yapısal farklılaşmayı savunan sistem teorisi ve yapısal fonksiyonellik düşünceleriyle paralellik göstermektedir.⁷⁶

⁷⁴ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

⁷⁵ Karpuzoğlu, E.: 2001, "**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**", Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

⁷⁶ Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

2.2.8.3 Özerklik

Örgütlerin özerkliği, bir yandan kendi çıkar ve değerlerinin özelliği ile birçok sosyal grupları temsil etmelerine rağmen, başka grup ve örgütlerden ayırt edilebilir olmalarıyla, diğer yandan da daha önce örgüt kademelerinde belirli süre hizmetle kazanılan kurumsal liderlik kadrolarına sahip olmalarıyla kazanılabilen bir niteliktir. Bir örgütün bütün olarak toplumsal sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi yada belirli alt sistem ve gruplara bağlı olmaktan kendini kurtaramamasıyla ilgilidir. Bu anlamda, kendisini başka gruplardan ve örgütlerden ayıran bir kimliğe sahip olan ya da özerk olan örgütlerin başka grup ve örgütlere bağlı olanlara oranla daha fazla kurumsallaştığı ileri sürülmüştür.⁷⁷

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir.⁷⁸ Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Başka bir deyişle kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurlar.

İşletmelerin geleceğine hakim olan sahipler yada yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve işlevsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken kurumsallaşma düzeyi düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.⁷⁹

Bir başka bakış açısıyla ise özerklik firmanın kendi kararlarını oluşturma ve uygulama kapasitesini vurgulamaktadır. Firma bir başka organizasyona veya kuruma

⁷⁷ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

⁷⁸ Selznick, P.:1996, "Institutionalism "Old" and "New"", **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 270-277.

⁷⁹ Karpuzoğlu, E.: 2001, "**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**", Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

bağımlı olmadığı ölçüde kurumsallaşmış sayılacaktır.⁸⁰ Bu özelliğin uygulama alanı bulması ise özerk bütçe ve gelir kaynaklarının varlığı ile mümkündür.

2.2.8.4 Uyumluluk

Örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan dördüncü ölçüt; belli bir düzeydeki uzlaşma ve çatışmaların ortaya çıkmasında çatışma çözüm yollarında izlenecek usullerin geliştirilmesiyle ilgili birlik ya da asgari uzlaşma ve çatışma çözüm yolu usullerinin gelişmemiş olmasıyla ilgili çözümdür. Belirli bir düzeydeki uzlaşma elbette her sosyal grup için gerekli bir koşuldur. Ancak, bir örgütün kurumsallaşmış sayılabilmesi için, asgari uzlaşma belli fonksiyonel sınırlar içinde zorunlu olduğu gibi, uzlaşmazlıkların çözüm yollarında izlenecek usullerinde aynı fonksiyonel sınırlar içinde geliştirilmesinin gerekli olduğu ileri sürülmüştür. Belli düzeyde uzlaşma ve geliştirilen çatışma çözüm yolu usulleriyle belirlenen birlik halindeki örgütlerin, asgari uzlaşma ve belirli çatışma çözüm yolu usullerinin gelişmemişliğiyle belirlenen çözümler halindeki örgütlere oranla daha fazla kurumsallaşmış olduğu söylenebilir.⁸¹

Uyumluluk boyutu ile firmanın kendi iş yükünü yönetebilmesi ve görevleri zamanında ve doğru bir biçimde yerine getirecek süreçleri geliştirebilme kapasitesi kastedilmektedir. Aynı zamanda bu özellik firmanın odaklandığı temel görevlerde ve inançlar hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları tespit etme kapasitesine vurgu yapmaktadır.⁸²

2.2.8.5 Biçimselleşme

Biçimselleşme örgüt yapısının, eylemlerinin ve ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin,

⁸⁰ Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

⁸¹ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

⁸² Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

rollerinin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. İşletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi biçimselleşme olarak tanımlanabilir.⁸³

Biçimselleşme kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir ve kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler örgütsel eylemlerin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki departman ya da fonksiyonun daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır. Biçimselleşme ile yönetsel eylemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak formüle edilir ve kaydedilir⁸⁴. Biçimsel yapı işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir.⁸⁵ Bu açıdan biçimsel yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Biçimselleşen yapıların daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasına ve çevreye iyi adapte olmasıyla açıklanabilir.

Biçimselleşen işletmelerin eylemlerinde belirlilik bulunmaktadır. Bu da başka kurumlarca aranan ve arzulanan bir durumdur. Diğer örgütler bu özelliklere sahip işletmelerle iş yapmayı tercih etmektedirler. Bunun sonucu olarak da işletmelerin müşteri yelpazesi gelişir ve kaynaklarında artış ortaya çıkar. Biçimselleşme pazarlama taktiklerinin de kurumsallaşmasını sağlamaktadır.⁸⁶ Prosedürlere ve

⁸³ Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Çetinkaya S., Arıkan L.: 2008, "Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy", **Journal of World Business**, 43 (2008) 435-448.

Wallace, J.E.: 1995, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1995, 40 (June), 2, 228-255.

⁸⁴ Ferrell O.C., Skinner S.J.: 1988, "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", **Journal of Marketing Research**, 25 (February), 1, 103-109.

⁸⁵ Apaydın F.: 2009, "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009.

⁸⁶ Kimberly, J.R.: 1979, "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization," **Academy of Management Journal**, 19/9 (September), 437-457.

kurallara bağlanan taktikse uygulamalar çalışanlarca daha iyi kavranır ve uygulanır ve süreklilik kazanır. Biçimselleşme belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmaktadır.

2.2.8.6 Profesyonelleşme

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması⁸⁷ olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi de gerekmektedir.⁸⁸

İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır.⁸⁹ İşletmelerde ideal profesyonel iklimi oluşturulursa ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır.

Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayacağı gibi uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır. İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonom olmaları ile de ilgilidir. Bu iki

⁸⁷ Hall R.H.: 1968, "Professionalization and Bureaucratization", **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 1, s. 92-104.

Kostova T.: 1999, "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, s. 308-324.

Shrivastava P. ve Grant J. H.: 1985, "Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes", **Strategic Management Journal**, Vol. 6, pp. 97-113.

⁸⁸ Staggenborg S.: 1988, "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", **American Sociological Review**, Vol. 53, No. 4, s. 590.

⁸⁹ Cohen A., Kol Y.: 2004, "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 4, s. 388.

kavram işletmede çalışan profesyonellerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin hangi boyutta olacağı konusunu kapsamaktadır. Profesyonellerin otonomisinin olması işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır ki bu da performanslarının artmasını sağlamaktadır. Otonomi ve otorite verilmesi ile profesyoneller işletmeye entegre olabilmektedir. Bu da onların işletmeye bağlılığını artırmaktadır. Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması profesyonel normlara bağlılığı artıracığından meşruluk da artmaktadır.⁹⁰

Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir.⁹¹ Çünkü profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları, işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır⁹²

Bu şekilde çevresel değişim takip edilerek geliştirilen yeni normlar işletmede uygulanabilir. Mesleki kuruluşlarla işletmeler çalışanlarının bu kuruluşlara üye olması ile temasa geçmektedirler. Bu kuruluşlar ise işletmelere normatif baskılar uygulamaktadırlar. İşletmeler meşruluk kaynağını oluşturan bu kurumların baskılarına, onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal ve davranışsal değişiklik yapmaya zorlamaktadır.⁹³

Özellikle bünyelerinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer işletmelerde oluşan değişimi takip etme imkânına sahip olmaktadır. Sosyal ve profesyonel çevreye entegre olan kişi ve işletmeler

⁹⁰ Wallace, J.E.: 1995, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1995, 40 (June), 2, 232.

⁹¹ Zajac, E.J., Westphal J.D.: 2004, "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", **American Sociological Review**, Vol. 69, No. 3, s. 433-457.

⁹² Ruekert, R.W., Orville. C. Walker, Jr., Roering K.J.: 1985, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", **Journal of Marketing**, sayı. 49, No. 1, pp. 13-25.

⁹³ Westphal, J. D., Gulati R., Shortell S.M.: 1997, "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No.2, s. 368.

çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler.⁹⁴ Bu entegrasyon mesleki ve sektörel kurumların eylemlerine dahil olmakla iletişim olanaklarını artırmaktadır.

2.2.9 Örgütsel Kurumsallaşma Alanında Benzer Araştırmalar

Türkiye’de ve uluslararası literatürde örgütsel kurumsallaşma kavramı birçok alanda ve çok değişik perspektiflerden ele alınarak araştırmalara konu edilmiştir. Örneğin eğitim kurumları, siyasi partiler, işletmeler, kamu kurumları, ticari amaç güden/gütmeyen sivil toplum kuruluşları, vakıflar, hastaneler kurumsallaşma yönüyle incelenmiş ve ilişki kurulan her alanın kendi özelliğine uygun olarak kurumsallaşma boyutları ortaya konmuş ve bu boyutlara dayalı ölçekler geliştirilmiştir. Tablo 12’de listelenen Türkiye’de yapılan bazı örgütsel kurumsallaşma çalışmalarında ele alınan 46 değişik boyut ve araştırılma tekrar sayıları tek tip bir ölçek geliştirmenin zorluğunu, belki de imkânsızlığını ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir.

Tablo 12 Türkiye’de Yapılan Araştırmalarda Kullanılan Kurumsallaşma Boyutlarının Dağılımı

S.NO	KURUMSALLAŞMA BOYUTU	KULLANILMA SAYISI
1.	Planlama	10
2.	Kültürel güç	11
3.	İnsan kaynakları, personel ve eğitim	9
4.	Ailenin kurumsallaşması	9
5.	Profesyonelleşme	9
6.	Yönetim yapısı ve felsefesi	7
7.	Yürütme	6
8.	Çevreye uyum	5
9.	Esneklik	6
10.	Formalleşme (biçimselleşme)	6
11.	Karmaşıklık	6
12.	Kontrol	5
13.	Organize etme	5
14.	Örgüt yapısı ve örgüt içi uyum	6
15.	Özerklik	5

⁹⁴ Kimberly J. R.: 1978, “Hospital Adoption of Innovation: The Role of Integration into External Informational Environments”, **Journal of Health and Social Behavior**, Vol. 19, No. 4, pp. 361-373.

Matsuno K., Mentzer J. T., Özsomer A.: 2002, “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, **Journal of Marketing**, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32

16.	Birlik-çözülme	5
17.	Finans	4
18.	Koordinasyon	4
19.	Satış	4
20.	Üretim	4
21.	Hedef	3
22.	Hesap verebilirlik	4
23.	Otonomi ve yetki delegasyonu	4
24.	Sosyal sorumluluk	2
25.	Standartlaşma	3
26.	Şeffaflık	4
27.	Tutarlılık	3
28.	Adalet	3
29.	Adapte olabilirlik	2
30.	Değişim	2
31.	Farklılaşma	2
32.	Gelenekler	2
33.	İşin basitleştirilmesi	2
34.	Firma sahibinin yaklaşımı	4
35.	Kurumsal imaj / marka olma	2
36.	Misyon, vizyon	1
37.	Sadelik	2
38.	Sermaye yapısı	1
39.	Sistem kurulması (Performans vs.)	2
40.	Sürekli devrim	1
41.	Toplantı	1
42.	İşletme anayasası	2
43.	Etkin iletişim	2
44.	Yetki Devri	2
45.	İşbirliği	1
46.	Tarafsızlık	1

Kaynak: Tavşancı (2009)⁹⁵, Yazıcıoğlu ve Koç (2009), Apaydın F. 2009⁹⁶, Apaydın F. 2008⁹⁷, Atila ve Küskü (2006), Yazar (2008), Çakıcı ve Şefika (2007), Alpay v.d. (2008).

Atila ve Küskü (2006) tarafından ilgili literatür taranarak ortaya konan 27 ifadeden oluşan kurumsallaşma ölçeği, Kaptanoğlu (2011) işletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgüte bağlılık ve iş

⁹⁵ Tavşancı S.: 2009, “**Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

⁹⁶ Apaydın F.: 2009, “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009.

⁹⁷ Apaydın F.: 2008, . “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 121-14.

tatmini ile ilişkisi konulu araştırmasında kullanmış ve ölçeğin güvenirlik analiz yapılarak Cronbach α değeri 0,978 olarak tespit edilmiştir.

Tavşancı (2009) kurumsallaşma düzeyini ölçmek maksadıyla Türkiye’de yapılan çalışmalarda geliştirilen ölçeklerden istifade ile geliştirdiği 54 adet kurumsallaşma ölçek ifadesini firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi konulu araştırmasında kullanmış ve ölçeğin güvenirlik analiz yapılarak Cronbach α değeri 0,965 olarak tespit edilmiştir.

Apaydın (2008) kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri adlı araştırmasında örgütsel kurumsallaşma kavramını biçimselleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık boyutlarıyla ele almış ve her bir boyut için soru ifadeleri oluşturarak ölçek geliştirmiştir. Biçimselleşme geliştirilen ve 4 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Biçimselleşme anketinin güvenirliliği 0.866’dır. İşletmelerin profesyonelleşmesi 6 soru ile ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.869 olarak bulunmuştur. Otonomi 4 soru ile ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.809 olarak bulunmuştur. Kültürel güç 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüştür ve güvenirliliği 0,8724’dir. Saydamlık 3 soru ile ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.774 olarak bulunmuştur. Sosyal sorumluluk, 10 soru ile ölçülmüş ve güvenirliliği 0.9207olarak bulunmuştur. Tutarlılık, 11 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenirliliği 0.914 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin güvenirliliği ise 0,866 olarak tespit edilmiştir.

Yarar (2008) hastanelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek amacıyla literatür taraması sonucunda toplam 31 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Araştırma sonucunda kurumsallaşma ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliğinin olduğu,

beş faktörden oluştuğu, ölçeğin tek boyutlu olarak da kullanılabilmesi bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirliğine ilişkin Cronbach α değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir.⁹⁸

Çakıcı ve Şefika (2007) işletmenin kurumsallaşma göstergeleri arasında yer alan, işbirliği, iletişim, personel seçme sistemi, performans değerlendirme sistemi, iş çevresinde güvenilir olma, iş ve süreçleri standartlaştırma, eğitim faaliyetleri, örgüt kültürü, kurallarla iş yapmak şeklinde belirlenmiştir. Burada “var” “yok” şeklinde bir değerlendirme yapmak yerine, kurumsallaşma düzeyi hakkında yorum yapılmak istenmiştir. 11 önermeden oluşan ikinci grup kurumsallaşma göstergeleri ölçeğinin Alpha güvenilirlik katsayısı 0,7814 bulunmuştur.⁹⁹

Alpay v.d. (2008) aile şirketlerinin örgütsel kurumsallaşma ile performans uygulamalarının ilişkisini konu alan çalışmalarında kurumsallaşmayı tarafsızlık, şeffaflık, adalet, biçimselleşme ve profesyonelleşme boyutları ile ele almıştır. 18 adet ifadeden oluşan kurumsallaşma ölçeğinin faktör analizi yapılmış ve ifadeler tarafsızlık/adalet, şeffaflık, biçimselleşme/profesyonelleşme adı altında üç faktör altında toplanmıştır. Güvenirlilik analizi yapılarak Cronbach α değerleri sırasıyla 0,87, 0.72, 0.78 olarak tespit edilmiştir.¹⁰⁰

Yazıcıoğlu ve Koç (2009) aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmalarında, örgütsel kurumsallaşma kavramını işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli, etkin iletişim boyutlarıyla ele almış ve her bir boyutu bir soru ile ifade ederek ölçek oluşturmuşlardır. Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan organizasyonlar arasında farklılaşmanın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

⁹⁸ Yarar, O.:2008, “Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2008.

⁹⁹ Çakıcı A., Şefika B.: 2007, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 18, Aralık 2007, s.87-110..

¹⁰⁰ Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Çetinkaya S., Arıkan L.: 2008, “Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy”, *Journal of World Business*, 43 (2008) 435–448.

Bu doğrultuda elde edilen verilerin analizi sonucunda, kurumsallaşmayı oluşturan 7 boyutta da bir farklılaşmanın bulunduğu tespit edilmiştir.¹⁰¹

2.2.10 Kurumsallaşma Derecesi

Tolbert ve Zucker (1996) kurumsallaşmayı üç temel kategoride derecelendirmektedir. Bu kategoriler ön-kurumsallaşma, yarı-kurumsallaşma ve tam-kurumsallaşmadır.¹⁰²

Ön-kurumsallaşma öncü birkaç birim tarafından uygulamanın benimsenmesi ve uygulama hakkında sınırlı bilgi bulunması ile karakterize olmaktadır.

Yarı-kurumsallaşmada ise uygulama tamamen organizasyona nüfuz etmiş ve belirli bir oranda normatif kabul görmüş durumdadır. Ancak göreceli olarak daha az bir geçmişe sahiptir. Uygulama henüz sürekli ve sabit değildir. Daha çok moda ve geçici bir uygulama gibi algılanmaktadır. Bu derecedeki kurumsallaşmada uygulama organizasyona nüfuz etme yönünde yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla güçlü bir şekilde etkilenmektedir.

Tam-kurumsallaşma ise uygulama sosyal bir grup tarafından tamamen gerekli ve etkili bir uygulama olarak kabul edilmektedir.

Kurumsallaşma kavramının belirli derecelerle kategorize edilmek istenmesi bu kavrama ilişkin araştırma yapma ihtiyacından çıkmıştır demek yanlış olmayacaktır.

¹⁰¹ Yazıcıoğlu İ., Koç H.: 2009, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21 / 2009.

¹⁰² Tolbert, P., Zucker, L.: 1996, “**The institutionalization of institutional theory**”, içinde, Glegg, S., Hardy, G., Nord, W. (Eds.), **Handbook of organization studies**: Thousand Oaks, GA: Sage 175-190, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 11 Ocak 2011.

2.2.11 Dünya’da ve Türkiye’de Örgütsel Kurumsallaşma Kavramı

Dünya literatürü incelendiğinde kurumsallaşma kavramının Türkiye’deki algılanışında farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Kurumsallaşma teorisi organizasyonların yapı ve davranışlarının sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin toplumun beklentileri, devletin beklentileri ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında lider olan firmaların davranışları ve sektörde yaygın kabul gören iş yapma usulleri gibi faktörler organizasyon üzerinde kurumsal baskı oluşturmaktadır.¹⁰³ Dolayısı ile kurumsallaşma teorisi organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği çevre ile benzerlikler gösterme eğiliminde olduğunu öngörmektedir.

Bu benzerlik eşbiçimlilik veya eşbiçimlilik olarak da adlandırılmaktadır ve çevre ile organizasyon arasındaki ilişkiyi kuran temel faktördür. Aynı çevrede faaliyet gösteren tüm organizasyonlar eşbiçimlilik gösterdiğinde ise “Kurumsal eşbiçimlilik” kavramı ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde ise kurumsallaşma konusu ile ilgili olarak ilk akla gelen faaliyetler olan işlerle ilgili tariflerin yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanması organizasyonların çevreye uyum sağlama girişimi olarak algılanabilir.¹⁰⁴ Türkiye’de kurumsallaşmaya yüklenen anlamın, tek adam yönetiminden uzak, düzenli isleyen bir örgüt yapısı ve profesyonelce yönetilen bir İşletmeye duyulan özlem olduğu düşünülmektedir.

Benzer bir şekilde “kurumsallaşma” işletmeleri, sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır.¹⁰⁵ Kurumsallaşan İşletmelerin belirsizlik ortamlarından

¹⁰³ Greenwood, R., Hinings, C., R.: 1996, “**Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new Institutionalism**” Academy of Management. The Academy of Management Review; Oct 1996; 21, 4; ABI/INFORM Global pg. 1025.

¹⁰⁴ Koçel, T.: a.g.e., **İşletme Yöneticiliği**, s.362.

¹⁰⁵ Ulukan, C.,a.g.e., “**Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin kurumsallaşma Perspektifi**”, s. 32

kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır.

Bu durumda uluslararası literatür ile Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı ele alındığı ve araştırmaların da bu anlayış farklılığına uygun olarak farklılıklar arz ettiği söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin Türkiye'de içeriği biraz daraltılarak sadece biçimselleşme olarak ele alınmasıdır. Ayrıca bu algıyla paralel olarak kurumsallaşma konusunda yapılan araştırmalarda ve geliştirilen görüşler genellikle uluslararası literatür incelenmeden oluşturulmakta, referans olarak Türkiye'de yapılan çalışmalar gösterilmektedir. Bu durum ise iki literatürün birbiriyle ilişkisinin çok kısıtlı olmasına neden olmaktadır.

Tüm bu açıklamaların yanında biçimsel yapının oluşturulması, biçimsel olmayan normların, kadroların, idari uygulamaların ortaya çıkışı ve bunun ötesinde hedefe yönelme, problem çözme ve uyum çabalarının sonuçları gibi diğer kurumsallaşma süreçleri de organizasyon üzerinde önemli ve yaygın etkilere sahiptir ve bir yönüyle kurumsallaşma sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır.¹⁰⁶ Dolayısıyla Türkiye'de algılanan biçimiyle kurumsallaşma yanlış değil ama eksik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.12 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşmaya ilişkin literatür incelendiğinde araştırmacıların Eski ve Yeni Kurumsallaşma olmak üzere iki ana grupta toplandığı görülmektedir. Her iki görüşün arasında zamansal ve kavramsal farklar olmakla birlikte iç içe geçen yönler de bulunmaktadır. Eski kurumsallaşma teorisi klasik yönetim anlayışı ile Yeni Kurumsallaşma teorisi ise neo-klasik ve modern yönetim anlayışlarıyla paralellikler göstermektedir. Aşağıda her iki yaklaşımda incelenecektir.

¹⁰⁶ Selznick, P.:1996, "Institutionalism "Old" and "New"", **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 271.

2.2.12.1 Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ((Klasik Yaklaşım)

Örgüt yapılarında yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini savunan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumları kurumsal hale getiren faktörlerin genel kabul gören alışkanlıklar ve kurallar olduğunu ileri sürer. Eski kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır.¹⁰⁷ Yani kuruluşun sadece teorik problemleri ile uğraşır. Bahsedilen teorik problemler de örgütün fonksiyonlarının işlevleri ve örgüt içi değişim ve nedenleri ile ilgili konularla sınırlıdır.

Biçimsel organizasyon kurumsallaşmış bir yapı içinde ortaya çıkmakta ve rasyonel yöntemlerle üretilen ürün ve hizmetler sonucu iş kolları, politikalar, programlar ortaya çıkmakta böylece yeni organizasyon yapıları ve prosedürleri ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak organizasyonlar rasyonelleşmiş organizasyon işlemlerinden doğmuş ve toplumda kurumsallaşmış prosedürleri ve uygulamaları kabul etmek ve uygulamak zorunda kalmaktadır. Ancak bu sayede organizasyon meşruiyetini idamesi ve etkinliğini sağlayabilmektedir.¹⁰⁸ Kurumsallaşmış olan ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar adeta güçlü birer mitos gibi fonksiyon görmekte ve firmalar sorgulamadan bu kuralları benimsemektedir. Fakat kurumsallaşmış bu kurallara uymak çoğu zaman etkinlik kriteri ile çelişmekte ve etkinliği artırmaya dönük kontrol ve koordinasyon faaliyetleri bu uyumu azaltmakta ve bu nedenle bu faaliyetler sorgulanır hale gelmektedir. İşte bu nedenlerle kurumsallaşmış kurallara uyumu sağlamak maksadıyla organizasyon, belirsizliklerden korunmak için, gevşek bir yapıya bürünmekte ve biçimsel yapı ile uygulanan faaliyetler arasında farklılıklar oluşmasına neden olmaktadır.

Biçimsel yapılar sadece sosyal organizasyonla ilgili ilişkilerden kaynaklanan bir yapı değildir. Modern toplumlarda rasyonel biçimsel yapının unsurları sosyal

¹⁰⁷ Holm, P.:1995, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num. 3, (September 1995), 399.

¹⁰⁸ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 341.

gerçekliğin içinde barınmakta ve yansımaktadır. Mevkiler, programlar, politikalar ve prosedürler kamuoyu kanaati, okullarda verilen eğitim, sosyal prestij algısı, hukuk gibi unsurlarca geçerli hale gelmekte ve organizasyona yerleşmektedir.¹⁰⁹ İşte tüm bu biçimsel yapı unsurları, organizasyona güçlü birer rasyonel mitoslar şeklinde etki eden kurumsallaşmanın adeta bir göstergesi niteliğindedir.

Biçimsel yapıyı oluşturan kurumsal mitoslar iki özelliğe sahiptir. Birincisi bunlar rasyonel ve kişisel olmayan kurallardır ve değişik teknik amaçlar gibi sosyal amaçları belirlemektedirler. Bunun yanında söz konusu teknik amaçlara ulaşılacak en uygun yolları da rasyonel bir şekilde ortaya koymaktadırlar. İkinci özellik ise bu mitoslar herhangi bir bireyin ve organizasyonun tartışamayacağı bir seviyede kurumsallaşmışlardır. Bu nedenle işin çıktıları üzerindeki etkisi değerlendirilmeden meşruiyetleri garanti altına alınmalıdır.¹¹⁰ Hiçbir sorgulamaya tabi tutmadan bir hastanenin cerrahi, iç hastalıkları, kadın doğum gibi bölümlere, bir firmanın ise satış, pazarlama, muhasebe, üretim gibi ya da üniversiteler mühendislik, tarih, edebiyat gibi bölümlere ayrılmasını kurumsallaşmış biçimsel yapıya örnek olarak verebiliriz.

İşte bu rasyonel kurumsal kurallar organizasyonun üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Bu kurallar yeni organizasyon yapıları tanımlamakta mevcut organizasyon yapılarını değiştirmekte ve organizasyonların birbirlerini rasyonel bir şekilde kopyalamalarını sağlamaktadır. Örneğin AR&GE programları geliştirildikçe ve ilgili alanlarda uzmanlar eğitilip bazı meslekler ortaya çıktıkça organizasyonlar bu AR&GE birimleriyle çalışma konusunda üzerlerinde yoğun bir baskı

¹⁰⁹ Tolbert, P.S., Zucker, L.G.:1983, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform,1880-1935", **Administrative Science Quarterly**, 28(1983): 22-39, Scott, R.: 1995. "**Institutions and organizations**", Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2010, Abrahamson, E. 1991: "Managerial fads and fashions: Diffusion and rejection of innovations", **Academy of Management Review**, 16, s. 586-612.

¹¹⁰ Tolbert, P.S., Zucker, L.G.:1983, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform,1880-1935", **Administrative Science Quarterly**, 28(1983): 22-39, Scott, R.: 1995. "**Institutions and organizations**", Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2010, Abrahamson, E. 1991: "Managerial fads and fashions: Diffusion and rejection of innovations", **Academy of Management Review**, 16, s. 586-612 Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 343.

hissetmektedirler.¹¹¹ Sonuç olarak kurumsallaşmış biçimsel yapı unsurları organizasyonun yapısını genelleştirmekte ve oluşumu az bir girişimcilik gayreti ile mümkün kılmaktadır.

Sonuç olarak iş hayatının belirli alanlarında rasyonelleşmiş kurumsal kurallar artıkça biçimsel organizasyon yapıları ortaya çıkacak ve bu yapı söz konusu kuralları yapısal bir unsur olarak kullanarak genişleyecek ve gelişecektir. Bununla birlikte toplum geliştikçe belirli alanlarda daha fazla rasyonelleşmiş kurumsal kurallar ortaya çıkacak ve rasyonelleşmiş kurumlar içeren daha çok sayıda alanlar ortaya çıkacaktır.¹¹²

Meyer ve Rowan'a göre planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak organizasyon yapıları oluşturulur, koordinasyona gereken önem verilmez. Dolayısıyla yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları sıkı değildir, kurallar ihlal edilir, kararlar uygulanmaz, uygulansa da sonuçlar belirsizdir, teknolojiler sorun çıkarır ve denetim ve koordinasyon sistemleri koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsizdir.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının odaklandığı bir başka konu da kurumların önceden tanımlanan problemlerinin çözümü ile ilgilendikleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları göz ardı ettikleri hususudur. Ayrıca problemlerin çözümünde yaratıcılığın kullanılmasından ve sorunların özüne inilmesinden ziyade yüzeysel çözümlere önem verilmektedir. Yine bu teori sadece biçimsel organizasyonla ilgilenmekte yani biçimsel olmayan organizasyonu göz ardı

¹¹¹ Tolbert, P.S., Zucker, L.G.:1983, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform,1880-1935", **Administrative Science Quarterly**, 28(1983): 22-39, Scott, R.: 1995. "**Institutions and organizations**", Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2010, Abrahamson, E. 1991: "Managerial fads and fashions: Diffusion and rejection of innovations", **Academy of Management Review**, 16, s. 586-612 Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 345.

¹¹² Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 345.

etmektedir. Dolayısıyla sosyal ilişkileri önemsememektedir.¹¹³ Görüleceği üzere kurumsallaşmayı rasyonel perspektiften ele alan yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir.¹¹⁴ Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele almakta yani çevreyi veri kabul etmektedir.

2.2.12.2 Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı (Modern Yaklaşım)

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışmıştır. Kurumsallaşma analizi teorisinde biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, adaptasyon, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmektedir. Burada diğer teoriden farklı olarak biçimsel yapının bir ögesi olan işin organize edilme şekli tespit edilirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir.¹¹⁵ Yine bu teoride dış çevre faktörlerinin de dikkatle ele alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceler de uygulanabilir hale getirilmektedir.

Keza yeni kurumsalcılar amaç tespiti, problem çözme, yaratıcılık, işe uygun personel seçimi, yönetsel kararlar, organizasyonel misyon ve vizyon, ayrıntılı formlar, yasallık, sermayenin geri dönüşü gibi konular üzerinde de durarak çevresel değişimlere uygun bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Rasyonel kurumsalcıların dikkate almadığı sosyal duyarlılık, kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır.

¹¹³ Holm, P.:1995, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num. 3, (September 1995), 399.

¹¹⁴ Bilgin, N.:2007, "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

¹¹⁵ Holm, P.:1995, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num. 3, (September 1995), 399.

Powel ve Di Maggio'ya göre birey deneyimleri, anlayışları, hafızaları, çıkarları ve algıları bakımından farklı olduklarından kurumsal düzenlemenin önemli etkenleridirler. Dolayısıyla birey ve örgüt çıkarları birleştirilmeli ve uygun rol sistemi kurulmalıdır.¹¹⁶ Yoğun etkileşimin yaşandığı organizasyonlarda çalışanlar genellikle sınırlı rasyonellikte yaşarlar ve bazen alışkanlıklarını ve sahip oldukları değerleri baz alarak sorunları çözümlerler. Bu noktada grup morali ya da kurumsal uyum ve devamlılık kalıpları önemlidir.¹¹⁷

Kurumsallaşma analizinde ele alınan bir diğer konu da kurum kültürüdür. Bu yaklaşımda çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları lisan da önemlidir. Son olarak da diğer yaklaşımdan farklı olarak burada, yapılan çalışmalar deneyseldir. Oysaki rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapılan araştırmalar teorik bir nitelik arz etmekten öteye gidememektedir. Her iki yaklaşımın arasındaki farklar Tablo 13'de görülmektedir.¹¹⁸

¹¹⁶ Dimaggio, P.j., Powell, W.W.:1992, "**The New Institutionalism in Organizational Analysis**", Chicago, University of Chicago Press, 1991, 478 s., içinde, Romanelli, E.:1992, "Book reviews", **Academy of Management Review**, (July 1992), s.614.

¹¹⁷ Powell, W.W., Dimaggio, P.j.:1992, "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Book Review, **Academy of Management Review**, (July 1992), 64, içinde, Bilgin, N.:2007, "**Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹¹⁸ Bilgin, N.:2007, "**Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tablo 13 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kriter	Rasyonel Kurumsallaşma	Kurumsallaşma Analizi
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilmez	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal unsurların odak noktaları	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formel organizasyon	Enformel organizasyon
Problem çözüm yöntemleri	Geçici (palyatif)	Kalıcı
Yöntem bilimi	Teorik	Ampirik (deneysel)

Sonuç olarak bahsedilen kurumsallaşma yaklaşımları dikkate alındığında her iki yaklaşımın özellikleri bir organizasyonda kendini gösterebilmektedir. Kurumsallaşma organizasyon açısından iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken ikinci düzey sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin organizasyonun belli bir faaliyet alanı ya da belli bir departmanı ile organizasyonun tamamı arasındaki ilişki ilk düzeyde (rasyonel kurumsallaşma) genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise (kurumsallaşma analizi) kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanmaktadır.¹¹⁹ Görüleceği üzere iki yaklaşım da iç içe geçmiş bir sistemi hatırlatmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken kurumsallaşma analizi, daha çok makro konularla ilgilenmektedir. Ayrıca belirtildiği üzere çalışmaların yapılma şekli de farklıdır. Rasyoneller genellikle teorik çalışmalara analizciler ise deneysel (ampirik) çalışmalara odaklanmaktadır.

¹¹⁹ Holm, P.:1995, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num. 3, (September 1995), 400.

2.3 ÇEVREDEKİ KURUMSAL YAPILAR

Buraya kadar örgütsel kurumsallaşma kavramından bahsedilmiştir. Bu başlı altında ise firmanın çevresinde var olan kurumsal yapılar detaylı olarak incelenecektir. Özellikle kurumsallaşmış çevre, eşbiçimlilik ve kurumsal baskı mekanizmaları üzerinde durulacaktır.

2.3.1 Kurumsallaşmış Çevrenin Özellikleri

Kurumsal çevrenin özellikleri disiplinler arası bir özellik arz etmektedir. Örneğin ekonomi teorisyenleri kurumsal çevreyi sınırlı rasyonel birimlerin gerçekleştirdiği karşılıklı alışverişlerin yapıldığı ekonomik işlemlerden oluşan bir çevre olarak görmektedir.¹²⁰ Bununla birlikte ekonomi tarihçileri için ise kurumsal çevreyi yasal düzenlemeler, telif hakları ve sosyal değerler gibi karşılıklı işlem normları olan politik, sosyal ve yasal kurallar bütünü olarak ele almaktadır.¹²¹ Her iki disiplinde düzenleyici yapıyı kurumsal çevrede faaliyet gösteren sosyal aktörleri kısıtlayan bir unsur olarak görmektedir.

Sosyologlar ve organizasyonel davranışçılar ise kurumsal çevreyi organizasyonel faaliyetleri meşrulaştıran normlar vasıtasıyla sosyal olarak inşa edilmiş ve karakterize olmuş bir yapı olarak değerlendirmektedirler.¹²² Bu disiplinler yasal düzenleyici çevreye ek olarak bilişsel ve normatif çevreyi de sosyal aktörler

¹²⁰ Williamson, Oliver E.: 1985, "The Economic Institution of Capitalism.", New York, Free Press, içinde, Zhao, X., M., Decker, R.: 2004, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies," **Discussion Paper No. 512**, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld.

¹²¹ North, D.C.: 1990, "**Institutions, Institutional Change and Economic Performance**", Cambridge, U.K., Cambridge University Press, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 21 Ocak 2011.

¹²² Scott, R. W.: 1987, "**The Adolescence of Institutional Theory**", Administrative Science Quarterly, Vol.32, 493-551, Zucker, L.G.: 1987, "Institutional Theories of Organizations", **Annual Review of Sociology**, Vol. 13 (1987), pp. 443-464.

için sosyal anlam ve uygun davranış kalıpları tanımlayan kurumsal yapılar olarak kabul etmektedirler.¹²³

Organizasyonlar kendilerini etkileyen kurumsal çevreye uyum sağlamak amacıyla bir dizi adapte edici yapılar ve davranışlar geliştirmektedirler.¹²⁴Çünkü insanlar kendileri için objektif gerçeklik haline gelen kendi yarattıkları sosyal çevrenin sosyal bağlamı dışında anlama algılama becerisi göstermezler.¹²⁵

Daha önce değindiğimiz gibi Meyer ve Rowan kurumsallaşmayı etkinlik kriterleri göz ardı edilerek ele alınan bir meşrulaşma süreci olarak ortaya koymaktadırlar. Bu çerçevede organizasyonun teknik ve kurumsal olmak üzere iki ayrı çevrenin etkisi altında olduğu varsayılmıştır. Teknik çevre ürün, hizmet kar gibi somut çıktılar talep ederken kurumsal çevre organizasyonel yapı, anlayış ve süreçleri bir meşrulaşma aracı olarak benimsemekte ve uygulamaktadır. Böyle bir çelişkili ortamda organizasyon her zaman etkinliği baz alarak hareket edememektedir. Çoğunlukla kurumsal çevrenin etkileri teknik çevreye nazaran daha fazla olmaktadır.

Esasen her kurum niteliğindeki yapının üç temel bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler düzenleyici (Regulative) sistemler, normatif (normative) sistemler ve kültürel-bilişsel (cultural-cognitive) sistemlerdir. Bu üç sistem bağımsız veya

¹²³ Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.32.

¹²⁴ Selznick, P.: 1949, “**TVA and the Grass Roots**”, Berkeley, University of California Press, içinde, Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363, Berger, P. and Luckmann, T.: 1967, “**The Social Construction of reality**”, New York, Doubleday, içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

¹²⁵ Berger, P. and Luckmann, T.: 1967, “**The Social Construction of reality**”, New York, Doubleday, içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

birbirini destekler tarzda kurumsal yapının sosyal bir çerçeve olarak güçlü bir şekilde ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar.¹²⁶

Tablo 14 Kurumsal Yapıların Temel Bileşenleri

	Düzenleyici (Regulative)	Normatif (Normative)	Kültürel-Bilişsel (Cultural- Cognitive)
Uyumun temel dayanağı	Çıkar, menfaat	Sosyal zorunluluk	Karşılıklı anlaşma Sorgulamadan kabul etme
Düzenin dayanağı	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcı beklentiler	Temel düşünsel çerçeve
Mekanizmalar	Zorlayıcı (Coercive)	Normatif (Normative)	Taklitçi (Mimetic)
Göstergeler	Kurallar Kanunlar Yaptırımlar	Sertifikasyon Akreditasyon	Genel inançlar Paylaşılmış davranış mantığı
Meşruiyet dayanağı	Yasal sınırlama	Ahlaki normlar	Anlaşılabilir Tanınabilir Kültürel destek

(Kaynak: Spot, R.: 1995, “**Institutions and organizations**”, Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2011.)

2.3.2 Kurumsal Eşbiçimlilik

Protestan ahlak anlayışına ve kapitalizm ruhuna dayandırılan rasyonelleşme ve onun doğal bir sonucu olan bürokratikleşme organizasyonların birbirine benzeme süreçlerinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir.¹²⁷ Weber rasyonelleşme ve bürokratikleşme sürecinin üç temel nedeni olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar piyasada faaliyet gösteren kapitalist firmalar arasındaki rekabet, devletler ve vatandaşları kontrol altına almak isteyen yöneticiler arasındaki rekabet ve orta sınıf

¹²⁶ Scott, R.: 1995, “**Institutions and organizations**”, Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2011.

¹²⁷ Weber, Max (a), 1952, “**The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**”, New York: Scribner, (çevrimiçi), http://www.ne.jp/asahi/moriyuki/abukuma/weber/world/ethic/pro_eth_frame.html, 22 Kasım 2010.

burjuvaların eşit hukuki haklar istemeleridir.¹²⁸ Bunlardan en önemlisi firmalar arası rekabet olarak ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde ise rasyonelleşme ve bürokratikleşmenin nedenleri değişmiş bulunmaktadır. Organizasyonlar daha benzer hale gelirken bürokratik yapı genel bir özellik olarak varlığı sürdürmektedir. Ancak organizasyonlardaki yapısal değişimler sadece rekabet veya daha etkin olma ihtiyacından kaynaklanmamaktadır. Bürokratikleşme veya diğer yapısal değişiklikler organizasyonları daha etkin hale getirmekten çok birbirine benzeten bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹²⁹ Bu benzeşme örgütsel alanların yapılaşmasından kaynaklanmaktadır.

Söz konusu benzeşme süreci çoğunlukla, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren en önemli rasyonelleştirme unsurları olan, devlet kurumları ve profesyonel mesleki unsurlar tarafından etkilenmektedir. Yüksek oranda yapılaşmış örgütsel alanlar, belirsizlikle ve zorluklarla rasyonel biçimde mücadele etmek isteyen bireysel girişimler için yapısal, kültürel ve çıktı bazında benzeşmeye yol açan uygun bir ortam yaratmaktadır.¹³⁰

1880-1935 yılları arasında ABD’de yapılan kamu personeli reformu yukarıda bahsedilen süreci doğrular niteliktedir. Başlangıç itibarıyla idarenin kendi ihtiyaçları ve göç eden nüfus, politik reform hareketleri, sosyoekonomik yapı, şehrin büyüklüğü gibi şehir özellikleri baz alınarak düzenlemeler yapılmıştır. Ancak daha sonraki uygulamaların şehir özelliklerine göre değil belediyeçilik alanında oluşmuş komşu illerde uygulanan kurumsal yapı tanımlamalarına uygun olarak icra edildiği

¹²⁸ Weber, Max (b). 1968, “**Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**”, Three volumes. New York: Bedminster, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

¹²⁹ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147.

Guille’n, M. F.: 2002, “Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups In China: 1987–95”, **Academy of Management Journal**, 45(3), 509-525.

¹³⁰ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147.

görülmüştür.¹³¹ Benzer sonuçlar vergi acentelerinin bürokratikleşmesinde de gözlenmiştir.¹³² Başlangıçta şehir özellikleri ve organizasyon yapısı arasında güçlü bir ilişki varken son zamanlarda bu ilişki gevşemiştir.

İşte yukarıda detayları verilen bu benzeşme sürecine en iyi açıklayan kavram eşbiçimlilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Eşbiçimlilikle ilgili açıklamalardan bir tanesi şu şekildedir; biçimsel organizasyonlar yapıları çevreleriyle karşılıklı olan teknik ve diğer işlemler aracılığıyla birbirlerine uyumlu hale gelirler.¹³³ Bir diğer açıklama ise organizasyonlar çevreleri ile aralarındaki paralelliğin nedenini organizasyonun çevresinde oluşan sosyal gerçekliği yansıtması olarak ortaya oymaktadır.¹³⁴ Benzer bir açıklama ise eşbiçimlilik, bir organizasyonu kendisiyle benzer çevre şartlarında var olan bir grup organizasyona benzeme yönünde zorlayan kısıtlayıcı bir süreçtir.¹³⁵

Eşbiçimlilik sürecinde rekabetçi ve kurumsal olmak üzere iki yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Rekabetçi yaklaşım daha çok pazar rekabetini ve ekonomik açıdan uygun tedbirlerin alınmasını içeren bir rasyonelleşmeyi öngörmektedir.¹³⁶

¹³¹ Tolbert, P.S., Zucker, L.G.:1983, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform,1880-1935", **Administrative Science Quarterly**, 28(1983): 22-39.

¹³² Freeman, J.H.: 1982, "Organizational life cycles and natural selection processes." Pp. 1-32 in Barry Staw and Larry Cummings (eds.), **Research in Organizational Behavior**. Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

¹³³ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 346.

¹³⁴ Berger, P. L., Luckmann, T.: 1967, "**The social construction of reality**", New York: Doubleday & Company, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

¹³⁵ Hawley, A.: 1968 "**Human ecology**." s. 328-37 in David L. Sills (ed.), International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: Macmillan, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

¹³⁶ Hannan, M.T., Freeman, J.H.: 1977, "The population ecology of organizations" **American Journal of Sociology**, 82:929-64.

Ancak bu durum tam olarak gerçek durumu yansıtmaz.¹³⁷ Çünkü bir organizasyonun dikkate alması gereken en önemli unsur diğer organizasyonlardır¹³⁸ ve onlarla mücadelesi yalnızca kaynak ve müşteri kazanmak için değil aynı zamanda politik güç ve kurumsal meşruiyet için olacaktır. Ekonomik açıdan güçlü ve sağlıklı olmak kadar sosyal açıdan da güçlü ve sağlıklı olmak hedeflenecektir.¹³⁹ Bu noktada kurumsal eşbiçimlilik kavramı daha açıklayıcı bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2.1 Eşbiçimlilik ve Çevresel Kurumların Organizasyona Etkisi

Kurumsal eşbiçimlilik organizasyonun başarısını ve idamesini kolaylaştırırken iç ve dış unsurların organizasyona bağlılığını artırmaktadır. Dışsal değerlendirme kriterlerinin kullanılması da organizasyonun toplumsal kabullerle çelişmemesini ve başarısızlıktan kaçınmasını sağlamaktadır. Eşbiçimlilik ve çevresel kurumlar organizasyonda bazı önemli sonuçlar ve etkiler doğurmaktadır. Bunları üç ana gruba toplayabiliriz;¹⁴⁰

- Dış kaynaklarca meşru hale getirilmiş unsurları etkinlik kriterine bakmadan kabul edilmesi
- Yapısal unsurların değerini belirlemede dışsal unsurlarca veya genel çevre tarafından kabul edilmiş kuralları uygulanması
- Dışsal unsurlarca belirlenmiş kurumsallaşmış kurallara dayanılmasının kargaşayı önlemesi ve istikrarı sağlaması

¹³⁷ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 150.

¹³⁸ Aldrich, H.: 1979, "**Organizations and Environments**", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 22.11.2010.

¹³⁹ Erçen, A.E.Y.: 2010, "Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin", Ulaşılabilirliği, **Akademik Bakış Dergisi** ,Sayı 19, s.1-10., Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 150.

¹⁴⁰ Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 348-349.

Yeni organizasyonlar belirli bir alanda faaliyete başlamalarıyla birlikte gerek rekabet dolayısıyla gerekse devlet veya profesyonel mesleki unsurlarca organizasyonları benzeme yönünde etkileyen bir baskı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar hedeflerini değiştirebilirler veya yeni bir takım uygulamaları bünyelerine katabilirler. Ancak uzun vadede organizasyonun rasyonel karar mekanizmaları kendi çevrelerinde bir duvar örerek daha sonra gerekli olacak değişimleri sınırlayabilmektedir.¹⁴¹

Başlangıçtaki bir yenilik uygulaması performans kaygıları ile hayata geçirilirken uygulama yaygınlaştıkça performanstan daha çok meşruiyet sağlayan bir unsur haline gelmektedir. Ancak bir organizasyon için rasyonel olan bir uygulama birçok organizasyon tarafından uygulandığında rasyonel olma özelliğini kaybedebilmektedir.¹⁴² Örneğin Türkiye’de İSO uygulamalarının yaygınlaşması buna örnek olarak verilebilir. İSO belgeleri firmaya belirli bir yeteneği kazandırmak yerine sadece bir imaj unsuru olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Değişen biçimsel yapı; kurumsal eşbiçimliliğin en önemli etkilerinden biriside organizasyonel dilin ve terimlerin gelişimini sağlamış olmasıdır. Organizasyon şemasındaki pozisyonlar, organizasyonel hedeflerin, prosedürlerin, politikaların ifade edildiği terim ve kavramlar, bireylerin motivasyonunu sağlayan terim ve kavramlarla benzerlikler göstermektedir. Kıskançlık, kırgınlık, fedakârlık ve sevgi gibi bireylerin hareketlerini açıklayan kavramlar gibi doktorun, muhasebecinin veya montaj hattında görevli bir bireyin görev tanımı da organizasyonun hareketlerini açıklamaktadır. Böylece kim olacaklarını bilmeden bir mühendisin belirli bir problemi çözeceğini veya bir sekreterin belirli bir görevi icra edeceğini söylemek mümkün olmaktadır. Konuşanda dinleyende hangi işin nasıl yapılacağını tam ve doğru olarak anlayabilmektedir. Bu şekilde, kabul edilmiş kurumsal terimlerle tarif edilen organizasyon yapısı, kolektif olarak tanımlanmış ve kolektif

¹⁴¹ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 148.

¹⁴² A.e. s. 148.

olarak yetkilendirilmiş varsayılmaktadır. Bu şekilde oluşturulmuş görevlerin, sadece o personelin ne yapacağını gösteren ifadeler değil, aynı zamanda organizasyon için faydalar sağlayan işler olduğu kabul edilmektedir.¹⁴³ İşte böyle şekillenmiş ve meşru mitosları uygulayan organizasyona da çalışanlar, adaylar, yöneticiler, yatırımcılar ve yasal kurumlar olumlu yaklaşmakta içinde yer almaya veya desteklemeye çalışmaktadır. Bunun aksi durumlarda ise organizasyonda ciddi maliyetler oluşabilmektedir. Örneğin çevre koruma kurumları organizasyonları çevre koruma kuralları geliştirmeye, çevre koruma bölümleri ve programları oluşturmaya yönlendirmektedir.

Dışsal değerlendirme kriterlerinin benimsenmesi: kurumsallaşmış bir çevrede faaliyet gösteren bir organizasyon dışsal değerlendirme kriterlerine karşı hassas ve bu kriterleri uygulamaya eğilimli olur. Söz konusu bu kriterler önemli insanların, profesyonellerin, danışmanların, dış sosyal çevredeki prestijli programların veya kişilerin değerlendirmelerini de kapsamaktadır. Örneğin geleneksel muhasebe uygulamaları organizasyonun unsurlarının üretim sürecine sağladıkları katkı oranında bu unsurları değerlendirme eğilimindedir. Ancak bu çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Özellikle hizmet ve idari faaliyet gösteren birimlerde bu imkânsız hale gelmektedir. Bu durumda söz konusu unsurların organizasyon dışında toplumda oluşmuş değer kriterleri doğru kabul edilerek sisteme katkıları bu değerler üzerinden hesaplanmaktadır. Benzer bir şekilde organizasyon reklam ve iş güvenliği gibi bölümlerin, yöneticilerin, ekonomistlerin ölçülebilir olmamasına rağmen dışsal kriterlerden istifade ile sürece katkısını belirleyebilmektedir.¹⁴⁴ Toplumda kurumsallaşmış bu kriterlerin kullanımı firmanın sosyal açıdan uyumlu ve meşru olduğunu çalışanları, hissedarları, devlet ve toplum tarafından kabul gördüğü anlamına gelmektedir. Bu durumda organizasyonun borç, bağış veya yatırım bulması kolaylaşmaktadır. Üretkenliğin ölçüsü olarak dışsal ve toplumsal kabul görmüş

¹⁴³ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 348-349.

¹⁴⁴ Hirsch, P.M.:1975, "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment", **Administrative Science Quarterly**, Sep75, Vol. 20 Issue 3, s.327-344.

kriterlerin kullanılması organizasyonun içsel güçlerinin bu kriterlere dayanarak büyümesine sağlamaktadır.¹⁴⁵

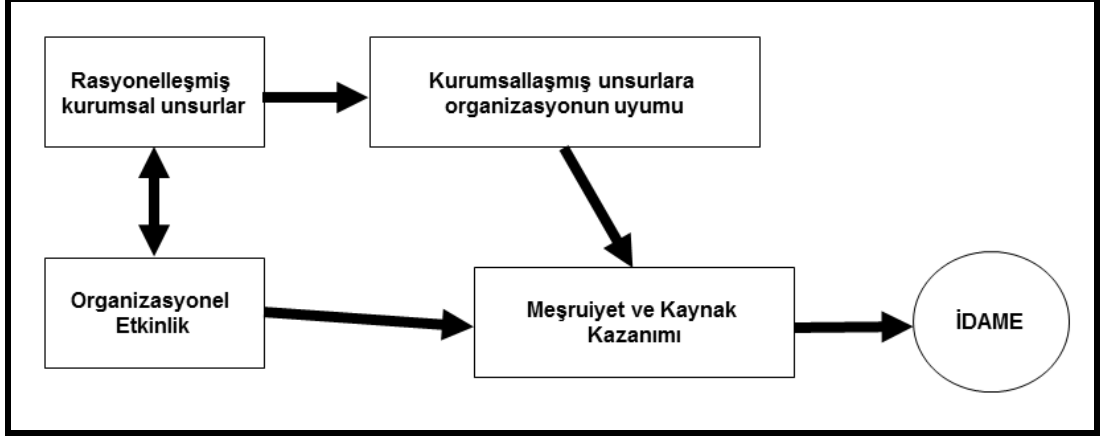
İstikrarın sağlanması: Kurumsallaşmış bir çevrenin oluşması organizasyonun iç ve dış ilişkilerini ve faaliyetlerini istikrarlı hale getirmekte ve standartlaştırmaktadır. Merkezi devlet yapısı, ticari birlikler, profesyonel kuruluşlar ve organizasyonlar arasındaki dayanışma bu istikrarı daha da güçlendirmektedir. Pazar şartları, girdi ve çıktılarının özellikleri, teknik prosedürler kurumsal araçların denetimine sokulması ve bunun sağladığı istikrar ortamı organizasyonu kolektif sistemin bir parçası haline getirmektedir. Organizasyona ihtiyacı olan toplumsal destek organizasyonun performansından bağımsız olarak toplum tarafından sağlanmaktadır. Örneğin bir okulun öğrencileri ne ölçüde eğittiği veya bir hastanenin hastaları nasıl muayene ettiği sorgulanmadan toplum ve devlet organları onlara bağlı kalmakta desteklemekte ve yıllarca bu organizasyonlardan istifade etmektedirler. Çünkü kurumsal olarak ve yasal olarak düzenlenmiş kurallar ve standartlar, dramatik istikrarsızlıkları ve teknik yetersizliklerden kaynaklanacak cezai yaptırımları önlemektedir. Örneğin bir otomobil firmasının bir ürünü toplum tarafından değerlendirilip beğenilebilir veya güven duyulmayabilir ama bir lise diploması kolaylıkla sorgulanamaz. Dolayısıyla okullar otomobil üreticilerine nazaran göreceli olarak daha istikrarlı organizasyonlardır denebilmektedir.¹⁴⁶

Organizasyonel başarı ve idame: Organizasyonlar kurumsallaşmış ve toplumsal olarak kabul görmüş unsurları ne ölçüde biçimsel yapısına yansıtırsa o ölçüde başarılı olur ve varlığını idame ettirme yeteneği kazanacaktır (**Şekil 5**). Organizasyonların bir kısmı idamesini ağırlıklı olarak iç unsurların ve sınır birimlerinin ilişkilerinden kaynaklanan talepleri karşılayarak bir kısmı ise ağırlıklı olarak yüksek seviyede kurumsallaşmış çevrenin taleplerini karşılayarak

¹⁴⁵ Salancik, G.A., Pfeffer, J.: 1974, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University", **Administrative Science Quarterly**, Dec74, Vol. 19 Issue 4, s.453-473.

¹⁴⁶ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 352.

sağlamaktadır. Her iki durumda da ortaya çıkan iletişim süreci organizasyonel yapı ile faaliyetler arasındaki örtüşmeyi sağlamaktadır.¹⁴⁷



Şekil 5 Organizasyonun Kurumsallaşmaya Bağlı İdame Süreci

(Kaynak: Meyer, J.W., Rowan, B.:1977)

2.3.3 Kurumsallaşma Baskı Mekanizmaları

Kurumsal eşbiçimliliğin neden olan kurumsal baskıların her biri farklı nedenlere dayanan üç değişik biçimi mevcuttur.

1. Zorlayıcı (*Coercive*) kurumsal baskı mekanizması; politik baskılar ve meşruiyet sorunlarından kaynaklanmaktadır.
2. Taklit edici (*Mimetic*) kurumsal baskı mekanizması; belirsizliğe verilen standart tepkiler sonucu ortaya çıkmaktadır.
3. Normatif (*Normative*) kurumsal baskı mekanizması profesyonelleşmeyle birlikte ortaya çıkmaktadır.

Bu gruplandırma analitik bir gruplandırmadır ve her zaman deneysel olarak doğrulanabilir değildir. Örneğin Türkiye’de danışmanlık sektöründe yapılan bir araştırmada aynı sektörün değişik illerde incelenmesi sonucu; danışmanlık sektörünün bazı illerde her üç tür kurumsal eşbiçimliliğe bazı illerde ise sadece bir

¹⁴⁷ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, a.g.e. s. 352.

veya iki tür kurumsal eşbiçimliliğe maruz kaldığını ortaya koymaktadır.¹⁴⁸ Bu durumda her üç kurumsallaşma türü birbiri ile iç içe olabilir ve farklı durumlardan ortaya çıkıp tamamen farklı sonuçlar doğurabilir demek doğru olacaktır.

Uluslararasılaşma sonucunda yeni bir uluslararası çevreyle karşılaşan firmaların çevreye duyarlı uygulama geliştirme yönünde kurumsal baskı mekanizmalarına maruz kaldıklarını ve bu yeni durumla başa çıkmak için sadece firmanın değil tedarikçilerin uygulamalarına kadar uzanan düzenlemeler yapmak zorunda kaldığını ortaya koymuşlardır.¹⁴⁹

Kurumsal mekanizmalar, söz konusu uygulamayı zorunlu kılan veya destekleyen yasalar ve kurullarla (zorlayıcı mekanizmalarla), insanların uygulamayı anlamasını ve taklit etmesini kolaylaştıran kavramsal yapılarla ve uygulamayı destekleyen ve güçlendiren sosyal normlar ile örgütsel bir uygulamanın kabulüne olumlu yönde katkı sağlamaktadır.¹⁵⁰

2.3.3.1 Zorlayıcı Kurumsal Baskı Mekanizması

Organizasyonların bağımlı oldukları diğer resmi veya resmi olmayan organizasyonlar tarafından baskı altına alınması ve organizasyonun faaliyet gösterdiği çevredeki kültürel beklentiler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu baskı bazen zorlama bazen ikna bazen de gizli bir anlaşmaya davet şeklinde kendini göstermektedir. Bazı durumlarda organizasyonel değişim direkt olarak bir hükümet düzenlemesinin gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin çevreyi koruma kanununa uygun olarak yeni teknolojileri bünyelerine katmak ya da azınlık hakları ihlali suçlamasına maruz kalmamak için bünyelerinde hukuk danışmanları veya azınlık

¹⁴⁸ Kurt, M., Görmüş, A.Ş.: 2010, “Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Y.2010, C.15, S.1 s.67-82.

¹⁴⁹ Zhua Q., Sarkisb J., Lai K.: 2011, “An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management”, **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623–630.

¹⁵⁰ Kostova, T., Roth, K.: 2002, “Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 218.

hakları savunucularını barındırmak zorunda kalmaktadırlar.¹⁵¹ Okulların devlet standartlarını sağlamak amacıyla bünyelerinde özel öğretmenler, okul aile birlikleri ve uygun bir müfredat bulundurmaları da¹⁵² zorunlu eşbiçimliliğe örnek olarak verilebilir.

Yasal bir çevrenin varlığı da doğal olarak zorunlu eşbiçimliliği sağlamaktadır. İhale ve bütçe kanunu, finansal raporlama zorunlulukları veya devlet teşvik fonlarından yararlanma istekleri gibi hususlar organizasyonları benzer davranışlara itmektedir.¹⁵³ İşte buna benzer politik kararlarla oluşan bir çevrede politik karar vericiler çoğunlukla kararlarının sonuçlarını tam olarak bilememekte buna rağmen alınan kararlar tüm organizasyonlarca kabul edilmektedir. Bu durumdaki bir eşbiçimlilik daha az esnek olmaktadır.

Rasyonelleşmiş devlet ve büyük organizasyonlar üstünlüklerini sosyal hayatın her noktasına taşımakta ve organizasyonlar bu kurumsallaşmış ve yasallaşmış kurallara tepkiler vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu şartların sonucu olarak daha büyük bir kurumsal yapının bir parçası olmak amacıyla organizasyonlar eşbiçimli hale gelmekte ve söz konusu kalıplaşmış davranış biçimini uygulamaktadır. Bu sürecin doğal bir sonucu olarak ta organizasyonlar üzerindeki teknik gereklilik ve çıktı kontrolü baskısı göreceli olarak azalmaktadır. Bu şartlar altında organizasyonlar grup dayanışması ve resmi belgelerin sağladığı bir kontrol mekanizmasını yürürlüğe koymaktadırlar.¹⁵⁴

Yukarıda bahsettiğimiz genel standart kuralları uygulama davranışı sadece resmi kurumlarda değil taraflardan güçlü olanın dayatması şeklinde de ortaya

¹⁵¹ DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 150.

¹⁵² Meyer, J.W., Scott, W.R. Deal, T.C.: 1980 "**Institutional and technical sources of organizational structure explaining the structure of educational organizations**", Paper Prepared for a Conference on Human Service Organizations at the Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA, March 2-3, 1979, s.1-38.

¹⁵³ Pfeffer, J., Salancik G.: 1978, "**The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**", New York: Harper & Row, s.188-224.

¹⁵⁴ Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

çıkılmaktadır¹⁵⁵. Örneğin güçlü olan ana şirketin performans kriterlerini yerleştirme girişiminden önce kesin ve katı rapor mekanizmaları dayatılması şeklinde yatay ve dikey olarak büyüyen organizasyonlarda da görülmektedir. Organizasyona yeni katılan bu bağlı şirketler merkezin muhasebe ve performans değerlendirme yöntemlerine, bütçe planlamalarına uyumlu hale gelmek zorundadır. Çoğunlukta iletişim taşıma gibi temel faaliyetler ana şirketin kontrolüne geçmektedir.¹⁵⁶ İşte bu direk otoriter ilişki eşbiçimliliği yaygın hale getiren temel nedenlerden biri haline gelmektedir.

Özellikle çok uluslu şirketlerde bağlı şirketlerin, belli uygulamaları kabule zorlanması “kurumsal çift başlılık” diye tabir edilen problemin çıkmasına neden olmaktadır.¹⁵⁷ Çünkü bu zorunlu eşbiçimlilik baskısından kaynaklanan uygulama bağlı şirketin faaliyet gösterdiği yerel çevrede etkin ve verimli değildir veya meşru bir davranış olarak algılanmamaktadır.

2.3.3.2 Bilişsel Kurumsal Baskı Mekanizması

Kurumsal eşbiçimlilik sadece zorlayıcı bir otoriteden kaynaklanmayabilmektedir.¹⁵⁸ Belirsizlikte en az zorlayıcı otorite kadar benzeme eğilimini artıran güçlü bir etkidir. Organizasyonel teknolojiler tam olarak anlaşılammışsa¹⁵⁹, hedefler belirsizse veya çevresel faktörler belirsiz ise¹⁶⁰

¹⁵⁵ Yin H, Ma C.: 2009, “International integration: a hope for a greener China?” **International Marketing Review** 2009;26(3):348–67.

¹⁵⁶ Coser, L., Kadushin C., Powell W.W.: 1982 “**Books: The Culture and Commerce of Book Publishing**”, New York: Basic Books, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

¹⁵⁷ Kostova, T., Roth, K.: 2002, “Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.

¹⁵⁸ Mizruchi, M.S. Fein L. C.: 1999, “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism”, **Administrative Science Quarterly**, 44 (1999): 653-683.

¹⁵⁹ March, J.G., Olsen, J.P.: 1976, “**Ambiguity and Choice in Organizations**”, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

¹⁶⁰ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 151.

organizasyonlar doğal olarak bir başka organizasyonu model alarak ona benzemeye çalışabilirler. Bir organizasyon kaynağı belirli olmayan veya çözümü tam olarak bilinmeyen problemlerle karşılaştığında sorunsal araştırma (bir sorun tarafından güdülenen ve söz konusu soruna çözüm bulmaya yönelik araştırma) yöntemi uygulanabilir ve maliyeti düşük bir çözüme ulaşılabilir.¹⁶¹ Ancak belirsizlikten kaçınmayla, sorunsal araştırmayla ve organizasyonel öğrenmeyle (hedeflerin uyarlanması, uyarı kurallarında uyarılma ve araştırma kurallarında uyarılma) sonuçlanabilen bir uyarlayıcı öğrenme süreci organizasyonların benzeşme sürecine de katkı yapmaktadır.¹⁶²

Taklit eden organizasyona model olan organizasyonun bu durumdan haberi olmayabilir hatta bu benzeşmeyi istemeyebilir. Model organizasyon sadece belirli uygulamaların kaynağını teşkil etmekte ve taklit eden firma bu uygulamaları kendi bünyesine transfer etmektedir.¹⁶³ Model organizasyondan yapılan bu uygulama transferi dolaylı olarak çalışan transferi ile veya direkt olarak danışmanlık firmaları ve ticaret odaları/birliklerinde ki ilişkiler vasıtasıyla olmaktadır.

Bu modelleme davranışının en önemli örneklerinden birisi 19.YY'da Japonya'nın modernizasyon çalışmaları esnasında batıda ki başarılı hükümet uygulamalarını taklit etmesidir. Mahkeme, ordu ve polis teşkilatları için Fransa, Deniz Kuvvetleri ve posta teşkilatı için İngiltere ve bankacılık ve sanat eğitimi için ABD uygulamaları taklit edilmiştir.¹⁶⁴ Benzer bir taklit ve uyarılma çalışmaları Türkiye Cumhuriyetini kuruluşunu takip eden yıllarda ülkemizde de görülmüştür.

¹⁶¹ Cyert, R.M., March, J.G.: 1963, "**A Behavioral Theory of the Firm**", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

¹⁶² KOÇ, U.: 2009, "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** (C.X I,S I, 2009),s.158.

¹⁶³ DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 151.

¹⁶⁴ DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 151.

Günümüzde ise Amerikan şirketleri verimsiz üretim ve personel sorunlarını aşabilmek için Japon toplam kalite yönetimi uygulamalarını taklit etmektedirler. Bu taklit girişimleri çoğunlukla da meşruiyet kazanma ve çalışma koşullarının düzeltmeye çalışıldığı izlenimi vermeye dönük çabalardır. Organizasyonda çalışan personel sayısı ne kadar çoksa veya hedeflenen müşteri kitlesi ne kadar büyükse model organizasyonu taklit eğilimi de o kadar büyüktür.¹⁶⁵ Böylece ya yetenekli personel kadroları ya da geniş bir müşteri kitlesi taklit edici kurumsal eşbiçimliliği teşvik edebilmektedir.

Yapısal benzerlik yoğun farklılık arayışlarına rağmen çok sınırlı sayıda seçeneğin olmasında da kaynaklanmaktadır. Ekonomik çevrelerde eski olan organizasyonlar yeniler tarafından taklit edilmekte ve yöneticiler sürekli olarak taklit edecekleri uygun modeller aramaktadır.¹⁶⁶ Bu nedenlerle büyük organizasyonlar sınırlı sayıdaki danışmanlık şirketleriyle çalışmakta ve bu danışmanlık şirketlerinin birbirine benzer organizasyon yapıları önermeleri de kurumsal eşbiçimliliği ortaya çıkarmaktadır. Bu yaygın organizasyon yapılarını benimseme eğilimi etkinlik kaygılarından çok profesyonel görünme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bunlara ek olarak organizasyonlar kendi faaliyet alanlarında yer alan organizasyonlardan başarılı ve daha meşru olduğuna inandıkları organizasyonları taklit etmektedirler.¹⁶⁷

2.3.3.3 Normatif Kurumsal Baskı Mekanizması

Kurumsal eşbiçimlilik mekanizmalarından üçüncüsü olan normatif kurumsal eşbiçimlilik, öncelikle profesyonelleşme sürecinden kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme, belirli bir işi yapan kişilerin kendi işlerinin şartlarını ve metotlarını tanımlamak için giriştikleri kolektif çabalar olarak tanımlanabilir. Bu

¹⁶⁵ A.e. s. 151.

¹⁶⁶ Kimberly, J.: 1980, "Initiation, innovation and institutionalization in the creation process" Pp. 18-43 in Kimberly J. and Miles, R.B. (eds.), "The Organizational Life Cycle", San Fran-cisco: Jossey-Bass.

¹⁶⁷ Dimaggio, P.j, Powell, W.W., "The Iron Cage Revisited..." s. 152.

çabalar üretilen ürünlerin kontrolü, kavramsal bir temel oluşturma ve yaptıkları iş konusundaki özerkliklerini meşrulaştırma girişimleridir.¹⁶⁸

Profesyonelleşme, bir işin meslek haline dönüşmesi olarak da tanımlanabilir. Meslek (profession) olmanın başlıca koşulları ise şu şekilde tanımlanmaktadır;¹⁶⁹

1. Teori ve araştırmaya dayanan, uygulama becerileri gerektiren özel bilgi birikiminin olması,
2. Giriş ve uzmanlaşma standartları ile resmi makamlarca kabul gören bir eğitim sürecinin olması,
3. Özel bir alanda uygulama yetkisinin bulunması ve kendi faaliyetlerini denetleyebilmesi, hesabını verebilmesi,
4. Bireylere hizmet sunarken, topluma hizmet anlayışına dayanan bir etik yaklaşımının bulunmasıdır.

Mesleki bir proje çoğu zaman tam bir başarıya ulaşamamaktadır. Çünkü o mesleğin profesyonelleri profesyonel olmayan müşterilerle, patronlarla veya kanun koyucularla uzlaşmak zorunda kalmaktadır.¹⁷⁰ Son yıllardaki en büyük mesleki oluşumlar ve gelişmeler, özellikle yöneticilik ve büyük organizasyonların uzman kadroları olmak üzere, organizasyonla ilgili meslek gruplarında gerçekleşmiştir.¹⁷¹ Bu

¹⁶⁸ Larson, M.S.: 1977. “**The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**”, Berkeley: University of California Pres, (çevrimiçi), <http://books.google.com/books?printsec=frontcover&vid=ISBN0520029380&vid=LCCN74030533#v=onepage&q&f=false>, 13 ARALIK 2010.

¹⁶⁹ Hayran, O.: 2010, “**Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Profesyonelleşme**”, Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi, Management-Education-Research-Informatics-Health, (Çevrimiçi), <http://www.merih.net/m1/wosmhay18.htm>, 13 ARALIK 2010.

¹⁷⁰ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 152.

¹⁷¹ Larson, M.S.: 1977. “**The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**”, Berkeley: University of California Pres, (çevrimiçi), <http://books.google.com/books?printsec=frontcover&vid=ISBN0520029380&vid=LCCN74030533#v=onepage&q&f=false>, 13 ARALIK 2010.

gelişmeler organizasyonun profesyonel çalışanlarına, organizasyonun değerlerine bağlılık ile mesleki değerlere bağlılık arasında bir ikilem yaşatmaya başlamıştır.

Organizasyon gibi söz konusu bu meslek grupları da zorlayıcı ve taklit edici kurumsal eşbiçimliliğe maruz kalmaktadır. Üstelik aynı organizasyon içindeki meslek grupları birinden çok farklı olurken başka organizasyondaki aynı meslek grupları birbirine çok benzeyebilmektedir.¹⁷² Tüm bunlara ek olarak mesleki bir güç alanı kamu otoritesi tarafından sağlandığı kadar o mesleğin erbablarının icraatlarıyla da sağlanabilmektedir.

Dolayısıyla organizasyonla ilgili meslek gruplarındaki bu kurumsal eşbiçimlilik süreci, dolaylı olarak organizasyonun yapısı ve uygulamalarında da eşbiçimliliğe yol açabilmektedir.¹⁷³ Profesyonelleşmenin eşbiçimlilik kaynağı olan iki yönü daha bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi üniversiteler tarafından oluşturulan resmi eğitime temel oluşturan ve meşrulaştırmayı sağlayan kavramsal altyapıdır. İkincisi ise yeni bir modelin yayılmasını kolaylaştıran büyük ve detaylı bir mesleki ağın mevcudiyetidir. Üniversiteler ve mesleki eğitim kurumları profesyonel yöneticiler ve ekipleri arasında bir organizasyonel norm oluşturma açısından önemli merkezlerdir. Mesleki ve ticari birliklerde, organizasyonel ve mesleki davranışları belirleyen, normları oluşturabilen unsurlardır. İşte bu mekanizmalar organizasyonlar arası dolaşabilen değişik organizasyonlarda benzer kadrolarda yer alarak benzer uyum ve eğilimi gösteren bireylerden oluşan bir personel havuzu oluşturmaktadır.¹⁷⁴ Bu eşbiçimli personel havuzu organizasyonel davranışlarında belirleyicisi olmaktadır.

¹⁷² Yin H, Ma C.: 2009, "International integration: a hope for a greener China?" **International Marketing Review** 2009;26(3):348–67., Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 152.

¹⁷³ Zhua Q., Sarkisb J., Lai K.: 2011, "An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management", **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623–630.

¹⁷⁴ Perrow, C.: 1974, "Is Business Really Changing?", **Organizational Dynamics**, Summer74, Vol. 3, Issue 1, s.30-44.

Normatif kurumsal eşbiçimliliği sağlayan bir diğer mekanizma ise personelin işe alım esnasında belirli süzgeçlerden geçirilmesidir. Bu seçim hem aynı alanda faaliyet gösteren organizasyonlardan personel transfer edilirken hem de eğitim kurumlarından personel temin ederken yapılmaktadır. Birçok mesleki kariyer yolları hem işe alırken hem de kariyer ilerleme sürecinde sıkı bir şekilde korunmakta ve uygulanmaktadır.¹⁷⁵ İşte bu şekilde aynı üniversitelerden mezun ve standart bir seçim kriterlerine maruz kalan personel, hangi organizasyonda yer alırsa alsın, benzer tepkileri vermekte, benzer politikaları, prosedürleri ve yapıları normatif olarak meşru görmekte ve nihayetinde benzer kararlar vermektedirler.

Ancak eğitim kurumları tarafından kurumsal eşbiçimlilik yaratacak şekilde oluşturulan yönetim bilgileri ve uygulamalarına rağmen yönetici davranışları ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir.¹⁷⁶ Çünkü kurumsal çevrenin özellikle kültürel ve hukuki çerçevesi her ülkeye ve millete göre farklılıklar göstermekte¹⁷⁷ ve organizasyonlar bu farklılıklara uygun davranışlar sergilemektedirler.¹⁷⁸ Hatta bu bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir.¹⁷⁹ Bulunduğu çevreye hukuki ve kültürel açılardan uyum sağlayamayan firmalar meşruiyet sorunlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Profesyonel kadrolara ihtiyaç duyulan sektörlerde yoğun bir rekabet olması kaçınılmazdır. Organizasyonel kaynaklar ve saygınlık ihtiyaç duyulan eğitilmiş personeli organizasyona çekmek konusunda en önemli hususlardır. Bu kaliteli

¹⁷⁵ DiMaggio, P.J., Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 152.

¹⁷⁶ Gooderham, P., Nordhaug, O., Ringdal, K.: 1999, "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management In European Firms", **Administrative Science Quarterly**, 44: 507- 53.

¹⁷⁷ Orru, M., Bighart, N., Hamilton, G.: 1991, Organizational isomorphism in East Asia, içinde, Kostova, T., Roth, K.: 2002, "Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No. 1. 215-233.

¹⁷⁸ Rosenzweig, P., Singh, H. 1991: "Organizational environments and the multinational enterprise", **Academy of Management Review**, 16: 340-361.

¹⁷⁹ Kostova, T., Roth, K.: 2002, "Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.

personel bulma baskıda organizasyonların rakipleri ile benzer faydaları ve hizmetleri sağlama yönünde benzeşmeye yönlendirmektedir.¹⁸⁰ Dolayısıyla bu süreçte normatif kurumsal eşbiçimliliği tetiklemektedir.

2.3.4 Çevredeki Kurumsal Yapılar Alanında Yapılan Benzer Araştırmalar

Kostova ve Roth (2002) çokuluslu şirketlerle bunlara bağlı olan 10 ayrı ülkedeki şirketlerin ilişkilerini kurumsallaşma perspektifinden incelemişlerdir. Çalışmalarında, ana şirketin “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamasının kabulüne dönük oluşturduğu kurumsal baskıları tanımlamışlardır. Bu baskıların bağlı şirketler tarafından kabullenilmesini, davranışsal ve düşünsel olmak üzere iki boyutu göz önüne alarak değerlendirmişlerdir. Davranışsal boyut olarak uygulamanın hayata geçirilme derecesi temel alınırken düşünsel açıdan da uygulamanın faydalı olduğuna dair inancın içselleştirilmesi temel alınmıştır.¹⁸¹ Her iki boyuta da etki eden dış çevreden kaynaklanan kurumsal etkiler ve iç çevreden kaynaklanan ilişkiyel etkiler modelde bir arada ele alınmıştır.

Konuya özel kurumsal mekanizmalar, zorlayıcı, normatif ve taklit edici olmak üzere üç açıdan değerlendirilerek modele dâhil edilmiştir.¹⁸² Çalışmalarında temel aldıkları konu ise kalite yönetimi kavramıdır. Zorlayıcı mekanizma ile belirli bir milli pazarda, bazı davranışları teşvik bazılarını ise kısıtlayan yasalara ve kurallara verilen tepkiler kastedilmektedir.¹⁸³ Taklit edici mekanizmalar ise o ülkedeki belli bir kavramı tarif eden klişeler gibi genel kabul görmüş bilgi ve

¹⁸⁰ Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 153.

¹⁸¹ Kostova, T., Roth, K.: 2002, “Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.

¹⁸² Scott, R.: 1995, “**Institutions and organizations**”, Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2010.

¹⁸³ Kostova, T.: 1999, “Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective”, **Academy of Management Review**, 24: 314.

davranışlardır.¹⁸⁴ Normatif mekanizmalar ise o ülkedeki bireyler tarafından benimsenen değerler, inançlar, normlar, insan doğası ve davranışları hakkındaki kabullerdir.¹⁸⁵

Kurumsallaşma ölçütleri toplam kalite yönetimi konusundaki zorlayıcı, taklit edici ve normatif hususlar göz önüne alınarak geliştirilmiştir ve güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Ölçütler aşağıdaki kapsam çerçevesinde oluşturulmuştur

1. Söz konusu ülkedeki ürün ve hizmet kalitesine ilişkin yasal düzenlemeler.
2. Kalite ve kalite yönetimi konusunda toplumda paylaşılan bilgi, anlayış ve kabuller.
3. Kaliteyle ilgili sosyal normlar ve değerler.

Bu ölçütler Abelson ve Black (1986) ve Walsh'ın (1995) "Bilişsel Psikoloji Araştırması" temel alınarak, bilişsel ve normatif boyut bölgesel veya konuya özgü, yasal boyut ise sadece konuya özgü özellikler arz edeceği tezine dayandırılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach α değeri 0.74 olarak tespit edilmiştir.¹⁸⁶

Burris (2006) çalışmasında A.B.D'deki üniversitelerin uluslararasılaşmasını sağlayan kurumsal çabaların ortaya çıkarılarak tanımlanmasını hedeflemiştir.¹⁸⁷ Uluslararasılaşmayı, üniversitelerde ki eğitim, araştırma ve hizmet fonksiyonlarına uluslararası/kültürlerarası boyutun entegre edilmesi süreci olarak tanımlamıştır.

¹⁸⁴ Markus, H., Zajonc, R. B.: 1985, "The cognitive perspective in social psychology", içinde, G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), **Handbook of social psychology**, New York: Random House, s.137-230.

¹⁸⁵ Kostova, T., Roth, K.: 2002, a.g.e.

¹⁸⁶ Abelson, R., Black, J.: 1986, "Introduction", içinde, Galambos, J., Abelson, R., Black, J. (Eds.), **Knowledge structures**, 1-18. Hillsdale, NJ: Erlbaum, Walsh, J.: 1995, "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", **Organization Science**, 6: 280-321.

¹⁸⁷ Burris, A.P.: 2006, "**Institutional Effectiveness in Internationalization: A Case Study of Internationalization. At Three Higher Education Institutions**", yayınlanmamış doktora tezi, The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, Washington USA, s.1-259.

Kurumsal çabalar kavramı olarak politika (marjinal-öncelikli), uluslararasılaşmaya verilen desteğin şekli (finans, öğretim üyeleri vs.) (sistemik-rastgele) ve uygulama metodu (okul, fakülte, eğitimci desteği, yönetim, koordinasyon yöntemleri vs.) (tek taraflı-interaktif) olarak üç unsur halinde ele alınmıştır. Göstergeler olarak ise yabancı öğrenci sayısı, yabancı dil bölümleri vs. kullanılmıştır. Araştırma sonucunda üniversitelerin uluslararasılaşmasında en önemli payın kurumsal politikalarda olduğu ortaya konmuştur.

Bianchi (2002) çalışmasında perakende sektörünün uluslararasılaşma konusundaki başarısına özellikle yabancı dış çevrenin etkisini araştırmayı hedeflemiştir.¹⁸⁸ Bu çalışmada ülke çevresinin kavramsallaştırılması kurumsallaşma teorisinden istifade ile ev sahibi ülke çevresinin etkileri göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir. Ev sahibi ülke (Şili) ile ana ülke (A.B.D.) arasında perakendecilik sektörüne ilişkin kurumsal çevre ve norm farklılıkları (sosyal aktörler, ev sahibi ülke hükümeti, tedarikçileri, tüketicileri, rakipler, çalışanlar, ticari birlikler, hissedarlar vs.) tespit edilmiştir. Söz konusu şirketin ev sahibi ülkede ana ülke kadar başarılı olamamasını, bu değişikliklere ayak uydurma yeteneğinin bulunmamasına bağlanmıştır.

Zua v.d. (2011) çalışmalarında yeni bir uluslararası çevreyle karşılaşan firmaların çevreye duyarlı uygulama geliştirme yönünde kurumsal baskı mekanizmalarına maruz kaldıklarını ve bu yeni durumla başa çıkmak için sadece firmanın değil tedarikçilerin uygulamalarına kadar uzanan düzenlemeler yapmak zorunda kaldığını ortaya koymuşlardır. Uluslararası çevrede kurumsal baskı mekanizmalarına maruz kalan şirketlerin, yerli pazara odaklı firmalara nazaran çevreye duyarlı uygulama geliştirme ve genel anlamda performans geliştirmede daha iyi durumda olduklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada zorlayıcı, normatif ve taklitçi

¹⁸⁸ Bianchi, C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s University, Kingston, Ontario, Canada, s.1-211.

mekanizmalar likert tipi ölçek kullanılarak birer soru ile modele bağımsız değişken olarak sokulmuştur.¹⁸⁹

2.4 KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Buraya kadar kurumsallaşma kavramı tüm detayları ile ele alınarak açıklanmıştır. Gerek çevrede var olan kurumsal baskı mekanizmaları, gerekse firmanın örgütsel kurumsallaşma sürecine ilişkin kavramlar ve ilişkiler KOBİ'ler içinde büyük ölçüde geçerli ve anlamlıdır. Ancak KOBİ'lerin örgütsel yapıları ve boyutları nedeniyle farklılık gösterdikleri alanlar ve durumlar söz konusudur. Bu başlık altında KOBİ'lerin özellikleri kısaca anlatılarak kurumsallaşma kavramı ile ilişkilendirilmeye çalışılacaktır.

Ülkemizde KOBİ'ler için çeşitli kurumlar tarafından KOBİ tanımları yapılmıştır. Tanımların farklılığı, doğal olarak, çeşitli teşvik olanaklarından yararlanmak isteyip de yararlanamayan KOBİ'lerin şikâyetlerine neden olmuş ve olmaktadır. EK-2'de detayları verilen dünyada ve ülkemizde mali yapıya veya personel sayısına göre birçok KOBİ tanımı bulunmaktadır.¹⁹⁰ Ancak biz araştırmamızda T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEP) 2005 tarihli "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" esaslarına göre kabul ettiği tanımı temel alacağız.¹⁹¹ Söz konusu yönetmelik üç farklı büyüklükte KOBİ tanımı ortaya koymaktadır;

¹⁸⁹ Zhua Q., Sarkis J., Lai K.: 2011, "An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management", **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623–630

¹⁹⁰ KOBİ tanımları EK-2'de topluca verilmektedir.

¹⁹¹ Karar Sayısı : 2005/9617

Ekli "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" in yürürlüğe konulması; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler.

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

Günümüzde geleneksel yapılarını muhafaza eden değil, dinamik bir anlayışla yeni durumlara uyum sağlayan işletmeler rakipleri arasında sıvırmekte ve gerçek anlamda başarıyı yakalayabilmektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, sistematik bir yapıya sahip olamayan işletmeler ise yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve giderek daha da küçülmektedir. Kurumsallaşmanın, her şeyin katı ve değişmez kurallara bağlanması ve çalışanların birer makine gibi hareket etmesi manasına gelmemektedir. Kurumsallaşma örgütsel açıdan bürokrasinin oluşması ve bu tür faaliyetlerin yoğunlaşması demek de değildir. Kurumsallaşmadan asıl, her işin konunun uzmanlarınca yerine getirilmesi ve görev/yetki tanımı çerçevesinde düzenli faaliyetler icra edilmesi anlaşılmalıdır.¹⁹²

KOBİ niteliğindeki firmaların büyük çoğunluğu aile işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimi ve politikaları önemli ölçüde tek veya birkaç aile üyesi tarafından belirlenen bu işletmeler, büyüdükçe kurumsallaşamadıkları için evrensel işletme kurallarına uyumda zorlanmaktadır. Ayrıca, işletmeyi ilk kuran kişinin yatırım yapma ve başarıya tutkusu, yeni kuşaklarda aynen devam etmeyebilmektedir. Nitekim dünyada ve Türkiye’de aile şirketlerinin %70’ ikinci

¹⁹² Zhu H., Hitt M.A.,Tihanyi L.:2007, “The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional”, **Journal of Small Business Strategy**, Fall 2006/Winter; 17, 2; ABI/INFORM Global s. 1-26.

Kaplan, M.: 2009, **Girişimcilik, Kurumsallaşma ve Markalaşma Stratejileri Paneli**, (çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/haber/haber.aspx?hID=219>, 19.06.2009.

kuşağa, %90'ı üçüncü kuşağa geçmeden yok olmaktadır.¹⁹³ Üçüncü kuşağa geçme oranının %15-20, ömürlerinin ise 25-30 yıl sınırında kaldığı, bunun da en önemli nedenlerinin, yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama olduğu belirtilmektedir.¹⁹⁴ Bu nedenlerle KOBİ'lerin süreklilik gösterebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, kurumsallaşma alt yapılarını tamamlamaları, genel bir öneri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş çevrelerinde ve toplumda güven uyandıran bir firma olmanın ve rekabette güçlü olabilmenin de kurumsallaşmaktan geçtiği bilinmektedir.

Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için çok daha önemlidir. İşletmelerde kurumsallaşmanın işareti, özel örgütsel formlara başvurulması ve örgütsel hayatın alanı olarak kabul edilen örgütsel sahanın oluşturulmasıdır.¹⁹⁵ KOBİ bünyesindeki aile bireylerin durumları da örgütsel yapı açısından açıklığa kavuşturulması KOBİ'lerin kurumsallaşması açısından önemli bir aşamadır. Aile bireylerinin tıpkı profesyonellerde olduğu gibi görev tanımlarına uygun hareket etmesi ve karar süreçlerinde kadro tanımları gereğince yer almaları gerekmektedir. Bu uygulamaların bir uzantısı olarak ailenin özel harcamalarının önceden belirlenmiş kurallara bağlanması gerekmektedir. Tüm bunlara bir kural olarak bakılması ve kurallardan tüm aile bireylerinin ve işletme çalışanlarının aynı şeyi anlamaları için kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir.

Çoğu zaman büyüklükleri nedeniyle sorunlar yaşayan KOBİ'ler bazı alanlarda ise avantajı olmaktadır. Daha esnek olmaları, değişikliklere daha duyarlı olmaları, desteklendiklerinde teknolojik yenilikler yapabilmeleri, sade örgüt yapıları,

¹⁹³ Shepherd, D.A.: 2009, "Grief Recovery From the Loss of a Family Business: A Multi-and meso-Level Theory", **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, s.81 - 97.

Davis, P.S., Harveston, P.D.: 1998, "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.22, No.3, s.31-49.

¹⁹⁴ Çakıcı A., Şefika B.: 2007, "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 18, Aralık 2007, s.87-110.

¹⁹⁵ Miller, D., Steier, L., and Miller, I.L.B.: 2003, "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", **Journal of Business Venturing**, No.18, s.513 – 531

Yazıcıoğlu İ., Koç H.: 2009, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21 / 2009.

girişimcilik ruhuna sahip olmaları ve aile bağlarının güçlü olması en önemli avantajlarıdır. Aile işletmesi şeklinde örgütlenmeleri ise, kendi finansman kaynaklarına sahip olmalarına, bağımsız hareket etme yeteneği kazanmalarına ve daha hızlı kararlar alabilmelerine imkân tanımaktadır.¹⁹⁶

Ayrıca gelecekte işletmede kimlerin görev alacağını belirlemek, işletme içinde yetkinin kimde olduğunun tespit edilmesi ve birinin diğerinin yönetim alanına müdahale etmemesinin sağlanması konularında kesin kararların alınması ve sınırların belirlenmesi işletmeyi ekonomik sistem içinde kurumsallaşmada başarılı kılarken, işletmenin sürekliliğini ve kârlılığını da arttıracaktır.¹⁹⁷ Genel olarak işletmelerin kendilerini başarılı olarak görebilmeleri için kârlılık, örgüt yapısı, satış hacmi ve maliyetler, denetimin ve iç kontrol sisteminin varlığı, stratejik planlama, profesyonellerin yönetimde yer alması, gelecek nesillere devir, çatışmalara olan etki gibi konularda kurumsallaşmış kurallara sahip olmaları gerekmektedir.¹⁹⁸ Bu kuralların varlığı KOBİ'ler uzun vadede varolabilmeleri için hayati özelliklerdir.

Kurumsallaşmış KOBİ'leri, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, güçlü örgüt kültürleriyle, kurallara göre isleyen, iş ve faaliyetleri standartlaştıran, iş çevresi elemanlarına olan yükümlülüklerini yerine getiren ve aile-iş ilişkilerini de belirli kurallara bağlayan kısaca profesyonelce yönetilen İşletmeler olarak tanımlamak olanaklıdır.¹⁹⁹ KOBİ'lerin çevresinde bulunan kurumsal baskı ve talepler kurumsallaşma yönünde strateji geliştirmelerine ve uyum göstermelerine yol açmaktadır.

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri

¹⁹⁶ Çakıcı A., Şefika B.: 2007, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 18, Aralık 2007, s.87-110.

¹⁹⁷ Ak, B.G.: 2010, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkiler: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹⁹⁸ Fındıkcı, İ.: 2005, “Aile Şirketleri”, İstanbul, Alfa Yayınları.

¹⁹⁹ Ulukan, C., a.g.e., “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin kurumsallaşma Perspektifi”, s. 32

bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir. Kurumsallaşma göstergelerini oluşturan boyutların her biri açısından değerlendirme yapıldığında ise;²⁰⁰

1. İşletme anayasası: işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası varlığı,

2. Profesyonelleşme: işletmede iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi ve görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi,

3. Etkin Bir Örgüt Yapısı: işletmede yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulması,

4. Yetki Devri: işletmede tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılması,

5. Yönetim Anlayışı: işletmede demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı oluşturulup, tüm çalışanların işletme süreçlerine dâhil edilmesi,

6. Karar Verme Şekli: işletmede iş ve işlemlere ilişkin kararların ilgili çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmesi,

7. Etkin İletişim: işletmede çok yönlü bir iletişim sistemi olması, diğer bir ifade ile tüm bireylerin aracısız birbirleriyle iletişim kurması açısından aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan organizasyonlara göre kurumsallaşmalarını tamamlayamadıkları görülmektedir.

²⁰⁰ Yazıcıoğlu İ., Koç H.: 2009, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21 / 2009.

Bu özelliklerine ilaveten KOBİ'lerin kendi bünyelerinde oluşturdukları kurumsal yapıları çevrelerindeki hükümet, diğer firmalar, hukuk, ticari dernek ve kuruluşlar gibi kurumsal çevre unsurlarıyla uyumlu hale getirdikleri ölçüde buldukları pazarda tutunabilecek ve kaynaklara daha kolay ulaşabileceklerdir.²⁰¹ Kurumsallaşmaya etki eden unsurlardan bir diğeri de yönetim tarzıdır. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştığı sorunlarını çözebilmesi, yönetim basamaklarındaki tüm yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmelere bakıldığında, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim sisteminin olduğu görülür.²⁰²

Kurumsallaşmış bir KOBİ'nin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz,²⁰³

- Rahat çalışma ortamlarının varlığı,
- Gözetimci, işlere müdahil olmayan yönetim,
- Bağımsız bir yapı,
- Değişime açık çalışanlar.
- İşletme daha biçimsel bir yapıya sahiptir,
- Yetki sorumluluk alanları belli, kiminle muhatap olunacağı belli,
- Tek kişiye bağımlılık yoktur,
- Şirketin temsili profesyonel yöneticilerle yapılır. Profesyonel bir kadro işin başındadır,
- İşlere ve olaylara profesyonel bir gözle bakılır,
- Düzgün bir organizasyon seması, tanımlı görevler vardır,

²⁰¹ Zhu H., Hitt M.A.,Tihanyi L.:2007, "The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional", **Journal of Small Business Strategy**, Fall 2006/Winter; 17, 2; ABI/INFORM Global s. 1-26.

²⁰² Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., Işık, O.: 2008, "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması", **Gazi üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi** Sayı 10 / 2, s. 1-23

²⁰³ Ulukan, C., A.g.e. s. 37.

- Büyüme süreklidir, İşletme kârlıdır, İşletme piyasada tanınır, çalışma sistemini oturtmuştur,
- Hangi durumda nasıl davranılacağı bellidir,
- Standartlar oturmuştur,
- Süreçler hızlı isler, kararlar hızlı alınır,
- Şirket anayasası vardır.

Ancak KOBİ'lerin kendilerine özgü bir takım dezavantajları bulunmaktadır ve bunlar KOBİ'lerin kurumsallaşmalarını engelleyebilmektedir veya kısmen zorlaştırmaktadır. Akraba kayırmacılığı, varis seçiminde sorunlar, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının belirsizliği, aile çıkarlarıyla işletme çıkarlarının kimi zaman farklılık göstermesi, aile içi çatışmalar ve geleneksel yönetim yaklaşımlarını sürdürmeleri gibi dezavantajlar kurumsallaşmalarını zorlaştırabilmektedir.²⁰⁴

KOBİ'ler ülke ekonomisi ve sosyal yapısının temel taşı olmalarına karşın daha önce de belirttiğimiz gibi, uzun ömürlü olamamaktadırlar. KOBİ'lerin sistem sorunları ele alındığında temelinde bu sorunların kurumsallaşamamaktan kaynaklandığı açıkça görülmektedir. KOBİ'lerin kurumsallaşamamalarının yarattığı en temel sorun, yönetim sorunudur. Planlama, karar alma, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynaklar, organizasyon ve sistematik yapı ile ilgili sorunlar aslında profesyonel bir yönetim anlayışının ve sisteminin olmamasından kaynaklanmaktadır.²⁰⁵ KOBİ'lerde yönetim sorunları ise şu şekilde sıralanabilir.²⁰⁶

- Plansızlık
- Profesyonelleşememek

²⁰⁴ Çakıcı A., Şefika B.: 2007, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 18, Aralık 2007, s.87-110

²⁰⁵ Çetin, C.: 1996, “Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi”, İstanbul: Der Yayınları, içinde, Aksoy,U.A., Çabuk, A.: (2006), “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, S. 39-57.

²⁰⁶ Aksoy,U.A., Çabuk, A.: (2006), “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, S. 39-57

- İletişim sorunları
- Organizasyon şemasının olmaması, yapılanma sorunu
- Dokümanite edilmiş görev tanımlarının olmaması,
- Sorumluluk ve yetki dağılımlarının planlı düzenlemelerle yapılmaması,
- Uzmanlığa ve deneyime göre bilimsel temelli bir görevlendirme yapılmaması,
- Her adamın her işi yapabildiğinin varsayıldığı bir çalışma ortamı
- Aile üyeleri arasındaki iletişim sorunları
- İnsan kaynaklarına yeterli önemin verilmemesi
- Çalışanlar ile aile bireyleri arasındaki ilişkilerin profesyonel düzeyde olmaması,
- İlişkilerin kurumsal bir kimlik kazanamaması
- Karar süreçlerinde örgüt hiyerarşik yapısının göz ardı edilerek, aile içi hiyerarşik yapının işlenmesi
- Yüksek iş gücü devri
- Şirket sahibinin / kurucusunun şirketin bütününe ilgilendiren kararları tek başına alması
- Yakın denetime ağırlık verilmesi, kontrollerin sistematik değil bireysel yapılması
- Çıkar çatışmaları
- İş akışını düzenleyen dokümantasyonun olmaması
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması
- Eski alışkanlıklara bağlılık: çekirdekten yetişme bireylere öncelik vermek,
- Uygun bulduğu aile bireyleri ya da yakın çevresini, yeterlilik ve yetkinliklerini değerlendirmeden işe almak
- Harcama kontrollerinde aile bireylerinin harcamalarının dikkate alınmaması
- Olağan dışı durumlarda aile bireylerinin profesyonel yöneticiyi/yöneticileri dışlayarak karar almaları

- Çatışmaların yönetilememesi
- Aile içi ilişkilerle şirket içi ilişkilerin karışması

2.5 KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA İLE ULUSLARARASILAŞMA İLİŞKİSİ

Bu çalışma çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların KOBİ yöneticileri tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısının firmanın uluslararasılaşma düzeyi ile ilişkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılacaktır. Araştırmaya konu olan kavramlara ilişkin araştırmalar incelendiğinde bu üç kavramı bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle söz konusu üç kavramın araştırmada bir arada ele alınmasının teorik gerekçelerinin ortaya konması gerekmektedir. Bu maksatla her üç kavramın tek tek ele alındığı araştırmalar incelenecek ve aralarındaki ilişki kurulabileceği ortaya konmaya çalışılacaktır.

Uluslararası literatür ile Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı ele alındığı ve araştırmaların da bu anlayış farklılığına uygun olarak farklılıklar arz ettiğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin Türkiye'de içeriği biraz daraltılarak sadece biçimselleşme ve profesyonelleşme olarak ele alınmasıdır.

Ayrıca bu algıyla paralel olarak kurumsallaşma konusunda yapılan araştırmalarda ve geliştirilen görüşlerde genellikle uluslararası literatürden çok Türkiye'de yapılan çalışmalar referans olarak gösterilmektedir. Kurumsallaşma kavramının Türkiye'de çoğunlukla araştırmalara konu edilen şekli olan örgütsel kurumsallaşma kavramını uluslararasılaşma süreciyle ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bu kavram birçok kavramla ilişkisi bakımından ele alınarak incelenmiştir.²⁰⁷

²⁰⁷ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430,

Örneğin eğitim kurumları, siyasi partiler, işletmeler, kamu kurumları, ticari amaç güden/gütmeyen sivil toplum kuruluşları, vakıflar, hastaneler kurumsallaşma yönüyle incelenmiş ve ilişki kurulan her alanın kendi özelliğine uygun olarak kurumsallaşma boyutları ortaya konmuştur. Kaptanoğlu (2011) işletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini, Tavşancı (2009) firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisini, Apaydın (2008) kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkilerini, Alpay v.d. (2008) aile şirketlerinin örgütsel kurumsallaşma ile performans uygulamalarının ilişkisini ele alarak incelemişlerdir.

Firmanın özellikleri uluslararasılaşma sürecinde önemli bir faktördür. Küçük firmalar kaynaklarının yetersizliği, yöneticilerinin uluslararası alanlardaki tecrübesizliği, gibi sebeplerle uluslararasılaşma sürecinde büyük firmalara nazaran daha az avantajlıdır.²⁰⁸ Büyük firmalarda ise kaynakların çokluğu yöneticilerinde uluslararasılaşma sürecine uyumunu kolaylaştırmaktadır. Büyük firmalar çoğunlukla doymuş iç pazar nedeniyle uluslararasılaşma arayışına girer bununla birlikte uluslararasılaşmadan kaynaklanan risklerle baş edebilecek imkânlara sahiptir.

Tavşancı S.: 2009, “**Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Atıla E., Küskü F.: 2006, “**Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği**”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 14-15 Nisan 2006.

Karpuzoğlu, E.: 200, “**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001,

Peters, B. G.: 2000, “Institutional Theory: Problems and Prospects”, **Political Science Series**, July, 69,

Yılmaz Y.: 2007, “**İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi**”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Kaptanoğlu, N.B.: 2011, “**İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş tatmini ile ilişkisi ve Bir Araştırma**”, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2011.

Apaydın F.: 2008, . “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 121-14.

Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Çetinkaya S., Arıkan L.: 2008, “Performance Implications Of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy”, **Journal of World Business**, 43 (2008) 435–448.

²⁰⁸ Bausch, A., Krist, M.: 2007, “The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis”, **Management International Review**; 47, 3; s. 329.

²⁰⁹Dolayısıyla büyük firmalar finansal ve yönetsel kapasiteleri nedeniyle doğrudan yabancı yatırım veya satın alma seçeneklerini tercih edeceklerdir.²¹⁰Küçük firmalar ise öncelikle ihracat ve ortak girişim gibi yöntemlerle uluslararası faaliyetlere başlayacaklardır.

Firmaların organizasyon yapıları ve faaliyetlerin düzenlenmesi açısından esnek olmaları uluslararasılaşma sürecinde hayati bir özelliktir. Mevcut yapı ve prosedürler içinde sıkışıp kalan firmalar çevredeki değişime ayak uyduramaz ve rekabet özelliklerini kayıp ederler.²¹¹ Yabancı bir pazara girme faaliyeti kendi bünyesinde bazı belirsizlikler ve riskler içermektedir. Böyle bir durumda proaktif ve yenilikçi olabilme adına risk alabilmek için organizasyonel ve kaynaklara ilişkin düzenlemeler gerekli hale gelmektedir.²¹² İşte bu durumda yeni firmalar mevcut bilgi birikimi tarafından kısıtlanan ve katı bir organizasyon yapısına sahip eski firmalara nazaran yabancı pazara uyum açısından daha avantajlıdırlar.

Uluslararasılaşma süreci kolay ve hızlı olmayan karmaşık maliyetli ve riskli bir süreçtir.²¹³ Bu sürecinin önemli bir unsuru ve etkeni de yöneticiler ve onların kararlarıdır.²¹⁴ İşte bu yüzden yöneticiler açısından zorlu bir stratejik karar ve uygulama sürecidir. Bu stratejik sürecin başarısı da organizasyonun iç süreçlerinden ve tercihlerinden süzülerek ortaya çıkacak isabetli kararlara dayanır.²¹⁵ Özellikle yöneticilerin organizasyon yapısı ve insan kaynakları konularında belirleyici ve

²⁰⁹ Javalgi, R., G, Griffith, D., A., White, D., S.: 2003, "An Empirical Examination Of Factors Influencing The Internationalization Of Service Firms.", **The Journal of Services Marketing**, 17, 2/3;s.185.

²¹⁰ Kogut, B., Singh, H., a.g.e., s. 420.

²¹¹ Sull, D.: 1999, "Why good companies go bad", **Harvard Business Review**, 77(4): s. 42–56.

²¹² Bausch, A., Krist, M.: 2007, "The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis", **Management International Review**; 47, 3; s. 328.

²¹³ McKiernan, P.: 1992, "Strategies of growth: Maturity, recovery and internationalization", New York: Routledge, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, "An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process", **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

²¹⁴ Ward, S., V.: 2005, "A pioneer' global intelligence corps'? The Internationalisation Of Planning Practice 1890-1939", **The Town Planning Review**; 76, 2; ProQuest Social Science Journals, s. 136.

²¹⁵ Miles, R. E., Snow, C. C.: 1978, "**Organizational Strategy, Structure and Process**", NewYork: Mcgraw-Hill.

önemli kararlar vermeleri gerekmektedir²¹⁶Yöneticilerin verdiği bu kararlar başta uluslararası faaliyetin başlayıp başlamamasına ve başladıktan sonra başarıya ulaşmasında direk etkilidir.

Buraya kadar organizasyon yapısının firmanın faaliyetlerine olan etkisinden bahsettik. Ancak başka bir bakış açısı ile uluslararasılaşmayı organizasyon yapısını etkileyen çevre etkilerinden biri olarak da görebiliriz. Yaşayan birer sistem olan organizasyonları çevrenin etkilerinden ve belirsizliklerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Literatürde organizasyonun çevre ile etkileşimini değişik açılardan ele alan birçok çalışma mevcuttur. “Değişim ve Bütünleşme”²¹⁷ (Lawrence and Lorsch, 1967), “Mekanik ve Organik Organizasyonlar”²¹⁸ (Burns ve Stalker, 1961), “Stratejik Seçim”²¹⁹ (Miles ve Snow, 1978), “Organizasyonlar arası bağlantı”²²⁰ (Pfefer and Salancik, 1978) ve “Organizasyonel Hologramda Müşterek Uyumluluk”²²¹ (Mackenzie, 1991) teorilerini bu çalışmaların en belirginleri olarak sayabiliriz.

Yeni kurumsal kuramla birlikte örgütler kaynak ve meşruiyet kazanmak için dış çevredeki toplumsal kurumlara adapte olmak şeklinde refleksler geliştirdikleri ileri sürülmüştür. Böylelikle bir anlamda bakışların örgüt içinden örgüt dışına doğru çevrilmesi, rasyonel aktör modeline ilişkin kavramlaştırmaları nispeten zayıflamıştır. Çünkü rasyonel niyetleri ne olursa olsun örgütsel aktörlerin, örgütü sınırlayan ve şekillendiren dış çevreleri kontrol edemeyecekleri tartışılmış ve tam bu noktada kurumsal kuramın argümanları önemli birer açıklama aracı haline gelmiştir. Buna göre kurumsallaşma, dışsal kurumsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç olarak

²¹⁶ Lam, L. W., White, L. P., 1999, “An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-109.

²¹⁷ Lawrence, L., Lorsch, J., 1967 “Differentiation and Integretion In Complex Organizations”, **Administrative Resource Management**, 25, 1, 133-148.

²¹⁸ Burns, T., Stalker, G. M., 1961, “The Management of Innovation”, London, Tavistock.

²¹⁹ Miles, R. E., Snow, C. C., 1978, “**Organizational Strategy, Structure and Process**”, NewYork: Mcgraw-Hill.

²²⁰ Pfefer, J., Salancik, G. R. 1978, “**The External Control of Organizations**”, NewYork: Harper & Row.

²²¹ Mackenzie, K. D. 1991, “**The Organizational Hologram**”, Boston: Kluver.

görülmüş ve örgütlerin dışsal belirsizliklerle baş edebilmek üzere çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlu hale gelmelerinin sonucu olarak değerlendirilmiştir.²²²

Uluslararasılaşma süreci de yeni çevrelerle karşı karşıya kalınan karmaşık, maliyetli ve riskli bir organizasyonel değişim sürecidir. Bu süreç sürekli öğrenme ve adaptasyon gerektiren değişken bir süreçtir. İşte bu nedenle organizasyonel karar süreçlerinin etkisi bu noktada önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla uluslararasılaşma sürecinde organizasyonel karar olarak merkezi veya yerel (bayi) yönetim arasındaki dengenin kurulması en önemli unsurdur. Merkezi denetim şirket politikalarını ve küresel stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırırken şirketin yakın çevresindeki gelişmelere zamanında uyum sağlamasını ise zorlaştırmaktadır. Bu noktada merkezi yönetim ile yerel (bayi) yönetim arasında etkili bir işbölümü gerekmektedir. Merkezi yönetim küresel stratejiler, yeni pazarların bulunması gibi konulara odaklanırken yerel (bayi) yönetim bölgesel pazardaki gelişmelere odaklanacaktır. Bu işbölümünün başarısı ise merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında etkili iletişim araç, yöntem ve süreçlerine bağlıdır.²²³

Altıntaş v.d. (2009) çalışmalarında uluslararasılaşma sürecini sektörel güç faktörlerinin (Güven ve Organizasyon) sektörel kurumsallaşmayı etkileme sürecine katkı yapan bir aracı faktör olarak ele almışlardır. Uluslararasılaşma sürecinin bilgi akışını artırarak firmanın kurumsal yapılara uyumunu kolaylaştırdığını ortaya koymuşlardır.²²⁴

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız gerekçelerle firmanın yapısal özellikleri uluslararasılaşma sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu yapısal özellikleri de örgütsel kurumsallaşma kavramı içinde belirli alt boyutlarla açıklamak ve bu şekilde

²²² Özcan, K.: 2011, "Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:13, S.297-326.

²²³ Lam ve White, a.g.e., s.110.

²²⁴ Altıntaş, M. H., Vrontis, D., Kaufmann, H.R., Alon, I.:2010, "Internationalization, Market Forces and Domestic Sectoral Institutionalization", **European Business Review**, Vol. 23 No. 2, 2011, pp. 215-235.

geliştirilecek bir ölçekle uluslararasılaşma ile ilişkilendirmenin mümkün olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir diğer kavramı olan çevrede var olan kurumsal yapıların ele alındığı kurumsal baskı mekanizmaları ise uluslararası araştırmalarda çoğunlukla ele alınarak incelenmiş ve hem uluslararasılaşma süreciyle hem de diğer kavramlarla ilişkilendirilmişlerdir.

Kostova ve Roth (2002) çokuluslu şirketlerle bunlara bağlı olan 10 ayrı ülkedeki şirketlerin ilişkilerini kurumsallaşma perspektifinden incelemişlerdir. Çalışmalarında, ana şirketin “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamasının kabulüne dönük oluşturduğu kurumsal baskıları tanımlamışlardır. Bu baskıların bağlı şirketler tarafından kabullenilmesini, davranışsal ve düşünsel olmak üzere iki boyutu göz önüne alarak değerlendirmişlerdir. Davranışsal boyut olarak uygulamanın hayata geçirilme derecesi temel alınırken düşünsel açıdan da uygulamanın faydalı olduğuna dair inancın içselleştirilmesi temel alınmıştır. Her iki boyuta da etki eden dış çevreden kaynaklanan kurumsal etkiler ve iç çevreden kaynaklanan ilişkisel etkiler modelde bir arada ele alınmıştır.²²⁵

Konuya özel kurumsal mekanizmalar, zorlayıcı, normatif ve taklit edici olmak üzere üç açıdan değerlendirilerek²²⁶ modele dâhil edilmiştir. Çalışmalarında temel aldıkları konu ise kalite yönetimi kavramıdır. Zorlayıcı mekanizma ile belirli bir milli pazarda, bazı davranışları teşvik bazılarını ise kısıtlayan yasalara ve kurallara verilen tepkiler kastedilmektedir.²²⁷ Taklit edici mekanizmalar ise o ülkedeki belli bir kavramı tarif eden klişeler gibi genel kabul görmüş bilgi ve

²²⁵ Kostova, T., Roth, K.: 2002, “Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.

²²⁶ Scott, R.: 1995, “**Institutions and Organizations**”, Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2010.

²²⁷ Kostova, T.: 1999, “Transnational Transfer Of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, **Academy of Management Review**, 24: 314.

davranışlardır.²²⁸ Normatif mekanizmalar ise o ülkedeki bireyler tarafından benimsenen değerler, inançlar, normlar, insan doğası ve davranışları hakkındaki kabullerdir.²²⁹

Burris (2006) ise çalışmasında²³⁰ A.B.D'deki üniversitelerin uluslararasılaşmasını sağlayan kurumsal çabaların ortaya çıkarılarak tanımlanmasını hedeflemiştir. Uluslararasılaşmayı, üniversitelerde ki eğitim, araştırma ve hizmet fonksiyonlarına uluslararası/kültürlerarası boyutun entegre edilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Kurumsal çabalar kavramı olarak politika (marjinal-öncelikli), uluslararasılaşmaya verilen desteğin şekli (finans, öğretim üyeleri vs.) (sistemik-rastgele) ve uygulama metodu (okul, fakülte, eğitmen desteği, yönetim, koordinasyon yöntemleri vs.) (tek taraflı-interaktif) olarak üç unsur halinde ele almıştır. Gösterge olarak ise yabancı öğrenci sayısı, yabancı dil bölümleri vs. kullanılmıştır. Araştırma sonucunda üniversitelerin uluslararasılaşmasında en önemli payın kurumsal politikalarda olduğu ortaya konmuştur.

Bianchi (2002) çalışmasında²³¹ perakende sektörünün uluslararasılaşma konusundaki başarısına özellikle yabancı dış çevrenin etkisini araştırmayı hedeflemiştir. Bu araştırmada ülke çevresinin kavramsallaştırılması kurumsallaşma teorisinden istifade ile ev sahibi ülke çevresinin etkileri göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir. Ev sahibi ülke (Şili) ile ana ülke (A.B.D.) arasında perakendecilik sektörüne ilişkin kurumsal çevre ve norm farklılıkları (sosyal aktörler, ev sahibi ülke hükümeti, tedarikçileri, tüketicileri, rakipler, çalışanlar, ticari birlikler, hissedarlar vs.) tespit edilmiştir. Söz konusu şirketin ev sahibi ülkede ana ülke kadar

²²⁸ Markus, H., Zajonc, R. B.: 1985, "The Cognitive Perspective in Social Psychology", içinde, G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), **Handbook of social psychology**, New York: Random House, s.137-230.

²²⁹ Kostova, T., Roth, K.: 2002, a.g.e.

²³⁰ Burris, A.P.: 2006, "**Institutional Effectiveness in Internationalization: A Case Study of Internationalization. At Three Higher Education Institutions**", yayınlanmamış doktora tezi, The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, Washington USA, s.1-259.

²³¹ Bianchi, C.C.: 2002, "**An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**", yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen's Universty, Kingston, Ontario, Canada, s.1-211.

başarılı olamamasını, bu değişikliklere ayak uydurma yeteneğinin bulunmamasına bağlanmıştır.

Benzer bir şekilde Philips v.d. (2009) firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde yeni girdikleri pazar özelliklerinin etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada ev sahibi ülke ve yabancı ülke çevresindeki kurumsal yapıların (Normatif, Bilişsel, Zorlayıcı) farklılık göstermesinin firmaların tercihlerinde etkili olduğunu ortaya konmuştur. İki ülke arasındaki kurumsal yapı farklılıkları “kurumsal mesafe” olarak ele alınmıştır.²³² Pogrebnyakov ise firmanın çevresinde var olan kurumsal yapılardaki farklılıkları kurumsal mesafe olarak tanımlamıştır.²³³ Böylece benzer bir şekilde firmanın çevresindeki kurumsal yapıların uluslararasılaşma süreciyle ilişkisini ortaya koymuştur.

Zua v.d. (2011) çalışmalarında yeni bir uluslararası çevreyle karşılaşan firmaların çevreye duyarlı uygulama geliştirme yönünde kurumsal baskı mekanizmalarına maruz kaldıklarını ve bu yeni durumla başa çıkmak için sadece firmanın değil tedarikçilerin uygulamalarına kadar uzanan düzenlemeler yapmak zorunda kaldığını ortaya koymuşlardır. Uluslararası çevrede kurumsal baskı mekanizmalarına maruz kalan şirketlerin, yerli pazara odaklı firmalara nazaran çevreye duyarlı uygulama geliştirme ve genel anlamda performans geliştirmede daha iyi durumda olduklarını ifade etmişlerdir.²³⁴

Delmas ve Montes-Sancho (2011) çalışmalarında Uluslararası Standartların (ISO) kabulü ve yaygınlaşmasına etki eden Kurumsal Yapıları incelemişler ve

²³² Phillips, N., Tracey, P., Karra, N.:2009, “Rethinking Institutional Distance: Strengthening The Tie Between New Institutional Theory And International Management”, **Strategic Organization**, Vol 7(3): 339–348

²³³ Pogrebnyakov, N.A.:2008, “**Internationalization of Mobile Network Operators: Institutional Distance, Regional Effects and Country Factors**”, yayınlanmamış doktora tezi, College of Information Sciences and Technology, The Pennsylvania State University

²³⁴ Zhua Q., Sarkisb J., Lai K.: 2011, “An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management”, **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623–630

kurumsal baskı mekanizmaları ile uluslararası yönetim standartlarının kabul sürecini ilişkilendirmişlerdir.²³⁵

Davis v.d. (2000) çalışmalarında uluslararası pazarlara giriş kararının verilmesin de firmanın kendi kurumsal yapısının ve yeni karşılaştığı ev sahibi ülke çevre şartlarının birer kurumsal baskı mekanizması oluşturduğunu ve kararı etkilediğini ortaya koymuşlardır.²³⁶

Uluslararasılaşma süreci ve kurumsallaşma kavramının ilişkisinin özellikle KOBİ bünyesinde incelenecek olması bu çalışmanın özelliklerinden biridir. Dolayısıyla bu iki kavramın KOBİ açısından ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Literatürde KOBİ'lerde uluslararasılaşma süreci ve kurumsallaşma kavramı (firm içi ve çevre yapılar) ilişkisinin bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak araştırmada ele alınacak tüm ilişkiler KOBİ'lerin bünyesinde de var olan ilişkilerdir.

KOBİ'lerinde kuruluş ve üretim aşamalarında rekabet sağlayıcı faktörleri gözetmenin yanı sıra, yeni pazarlara açılma ve özellikle ihracat açısından da uluslararası düzeyde rekabet unsurlarını ön planda tutmaları günümüzde bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'lerin uluslararası düzeyde yeni pazarlarda tutunabilmeleri yeni pazarlara ilişkin bilgilere kısa sürede ulaşılabilmesi ve bunların sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir.²³⁷ Çünkü KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılma girişimleri firmanın güçlenerek varlığını sürdürmesini sağlayan bir unsurdur.

²³⁵ Delmas M.A, Montes-Sancho, M.J.: 2011, "An Institutional Perspective on the Diffusion of International Management System Standards: The Case of the Environmental Management Standard ISO 14001 ", **Business Ethics Quarterly**, Vol. 21:1 (January), s. 103-132

²³⁶ Davis P.S., Desai A.B., Francis J.D.: 2000 " Mode Of International Entry: An Isomorphism Perspective", **Journal of International Business Studies**, 31(2), 239-258.

²³⁷ Zhu H., Hitt M.A.,Tihanyi L.:2007, "The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional", **Journal of Small Business Strategy**, Fall 2006/Winter; 17, 2; ABI/INFORM Global s. 1-26, KOSGEP, 2009, **Kobi Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)**, (çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/DisIliskiler/duyuru.aspx?dID=27>, 21 Kasım 2009.

KOBİ'lerin çevresiyle kurduğu sektörel ilişkiler, dernek ve ticari kuruluş üyelikleri ve yöneticilerin kişisel ilişkileri ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreci bu ilişkilerin etkisiyle KOBİ yöneticilerin kararı sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin kararları sadece uluslararası pazara giriş kararını değil aynı zamanda hangi pazara ve hangi seviyede girileceği kararlarını da etkilemektedir.²³⁸ Dolayısıyla bünyesinde uluslararası tecrübesi olan insan kaynağı bulduran KOBİ'ler uluslararasılaşma sürecinde bir adım önde olacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Raymond ve St-Pierre (2011) çalışmalarında, KOBİ'lerin uluslararasılaşma performansını, firmanın yapısal özellikleri ile ilişkilendirmişlerdir. Uluslararası performans ölçütü olarak firmanın dış satışlarının toplam satışlarına oranını ve pazar farklılığı değişkenleriyle ele almışlardır. Firmanın stratejik yeteneklerini ise yapısal özellikleri olarak ele almışlardır. Sonuç olarak KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde firmanın içinde bulunduğu çevre, sektörel firma ağı ve insan kaynakları en önemli etkenler olarak ortaya konmuştur.²³⁹ Böylece KOBİ'ler uluslararasılaşma sürecini daha kaliteli personelin varlığı ile fırsatçı bir yaklaşımla ve çevredeki etkilerle başlatabileceklerdir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşması çoğunlukla uzun süreli yavaş ve safhasal bir seyir izlemektedir ve bu süreç coğrafi veya kültürel yayılma ve odaklanma esaslarına dayanmaktadır. Ancak günümüzde yeni kurulan bir firmanın doğrudan dış yatırım yaparak faaliyetlerine başlayabilmektedir.²⁴⁰ Hatta literatürde bazı çalışmalar firmaların uzun zaman içerisinde safhaları takip ederek uluslararasılaşma derecelerini

²³⁸ Shaw, V., Darroch, J., 2004 “Barriers to Internationalization: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand”, **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 2, pg.329.

²³⁹ Raymond, L., St-Pierre, J.: 2011, “Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality”, **International Small Business Journal** 31(1) 82–102.

²⁴⁰ Johanson, J., Wiedersheim, P. F.: 1975, “The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases”, **Journal of Management Studies** 12 (3), 305 – 322

artırmazken bazı firmaların çok kısa surede diğer safhaları atlayarak aktif ihracatçı olduklarını ortaya koymaktadır.²⁴¹

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde bir diğer etkende kurumsallaşma kavramıdır. Gerek çevrede var olan kurumsal baskı mekanizmaları, gerekse firmanın örgütsel kurumsallaşma sürecine ilişkin kavramlar ve ilişkiler KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde etkili olabilecek kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü KOBİ'lerin çevresinde bulunan kurumsal yapılarla etkileşim içindedir hatta çoğu zaman bu yapıların etkisi altındadır.

KOBİ'lerde kurumsallaşmanın işareti, özel örgütsel formlara başvurulması ve örgütsel hayatın alanı olarak kabul edilen örgütsel sahanın oluşturulmasıdır.²⁴² Çoğu zaman büyüklükleri nedeniyle sorunlar yaşayan KOBİ'ler bazı alanlarda ise avantajlı olmaktadır. Daha esnek olmaları, değişikliklere daha duyarlı olmaları, desteklendiklerinde teknolojik yenilikler yapabilmeleri, sade örgüt yapıları, girişimcilik ruhuna sahip olmaları ve aile bağlarının güçlü olması en önemli avantajlarıdır. Aile işletmesi şeklinde örgütlenmeleri ise, kendi finansman kaynaklarına sahip olmalarına, bağımsız hareket etme yeteneği kazanmalarına ve daha hızlı kararlar alabilmelerine imkân tanımaktadır.²⁴³ Dolayısıyla belirli bir

²⁴¹ McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B., 1994, "Explaining The Formation Of International New Ventures: The Limits Of Theories From International Business Research", **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, pp. 469-87; Ganitsky, J. (1989), "Strategies for innovative and adoptive exporters", **International Marketing Review**, Vol. 6 No. 5, pp. 50-65; Oviatt, B. and McDougall, P. (1995), "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage", **Academy of Management Executive**, Vol. 9 No. 2, pp. 30-43.; Bell, J. (1995), "The internationalisation of small computer software", **European Journal of Marketing**, Vol. 29 No. 8, pp. 60-75; Moen, O. (2002), "The born globals: a new generation of small European exporters", **International Marketing Review**, Vol. 19 No. 2, pp. 156-75.; Oviatt, B. and McDougall, P. (1997), "Challenges For Internationalization Process Theory: The Case Of International New Ventures", **Management International Review**, Vol. 37, pp. 85-99

²⁴² Miller, D., Steier, L., and Miller, I.L.B.: 2003, "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", **Journal of Business Venturing**, No.18, s.513 – 531

Yazıcıoğlu İ., Koç H.: 2009, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21 / 2009.

²⁴³ Çakıcı A., Şefika B.: 2007, "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 18, Aralık 2007, s.87-110.

kurumsallaşma dercesine sahip KOBİ'ler, bu özellikleri ile uluslararasılaşma sürecinde avantajlı bir konum elde edebilirler.

Kurumsallaşmış KOBİ'leri, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, güçlü örgüt kültürleriyle, kurallara göre işleyen, iş ve faaliyetleri standartlaştıran, iş çevresi elemanlarına olan yükümlülüklerini yerine getiren ve aile-iş ilişkilerini de belirli kurallara bağlayan kısaca profesyonelce yönetilen İşletmeler olarak tanımlamak olanaklıdır.²⁴⁴ KOBİ'lerin çevresinde bulunan kurumsal baskı ve talepler kurumsallaşma yönünde strateji geliştirmelerine ve uyum göstermelerine yol açmaktadır. Bu baskıların algılanması ve hayata geçirilmesi bir yönüyle firma içi kurumsal yapıların varlığı ile ilişkilidir.

Bu özelliklerine ilaveten KOBİ'lerin kendi bünyelerinde oluşturdukları kurumsal yapıları çevrelerindeki hükümet, diğer firmalar, hukuk, ticari dernek ve kuruluşlar gibi kurumsal çevre unsurlarıyla uyumlu hale getirdikleri ölçüde buldukları pazarda tutunabilecek ve kaynaklara daha kolay ulaşabileceklerdir.²⁴⁵ Söz konusu bu uyumun sağlanması firma içinde bulunan profesyonellerin katkıları ve mevcut kurumsal yapılar ile daha güçlü bir şekilde hayat bulacaktır.

Ancak KOBİ'lerin kendilerine özgü bir takım dezavantajları bulunmaktadır ve bunlar KOBİ'lerin kurumsallaşmalarını engelleyebilmektedir veya kısmen zorlaştırmaktadır.²⁴⁶ KOBİ'lerin sistem sorunları ele alındığında temelinde bu sorunların kurumsallaşamamaktan kaynaklandığı açıkça görülmektedir. KOBİ'lerin kurumsallaşamamalarının yarattığı en temel sorun, yönetim sorunudur. Planlama, karar alma, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynaklar, organizasyon ve sistematik yapı ile ilgili sorunlar aslında profesyonel bir yönetim anlayışının ve sisteminin

²⁴⁴ Ulukan, C., a.g.e., “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin kurumsallaşma Perspektifi”, s. 32.

²⁴⁵ Zhu H., Hitt M.A., Tihanyi L.:2007, “The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional”, **Journal of Small Business Strategy**, fall 2006/Winter; 17, 2; ABI/INFORM Global s. 1-26.

²⁴⁶ Çakıcı A., Şefika B.: 2007, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 18, Aralık 2007, s.87-110.

olmamasından kaynaklanmaktadır.²⁴⁷ Bu sorunlar ise çevrede var olan baskıların (Uluslararasılaşma yönünde vb.) algılanmasını, uluslararasılaşma ile yeni pazarlara açılma gibi önemli kararların alınmasını ve ilgili süreçlerin oluşturulmasını güçleştiren unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak, çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların KOBİ yöneticileri tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısı ve firmanın uluslararasılaşma düzeyi kavramları arasındaki ilişkilerin bir arada ne tür bir etkileşim içinde olabileceği ortaya konulmalıdır. Söz konusu kavramlar arasında ki ilişkiler çoğu zaman çift taraflı ilişkilerdir ve birçok faktörün etkisi altındadır. Bu karmaşık ilişkiler ağı bir model bütünlüğü içinde ifade edilmeye çalışılacaktır.

Dış²⁴⁸ ve iç²⁴⁹ faktörlerin etkisiyle organizasyonda birçok değişiklik meydana gelmektedir. Ancak bu araştırmada KOBİ'lerin bünyesinde bu değişikliklerin yol

²⁴⁷ Çetin, C.: 1996, "Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ' ler ve Bunların Özendirilmesi", İstanbul: Der Yayınları, içinde, Aksoy, U.A., Çabuk, A.: (2006), "KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, S. 39-57.

²⁴⁸ Lawrence, L., Lorsch, J.: 1967 "Differentiation and Integretion In Complex Organizations", **Administrative Resource Management**, 25, 1, 133-148, Burns, T., Stalker, G. M.: 1961, "The Management of Innovation", London, Tavistock, Miles, R. E., Snow, C. C.: 1978, "Organizational Strategy, Structure and Process", New York: Mcgraw-Hill, Pfeffer, J., Salancik, G. R.: 1978, "The External Control Of Organizations", New York: Harper & Row, Mackenzie, K. D.: 1991, "The Organizational Hologram", Boston: Kluwer, Thompson, J.D.: 1967, "Organizations in action", New York, McGraw-Hill.

²⁴⁹ Kogut, B., Singh, H.: 1988, "The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode", **Journal of International Business Studies**, 49:s. 411-430, Çavuşgil, T., Zou, S.: 1994, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", **Journal of Marketing** Vol. 58 (January), s.17, Anderson, E., Gatignon, H., 1986.: "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions.", **Journal of International Business Studies**, 17 (Fall): 1-26, Cespedes, F., V.: 1988, "Control vs. resources in channel design: Distribution differences in one industry.", **Industrial Marketing Management**, 17: 215-227, Stopford, J., M., Wells, L., T.: 1972, "Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries.", New York: Basic Books, içinde, Agarwal, S., Ramaswami, S.: 1992, "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, pp.1-27.

açabileceği kurumsallaşma²⁵⁰ ve bu süreçten etkilenebilecek uluslararasılaşma süreci incelenmeye çalışılmaktadır.

Bu etkileşim sürecinde, dış ve iç faktörler KOBİ'nin karar mekanizmalarına baskı yapmakta ve yöneticiler uluslararası faaliyetlere giriş kararı almaktadırlar. Bu karar bazen kurumsal baskıların etkisi altında da kalabilmektedir. Özellikle uluslararası pazara giriş yöntemlerinde ve uluslararası pazar seçiminde çevrede var olan kurumsal baskı mekanizmalarının etkili olabileceği değerlendirilmektedir.²⁵¹

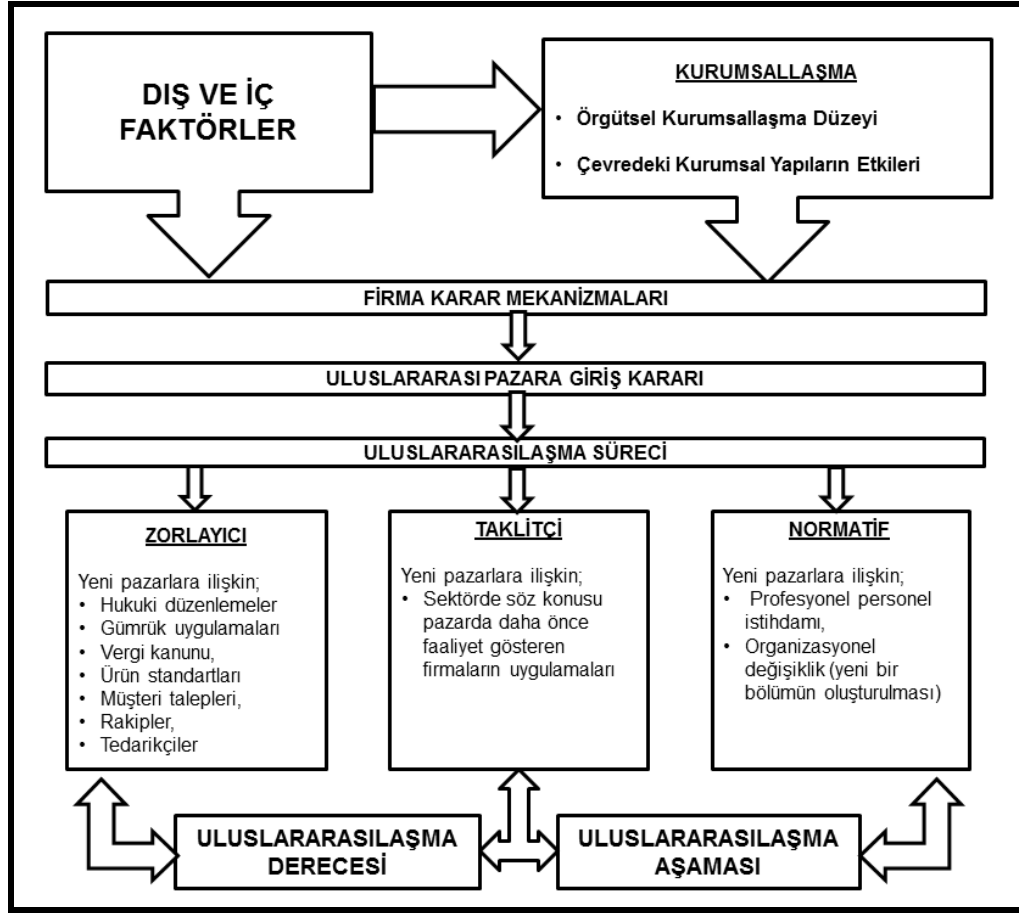
Etkileşim modelimizde kurumsallaşma süreci ve uluslararasılaşma süreci arasındaki ilişkinin **Şekil 6**'da görüldüğü gibi olduğu varsayılmıştır. Dış ve iç birçok faktörün ve kurumsallaşmanın etkisiyle firma uluslararası faaliyetlere yönelmektedir. Uluslararası faaliyetlerin başlamasıyla birlikte yeni bir çevreye uyum ve kurumsal eşbiçimlilik süreci başlamaktadır. Çünkü kurumsal çevrenin özellikle kültürel ve hukuki çerçevesi her ülkeye ve millete göre farklılıklar göstermekte ve organizasyonlar bu farklılıklara uygun davranışlar sergilemektedirler.²⁵² Hatta bu bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir.²⁵³

²⁵⁰ DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160, Giddens, Anthony: 1979, "**Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis**", Berkeley: University of California Press.

²⁵¹ Davidson, W.: 1980, "The Location of Foreign Direct Investment Activity, Country Characteristics and Experience Effects", **Journal of International Business Studies**, s.9-22.

²⁵² Rosenzweig, P., Singh, H. 1991: "Organizational environments and the multinational enterprise", **Academy of Management Review**, 16: 340-361.

²⁵³ Kostova, T., Roth, K.: 2002, "Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.



Şekil 6 Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma Etkileşim Süreci

Çevrede (ev sahibi ülke ve yabancı ülke) var olan kurumsallaşma mekanizmaları ise üç ayrı biçimde firmayı uluslararasılaşmanın değişik derecelerine ve aşamalarına yöneltmektedir. Bazen bu eşbiçimlilik süreci teşvik kanunu, vergi muafiyeti, sigorta prim muafiyeti şeklinde hukuki düzenlemeler veya ana firmanın dayatmaları gibi nedenlerle zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bazen de söz konusu sektörün yurt içi pazarlar açısından yetersiz olması ve makroekonomik ihtiyaçlar gibi nedenlerle sektörde faaliyet gösteren büyük veya eşit büyüklükteki firmaların uluslararası pazarlara yönelmesini taklit etme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Üçüncü ve son mekanizma ise ülkedeki bireyler tarafından benimsene değerler, inançlar, normlar, insan doğası ve davranışları

hakkındaki kabuller²⁵⁴ ve profesyonel yöneticilerin ve profesyonel yönetim uygulamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum uluslararası pazarlara girişte yönetici tecrübesi ve bilgisi arasında ki olumlu ilişkiyle de uyumlu gözükmektedir.²⁵⁵

Süreçte uluslararasılaşma kararı, firmayı yeni bir kurumsal çevreyle karşı karşıya bırakmaktadır. Çünkü uluslararası pazarlara girme kararı alan bir organizasyon yeni hukuki düzenlemelerle, standartlarla, uygulamalarla, dokümanlarla ve belirsiz yeni bir çevreyle karşılaşmakta en kısa ve kolay yöntem olarak kurumsallaşma mekanizmalarından istifade etmektedirler. Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak değişen organizasyon yapısı ve uygulamaları değişik uluslararasılaşma derecesi ve aşamalarıyla sonuçlanmaktadır. Yeni bir uluslararası çevreyle karşılaşan firmaların çevreye duyarlı uygulama geliştirme yönünde kurumsal baskı mekanizmalarına maruz kalmakta ve bu yeni durumla başa çıkmak için sadece firmanın değil tedarikçilerin uygulamalarına kadar uzanan düzenlemeler yapmak zorunda kalmaktadırlar. Uluslararası çevrede kurumsal baskı mekanizmalarına maruz kalan şirketlerin yerli pazara odaklı firmalara nazaran çevreye duyarlı uygulama geliştirme ve genel anlamda performans geliştirmede daha iyi durumda olduklarını ifade edilebilir.²⁵⁶Başlangıçta kurumsallaşmanın bir sonucu olarak varsaydığımız uluslararasılaşma süreci bu durumda kurumsallaşmanın sebebi olmaktadır.

Sonuç olarak süreçte (**Şekil 6**) öngörüldüğü üzere kurumsallaşma ve uluslararasılaşma süreçleri iç içe geçmiş bir biçimde ve sebep sonuç ilişkisi şeklinde

²⁵⁴ Kostova, T., Roth, K.: 2002, a.g.e..

²⁵⁵ Ward, S., V.: 2005, "A pioneer 'global intelligence corps'? The Internationalisation of Planning Practice 1890-1939", **The Town Planning Review**, 76, 2. s. 119-141.

²⁵⁶ Zhua Q., Sarkisb J., Lai K.: 2011, "An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management", **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623-630.

Altintas, M.H., Vrontis,D., Kaufmann, H.R., Alon, I.:2010, "Internationalization, market forces and domestic sectoral institutionalization", **European Business Review**, Vol. 23 No. 2, 2011, pp. 215-235.

varlıklarını sürdürmektedirler.²⁵⁷ Yukarıda bir model bütünlüğü içinde anlatılmaya çalışılan KOBİ'lerde uluslararasılaşma süreci ve kurumsallaşma etkileşim modelindeki tüm ilişkilere yönelik hipotezler geliştirmek mümkündür. Ancak tüm bu ilişkilerin ve hipotezlerin tek bir doktora çalışmasında ele alınması mümkün değildir. Bu nedenle çalışmada firma karar mekanizmaları, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, uluslararasılaşmadan kaynaklanan yabancı ülke çevre etkileri ve uluslararasılaşma aşamaları ve bu kavramlardan kaynaklanan ilişkilere yer verilmemiştir. Araştırmada çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların KOBİ yöneticileri tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısının firmanın uluslararasılaşma düzeyi ile ilişkisinin olup olmadığını incelenmiştir.

Bu bölümde araştırmanın ana kavramlarından ikincisi olan kurumsallaşma kavramı açıklanarak tartışılmıştır. Öncelikle kurumsallaşmayla ilgili terim ve tanımlar kısaca verilmiş, daha sonra örgütsel kurumsallaşma kavramı ve çevrede var olan ve firmayı etkileyen kurumsal yapılar ele alınarak ve tartışılmıştır. Son olarak KOBİ'lerin kurumsallaşması incelenmiş ve araştırma bölümüne geçilmeden önce KOBİ, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma kavramları arasındaki ilişkiler ortaya konarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu bölümden sonraki üçüncü bölümde ise öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, ele aldığı ana kütle, örneklem, veri toplama yöntemi ve araştırmanın kısıtları belirtilecektir. Daha sonra “uluslararasılaşma” ve “kurumsallaşma” kavramlarının aralarındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bir araştırma yöntemi geliştirilecektir. Geliştirilen yöntem dayalı olarak bu iki kavrama ilişkin ölçüm araçları ortaya konacak ve istatistiksel olarak analiz edilerek yorumlanacaktır.

²⁵⁷ Geppert, M., Matten, D., Walgenbach, P.:2006, “Emerging Field of Research Transnational Institution Building And The Multinational Corporation: An emerging field of research”, **Human Relations**. s 59: 1451.

BÖLÜM 3

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE KURUMSALLAŞMANIN ETKİLERİ: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerde araştırmaya konu edilen tüm kavramlar detaylı bir şekilde ele alınmış ve açıklanmıştır. Üçüncü Bölümde ise KOBİ'lerin gelişmelerinin iki temel itici gücü olan ve detayları önceki bölümlerde verilen “uluslararasılaşma” ve “kurumsallaşma” kavramlarının aralarındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bir araştırma yapılmıştır.

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, ele aldığı ana kütle, örneklem, veri toplama yöntemi ve araştırmanın kısıtları belirtilmiştir. Daha sonra “uluslararasılaşma” ve “kurumsallaşma” kavramlarının aralarındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modele dayalı olarak bu iki kavrama ilişkin ölçüm araçları ortaya konmuştur.

Daha sonra ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmak için gerçekleştirilen pilot çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu pilot çalışmada daha önce araştırma modeline dayalı olarak geliştirilen anketin ve ölçeklerin istatistiksel olarak özellikleri (geçerlilik, güvenilirlik, faktör analizi) ortaya konmuş ve kavramlar arasındaki ilişkiler (çoklu regresyon ve korelasyon) ortaya çıkarılmıştır.

Pilot çalışma sonunda modele gerek duyulan ekleme ve çıkarmalar yapılmış, anket formu ve ölçekler geliştirilmiş ve “uluslararasılaşma” ve “kurumsallaşma” kavramları ana araştırmanın konusu haline getirilmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiler klasik istatistiksel yöntemlerle (Regresyon ve Korelasyon) irdelenmiş ve sonuçlar ortaya konmuştur. Daha sonra ileri istatistik yöntemlerle (Yapısal Eşitlik Modellemesi) sonuçlar teyit edilmiştir. Bölümün sonunda ise elde edilen istatistiksel sonuçlar literatür göz önüne alınarak yorumlanmıştır.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Gerek uluslararası literatürde gerekse ülkemizde, uluslararasılaşma süreci ve kurumsallaşma (çevre yapılar-firma içi yapılar) süreci ayrı ayrı ele alınarak birçok çalışmaya konu olmuş ve incelenmiştir. Ancak bu iki kavramın bir arada ele alınarak incelenmesine dönük çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğindedir. Bu şirketler ayakta kalabilmek için kurumsallaşmanın gereklerini belli bir ölçüde sağlamak zorundadırlar. Bununla birlikte ticari ve ekonomik anlamda büyümek ve varlıklarını sürdürmek için uluslararası ticari ilişkilere girmek mecburiyetindedirler. Çünkü günümüzde küreselleşmenin etkileri bu gelişmeleri kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca bu iki kavram birbirini olumlu yönde etkileyerek firmanın her iki yönde gelişimine katkı yapan mekanizmalar olarak işlev görmektedir.

İki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konması, KOBİ yöneticilerine ve diğer aktörlere (hükümet unsurları, ticari birlik ve dernekler, kamu kuruluşları vs.) geleceğe dönük planlamalarında ışık tutacaktır. İki kavram arasındaki ilişkinin özellikle KOBİ bünyesinde ortaya konulması araştırmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte tüm bu nedenlerle bu alanda yapılan çok az sayıdaki çalışmalara yapacağı katkı ve KOBİ yöneticilerine ve diğer aktörlere geleceğe dönük planlamalarında ışık tutacak olması araştırmayı önemli hale getirmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı; çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların İstanbul İlinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısının, firmanın uluslararasılaşma derecesi ile ilişkisinin olup olmadığını incelemektir.

Kurumsallaşma kavramı literatürde birçok boyutuyla ele alınmıştır. Uluslararası literatürde daha çok firmanın çevresinde oluşan ve firmaya belli yönde etki eden bir yapı olarak ele alınırken Türkiye'deki çalışmalarda bu kavram firmanın yapısal bir özelliği olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise her iki yapı da incelenmeye çalışılacaktır. Uluslararasılaşma derecesi ise literatüre uygun olarak

firmanın beş farklı uluslararası faaliyetine bağlı olarak hesaplanan bir kavram olarak ele alınacaktır.

Ayrıca araştırmada “firmanın kurumsallaşma düzeyi” ve “uluslararasılaşmaya dönük baskıların yöneticiler tarafından algılanması” kavramlarının alt boyutlarının kendi aralarındaki ve “uluslararasılaşma derecesi” kavramı ile ilişkilerinin ortaya çıkarılması da bir alt amaç olarak kabul edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen amaca ilişkin araştırma soruları ve hipotezler Araştırmanın Hipotezleri başlığı altında detaylı olarak açıklanacaktır.

3.2 ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmamız bir yönüyle uluslararasılaşma sürecinin incelenmesine odaklandığı için ana kütle uluslararası faaliyetleri olan firmalardan oluşması kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası faaliyet ile yurt dışı pazarlarda yapılan tüm faaliyetler kastedilmektedir. Düzensiz ihracattan direk yatırıma kadar birçok türü ve yöntemi olan bu faaliyetler İkinci Bölüm’de detaylı olarak verilmiştir. Araştırmamızda hiçbir sınırlama koymadan en basit anlamda ihracat faaliyeti bulunan firmalar araştırmanın kapsamına alınacaktır.

Araştırmanın ikinci bir özelliği ise bu çalışmanın KOBİ’lerde yapılmasının hedeflenmiş olmasıdır. Çünkü 2010 yılında Türkiye’de yapılan ihracatın % 60,1¹ ini KOBİ’ler gerçekleştirmiştir. Ancak bir KOBİ tanımının yapılması ve bu tanımın temel alınması gerekmektedir. Dünyada ve ülkemizde mali yapıya veya personel sayısına göre birçok KOBİ tanımı bulunmaktadır. EK-2’de bu tanımlar detaylarıyla verilmiştir. Ancak biz araştırmamızda T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı’nın (KOSGEP) 2005 tarihli “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve

¹ TUIK, 2011, “Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikler”, Haber Bülteni, Sayı 198, Ankara, 27 Eylül 2011.

Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik²² esaslarına göre kabul ettiği tanımı temel alacağız.

Söz konusu tanım KOBİ niteliğindeki firmaları üç kategoriye ayırmaktadır;

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler.

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

Ancak bu araştırmaya dahil edilen firmalar için, mali bilançolara ulaşılmadaki zorluklar göz önüne alınarak, sadece çalışan sayıları temel alınmıştır.

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul il sınırları içinde bulunan Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşuna üye olan sekiz adet organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren ve uluslararası faaliyetleri olan KOBİ'lerden oluşmaktadır.

İstanbul il sınırlarında Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşuna bağlı yaklaşık 18622 firma faaliyet göstermektedir.³ Firmaların organize sanayi bölgelerine

² Karar Sayısı : 2005/9617

Ekli "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" in yürürlüğe konulması; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır.

³ İşletme Sayılarını tespit etmek için aşağıdaki kaynaklar kullanılmıştır;

- Organize Sanayi Bölgeleri Üst kuruluşu, "Üye Listesi" 22 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.osbuk.org/index.php?page=content/uyeler&id=>,
- İkitelli OSB Başkanlığı, "Kooperatifler Listesi", 2012, (çevrimiçi), <http://www.iosb.org.tr>, 02 Ocak 2012,
- KOBİEFOR Dergisi, 2012,(Çevrimiçi)http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=2858, 02 Aralık 2012.

göre dağılımı Tablo 15’de sunulmuştur. Türkiye’deki firmaların %99’unun KOBİ olduğu düşünülürse tüm bu firmaların %99’u KOBİ varsayılarak ana kütle kabul edilmesi yanlış olmayacaktır.⁴ Söz konusu KOBİ’lerin hangilerinin uluslararası faaliyetlerinin olduğu başlangıçta tespit edilememiştir. Ancak Türkiye’deki istatistiklere göre KOBİ’lerin %45 inin ihracat yaptığı bilinmektedir.⁵ Bu durumda ana kütle yaklaşık olarak 8380 adet firmadan oluştuğu varsayılmıştır.

Tablo 15 İşletmelerin Organize Sanayi Bölgelerine Göre Dağılımı

Organize Sanayi Bölgesi	Toplam İşletme Sayısı
İkitelli OSB	16561
İstanbul Deri OSB	745
İstanbul Anadolu Yakası OSB	129
İstanbul Dudullu OSB	188
İstanbul Tuzla OSB	81
Birlik (Boya ve Vernik) OSB	71
İstanbul Beylikdüzü OSB	692
İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri OSB	155
TOPLAM	18622

Araştırma için hata payı %5 güvenirlilik düzeyi de %95 kabul edilmiştir. Yukarıda bahsedilen değerler söz konusu olduğunda örneklem büyüklüğü 367 olarak

-
- İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi, "Firma Rehberi", 23 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.ideriosb.org.tr/firma-rehberi>.
 - İstanbul Anadolu Yakası OSB, "Firmalar", 23 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.tmosb.com/>
 - İstanbul Dudullu OSB, "Dudullu OSB Firmaları", 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.idosb.org.tr/tumfirmalar.php>.
 - İstanbul Tuzla OSB, "Alfabetik Firma Listesi", 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.itosb.org.tr/itosbfirmalar.asp>
 - Birlik (Boya ve Vernik) OSB, "BOSB Rehberi", 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.boyavernik.org.tr/index.php/firmalar>
 - İstanbul Beylikdüzü OSB, "Firmalar", 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.ibosb.com/TR/firm/>
 - İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri OSB, "Firma Rehberi", 24 Mart 2012, (çevrimiçi), http://www.kosb.com.tr/index.php?option=com_sobi2&Itemid=0

⁴TÜİK, Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı, 2002, (çevrimiçi), http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=28&ust_id=9, 02 Ocak 2012.

⁵ KOSGEB, KOBİ Anketi Verileri, 15.01.2006, içinde Cansız, M.:2008, "Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEP", DPT Uzmanlık Tezleri, Ankara.

ortaya çıkmaktadır.⁶ Anket formu uluslararası faaliyeti olmayan KOBİ'leri uygulanmamıştır. Böylece 367 kişilik örneklemin ana kütle içinden uluslararası faaliyetleri olan KOBİ'ler arasından seçilmesi sağlanmıştır.

Araştırmada % 10 fire olabileceği göz önüne alınarak toplam 410 firmaya anket uygulanmıştır. Firmalar Tablo 15'deki Organize Sanayi Bölgeleri firma sayılarına göre kotalı olarak seçilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Örneklemin doğru seçilmesi, zaman kaybını önleme, doğru personelin anketi doldurmasını ve soruların doğru anlaşılmasını sağlamak gibi amaçlarla anket görüşmeler yoluyla yapılmıştır. Söz konusu KOBİ'lerde işletmelerin üst düzey yöneticileriyle veya sahip-yöneticileriyle görüşülmüştür.

Yapılan literatür taraması sonucu oluşturulan anket formu için uzman görüşü alınmış ve ön saha çalışması yapılarak yeniden gözden geçirilmiş, yanlış anlaşılmalara önlenerek, anket pilot çalışmaya hazır hale getirilmiştir.

Pilot çalışmada görüşmeler 100 adet firmada sadece üst düzey yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür yardımcısı, Müdür vs.) sıfatını taşıyan kişilerle yapılmıştır. Bu pilot araştırma sonucunda anketin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve ankete son hali verilmiştir. Daha sonra anket formu ana çalışma örneğine uygulanmıştır.

3.3 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Söz konusu araştırma İstanbul bölgesinde bulunan KOBİ'lerde yapılmıştır. Çalışma sonuçları ve yorumlar İstanbul bölgesi ile sınırlanmıştır. Türkiye'deki firmaların % 99'unun KOBİ olduğu göze alınırsa sadece Türkiye'nin bir ilinin ana

⁶ Raosoft: 2012, "Sample Size Calculator", (çevrim içi), <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, 02 Ocak 2012.

Creative Research System: 2012, "Sample Size Calculator", (çevrim içi), <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 02 Ocak 2012.

kütle kabul etmek tüm KOBİ'leri temsil etmemektedir. Ancak KOBİ'lerin sayıları, zaman ve firmalara ulaşma zorluğu göz önüne alındığında Türkiye'nin en büyük sanayi şehrinin seçilmesinin doğru bir karar olduğu düşünülmektedir.

KOBİ tanımlarının çok çeşitli olması, düzenli, eksiksiz ve tüm KOBİ'leri içeren bir veri tabanının olmaması araştırma için önemli bir engel oluşturmaktadır. Buna rağmen mevcut veri tabanlarından ayıklama yöntemi ile ana kütle oluşturulmuş ama ana kütle içinde hangi firmaların uluslararası faaliyetleri olduğuna ilişkin bir bilgiye ulaşılamamıştır. Bu nedenle daha doğru bir yaklaşım olduğu düşünülen görüşmelerle anket yöntemi seçilmiştir.

Konunun çok geniş olması nedeniyle firma karar mekanizmaları, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, uluslararasılaşmadan kaynaklanan yabancı ülke çevre etkileri ve uluslararasılaşma aşamaları gibi kavramlar modelde yer almamıştır. Kurumsallaşma süreci ve uluslararasılaşma süreci arasındaki ilişkiyi ortaya koyma bakımından araştırma bu yönüyle kısıtlanmaktadır.

3.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Birinci Bölüm'de detaylı bir biçimde anlatılan kurumsallaşma ve uluslararasılaşma süreçleri birbirine geçmiş bir vaziyette karmaşık bir ilişkiler ağı oluşturmaktadır. Çalışmamızda kurumsallaşma ve uluslararasılaşma süreci ve iki süreç arasındaki ilişkiler araştırılacaktır. Araştırma modelinde uluslararasılaşma süreci kurumsallaşma etkileşim modelinde (Şekil 6) bulunan firma karar mekanizmaları, uluslararası pazarlara giriş modelleri ve uluslararasılaşma aşaması kavramları yer almayacaktır.

Ulusal pazarlar her geçen gün artan biçimde küreselleşmenin getirdiği fırsat ve zorunluluklar nedeni ile uluslararası pazar niteliği kazanmaktadır. Bu bakımdan küçük ve orta boy işletmelerin de kuruluş ve üretim aşamalarında rekabet sağlayıcı faktörleri gözetmenin yanı sıra, yeni pazarlara açılma ve özellikle ihracat açısından da uluslararası düzeyde rekabet unsurlarını ön planda tutmaları kaçınılmaz hale gelmektedir.

İşte bu gerçekten hareketle ülkemizde başta Ekonomi Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi devlet kurumları, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Bölgesel ve Sektörel İhracat Birlikleri, KOBİ Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEP) gibi kurum ve kuruluşlar uluslararası faaliyetleri yönlendiren ve şekillendiren kurumsal bir çevre yapısı oluşturmaktadırlar.

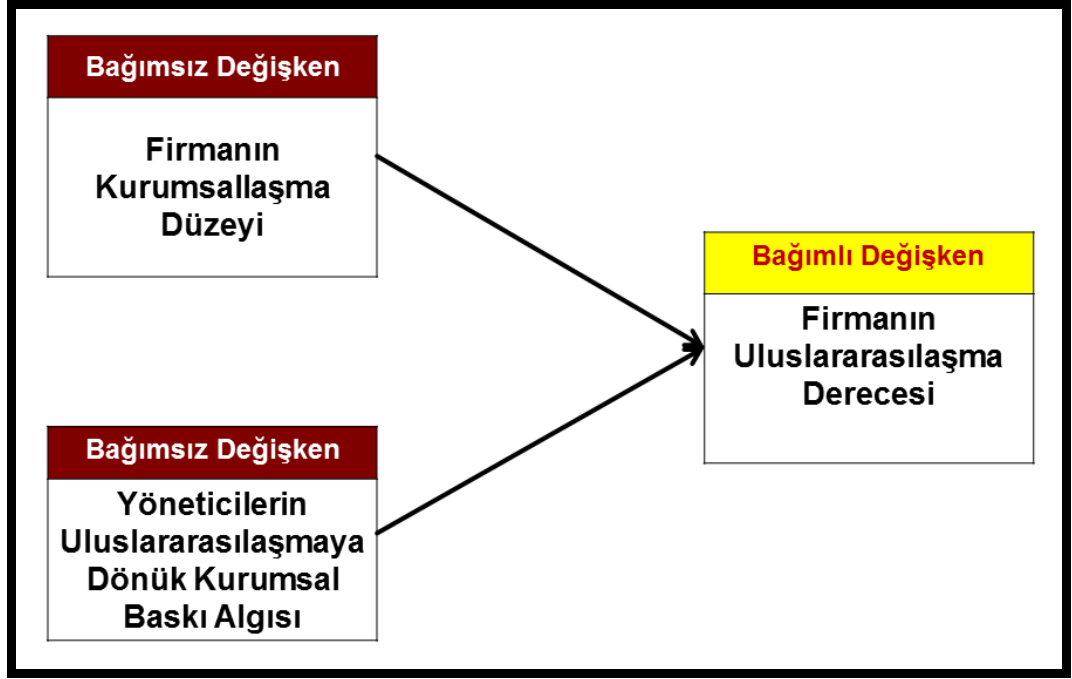
Araştırmanın modelinde İstanbul İlinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde karar vericiler oldukları varsayılan sahip ve yöneticilerin çevrede mevcut olan "uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskılara ilişkin algı düzeyi" bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır.⁷ Yöneticinin kurumsal baskıları algılama düzeyinin modelde bağımlı değişken olarak ele alınan uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilediği varsayılmıştır.

Dinamik bir anlayışla çevrelerindeki sürekli değişen durumlara uyum sağlayan firmalar geleneksel yapılarını muhafaza eden rakipleri arasında sıvrılmakta ve gerçek anlamda başarıyı yakalayabilmektedir. Firma içi kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, sistematik bir yapıya sahip olamayan işletmeler ise yeni durumlara uyum sağlayamamakta güçlük çekmektedir. Ülkemizde uluslararasılaşmaya dönük kurumsal bir çevrenin varlığı ve yoğun rekabet ortamının firmayı yeni durumlarla ve çevreyle karşı karşıya bırakacağı açıktır. Mevcut kurumsallaşma düzeyinin uluslararasılaşmayı kolaylaştıracak bir unsur olacağı değerlendirilmektedir.⁸ Bu nedenlerle firmanın mevcut kurumsallaşma düzeyi de ikinci bağımsız değişken olarak modelde yer alacaktır.

Araştırma modeli iki bağımsız bir bağımlı değişkenden oluşacak biçimde Şekil 7'deki gibi önerilmektedir.

⁷ Cheng, H.L., Yu, C.M.J.: 2008, "Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises", **International Business Review** , Vol. 17 s. 331-348.

⁸ Zucker, L.G.: 1987, "Institutional Theories of Organizations", **Annual Review of Sociology**, Vol. 13 (1987), s. 443-464.



Şekil 7 Araştırma Modeli

(Kaynakça: Huntington (1965), Peters (2000), Atila ve Küskü (2006), Yılmaz (2007), Tavşancı (2009), Apaydın F. (2008), Kaptanoğlu (2011), Sullivan D (1994), Johansen ve Wiedersheim (1974), Cheng ve Yu (2008), Kostova ve Roth (2002))

Bağımlı değişkeni “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımsız değişkenleri ise “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” olan bu model, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme güçlerinin ortaya çıkarılması amaçlanarak önerilmiştir. Bu yönüyle de neden sonuç ilişkisine dayanan sonuç çıkarıcı bir araştırma modeli niteliğindedir.

3.5 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmanın modeline bağlı olarak araştırılacak sorular ve bunlara bağlı hipotezler ortaya konacaktır. Araştırmanın ana sorusu “Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısı ve Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi, “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesini olumlu yönde etkiler mi?” şeklinde olacaktır. Ancak araştırma modelinden yola çıkarak değişkenler arasındaki ilişkiler bağımlı ve bağımsız değişkenleri içerecek tarzda bir model bütünlüğü içinde ele alınmalıdır.

Birinci bölümde detaylı bir biçimde açıklanan kurumsal mekanizmalar, söz konusu uygulamayı zorunlu kılan veya destekleyen yasalar ve kurallarla (zorlayıcı mekanizmalarla), insanların uygulamayı anlamasını ve taklit etmesini kolaylaştıran kavramsal yapılarla, uygulamayı destekleyen ve güçlendiren sosyal normlar ile örgütsel bir uygulamanın kabulüne olumlu yönde katkı sağlamaktadır.⁹ Dolayısıyla firmanın çevresinde bulunan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı mekanizmaları ve firmanın yöneticileri tarafından bu baskının algılanması da firmanın uluslararasılaşma yönünde faaliyetlerini artırarak uluslararasılaşma derecesinin artmasını sağlayabilecektir. Bu etkiyle birlikte firmanın mevcut kurumsallaşma düzeyinin de uluslararasılaşmayı kolaylaştıran bir unsur olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenlerle söz konusu ilişkileri incelemek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Firmanın kurumsallaşma düzeyinin ve Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsallaşma baskılarını algılama düzeyinin artması firmanın uluslararasılaşma derecesinde artış sağlar.

Bu ana hipoteze bağlı olarak iki adet alt hipotez daha geliştirilmiştir.

H1a: Firmanın kurumsallaşma düzeyinin artması firmanın uluslararasılaşma derecesinde artış sağlar.

H1b: Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsallaşma baskılarını algılama düzeyinin artması firmanın uluslararasılaşma derecesinde artış sağlar.

3.6 ARAŞTIRMANIN ÖLÇÜM ARAÇLARI VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırmamızda iki bağımsız değişken ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. Bağımsız değişkenlerden birisi çevrenin kurumsal bir yapı olarak ele

⁹ Kostova, T., Roth, K.: 2002, "Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", **Academy of Management Journal**, Vol. 45.No.1.s.218.

alındığı görüşe uygun olarak yukarıda detayları verilen kurumsal baskı algısıdır (düzenleyici, bilişsel, normatif).¹⁰ Uluslararasılaşmayı etkilediği varsayılan ikinci bağımsız değişken ise firmanın kendisinin kurumsal bir yapı olarak ele alındığı örgütsel kurumsallaşma düzeyidir.¹¹ Bağımlı değişken olan uluslararasılaşma düzeyi ise uluslararasılaşma derecesiyle ortaya konacaktır. Uluslararasılaşma derecesi beş farklı uluslararası faaliyete ilişkin oransal değerlerin toplanması ile elde edilecektir.

3.6.1 Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısına Yönelik Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda ev sahibi ülke çevresinde uluslararasılaşmaya dönük mevcut baskılar bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Uluslararasılaşmaya birlikte firmanın karşı karşıya kaldığı veya kalabileceği potansiyel yabancı ülke çevreleri araştırmanın kapsamı içinde değildir.

2.3.4 başlığı altında kurumsal baskı algısına dönük yapılan benzer araştırmalar detaylı olarak verilmiştir. Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algısına ilişkin değişkenler ve ölçekler: Cheng ve Yu'nun (2008) ve diğer bazı araştırmacıların yöntemlerine benzer bir şekilde geliştirilmiştir.¹²

Ölçeklere ilişkin ifadeler, Kostova ve Roth'un (2002) ana şirketin toplam kalite yönetimi uygulamasını kabulüne dönük zorlamasının, bağlı şirketler tarafından kabullenilmesini kurumsal perspektiften inceleyen çalışmasındaki, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan ölçeklerden istifade ile geliştirilmiştir.

¹⁰ Zhua Q., Sarkisb J., Lai K.: 2011, "An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management", **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623–630.

¹¹ Scott, R.: 1995, "**Institutions and organizations**", Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2011, Zucker, L.G.: 1987, "Institutional Theories of Organizations", **Annual Review of Sociology**, Vol. 13 (1987), s. 443-464.

¹² Zhua Q., Sarkisb J., Lai K.: 2011, "An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management", **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623–630.

Kurumsal yapıların üç özelliği olan düzenleyici, bilişsel, normatif yapılar uluslararasılaşmaya yönelik baskıların oluşmasını sağlayan ana faktörler olarak ele alınmış baskı ölçekleri bu üç boyut altında geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek ifadeler soru formuna dönüştürülürken Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin tutumlarını ölçmek amacıyla beşli derecelendirme kullanılmıştır. Söz konusu dereceler “*kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde belirlenmiştir.

3.6.1.1 Düzenleyici Kurumsallaşma Baskı Algısı Ölçeği

Düzenleyici kurumsal baskılar organizasyonların bağımlı oldukları diğer resmi veya resmi olmayan organizasyonlar tarafından baskı altına alınması ve organizasyonun faaliyet gösterdiği çevredeki kültürel beklentiler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu baskı bazen zorlama bazen ikna bazen de gizli bir anlaşmaya davet şeklinde kendini göstermektedir. Bazı durumlarda organizasyonel değişim direkt olarak bir hükümet düzenlemesinin gereği olarak ortaya çıkmaktadır.¹³

Düzenleyici kurumsal çevre belli davranışları teşvik eden belli davranışları sınırlayan yasalar ve kuralların olduğu bir çevreyi temsil etmektedir.¹⁴ Düzenleyici mekanizma ile Türkiye’de uluslararasılaşmayı (ihracat vs.) düzenleyen (Muhasebe sistemleri, ürün standartları vs.) ve teşvik eden yasalar (destekler, vergi muafiyetleri, primler) , kurumlar ve bu teşviklerden istifade etmek için şart koşulan standartlara verilen tepkiler kastedilmektedir. Buna ilave olarak müşterilerden gelen baskıda Türkiye’deki KOBİ’ler için uluslararasılaşma yönünde bir baskı oluşturan düzenleyici bir mekanizma olarak değerlendirilmiştir.

¹³ Zucker, L.G.: 1987, “Institutional Theories of Organizations”, **Annual Review of Sociology**, Vol. 13 (1987), s. 443-464., DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 150.

¹⁴ Kostova, T., Roth, K.: 2002, “Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.

Yukarıda bahsedilen özellikler dikkate alınarak geliştirilen Düzenleyici Kurumsal Baskı ölçeğine ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

- a. Uluslararasılaşma sektörümüzde teşvik ve vergi kanunları ile desteklenmektedir.
- b. Ülkemizde kanunlar ve kurallar sektörümüzdeki uluslararası faaliyetleri çok kolaylaştırmaktadır.
- c. Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere konu olan ürün ve hizmetlerini denetleyen kurumlar ve yasalar vardır.
- d. Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere yönelik yeni standart ve uygulamalarını zorunlu kılan kanunlar vardır.
- e. Ülkemizde uluslararasılaşmayı teşvik eden ve yönlendiren birçok kurum ve kuruluş vardır.
- f. Firmamızı uluslararasılaşmaya dönük ürün ve hizmet standartları geliştirmeye zorlayan yoğun bir müşteri talebi vardır.

3.6.1.2 Bilişsel Kurumsallaşma Baskı Algısı Ölçeği

Bilişsel kurumsal yapılar belirsizlik ortamında firmaların genel kabul görmüş uygulamalar, inançlar ve değer yargılarına göre hareket etmesi gibi bir etkiye neden olmaktadır. Belirsizlik de en az zorlayıcı otorite kadar firmalar üzerinde baskı oluşturan güçlü bir etkidir. Organizasyonel teknolojiler tam olarak anlaşılammışsa, hedefler belirsizse veya çevresel faktörler belirsiz ise organizasyonlar doğal olarak bir başka organizasyonu model alarak ona benzemeye çalışabilirler.

Bilişsel baskı mekanizmaları bu kapsamda o ülkedeki belli bir kavramı tarif eden klişeler gibi genel kabul görmüş bilgi, uygulama ve davranışlardır. Bu uygulamaların transferi firmanın sosyal ilişki içinde olduğu iki tip sosyal yapı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi belirli bir firma grubu, ikincisi ise

belirli bir endüstri dalının oluşturduğu organizasyonel alandır.¹⁵

Yukarıda bahsedilen özellikler dikkate alınarak geliştirilen Bilişsel Kurumsallaşma Baskı ölçeğine ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

- a. Sektörümüzdeki en başarılı firmalar uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan firmalardır.
- b. Sektörümüzdeki firmalar uluslararasılaşma hakkında çok geniş bilgiye sahiptir.
- c. Ülkemizdeki uluslararasılaşma konusu medyada çok fazla yer almaktadır.
- d. Sektörümüzdeki firmalarda uluslararasılaşma yeteneğine sahip olmadan iş dünyasında kalınmayacağı inancı güçlü bir şekilde vardır.

3.6.1.3 Normatif Kurumsallaşma Baskı Algısı Ölçeği

Normatif kurumsal yapılar öncelikle profesyonelleşme sürecinden kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme, belirli bir işi yapan kişilerin bu işlerinin şartlarını ve metotlarını tanımlamak için giriştikleri kolektif çabalar olarak tanımlanabilir.¹⁶

Profesyonelleşmenin normatif baskı kaynağı olan iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi üniversiteler tarafından oluşturulan resmi eğitime temel oluşturan ve meşrulaştırmayı sağlayan kavramsal altyapıdır. İkincisi ise yeni bir modelin yayılmasını kolaylaştıran büyük ve detaylı bir mesleki ağın mevcudiyetidir. Üniversiteler ve mesleki eğitim kurumları ve danışmanlık firmaları, profesyonel yöneticiler ve ekipleri arasında bir organizasyonel norm oluşturma açısından önemli işlevler görmektedirler. Bunlara ilaveten mesleki ve ticari birliklerde, organizasyonel ve mesleki davranışları belirleyen normları oluşturabilen unsurlardır.

¹⁵ Scott, R.: 1995, “**Institutions and organizations**”, Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2010.

¹⁶ Hall R.H.: 1968, “Professionalization and Bureaucratization”, **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 1, s. 92-104

Bu kapsamda normatif mekanizmalar ise o ülkedeki KOBİ'lerin yönetici ve sahipleri tarafından benimsenen değerler, inançlar, normlar, insan doğası ve davranışları hakkındaki kabullerdir.¹⁷ Bu noktada ticari birlik ve kuruluşlar ve dernekler söz konusu süreçte firmaların ilişki kurduğu sosyal ağlar olarak bu normların oluşumunda etkili mekanizmalardır.

Yukarıda bahsedilen özellikler dikkate alınarak geliştirilen Normatif kurumsallaşma Baskı ölçeğine ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

- a. Sektörümüzde başarılı firma olmak için uluslararasılaşmak bir zorunluluktur.
- b. Sektörümüzde uluslararasılaşma konusunda yetkin olmayan yöneticilerin iş bulmaları çok zordur.
- c. Sektörümüzde uluslararası faaliyetlerde başarı sağlamak için danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak gereklidir.
- d. Sektörümüzde bütün firmalar gerekli olmasa da uluslararasılaşmak isterler.
- e. Sektörümüzde uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik ticari birlik, kuruluş ve derneklere üye olmak, firmaların uluslararasılaşmalarını kolaylaştırır.

3.6.2 Örgütsel Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Uluslararası literatür ile Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı ele alındığı ve araştırmaların da bu anlayış farklılığına uygun olarak farklılıklar arz ettiğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin Türkiye'de içeriği biraz daraltılarak sadece biçimselleşme ve profesyonelleşme olarak ele alınmasıdır. Ayrıca bu algıyla paralel olarak kurumsallaşma konusunda yapılan araştırmalarda ve geliştirilen görüşlerde

¹⁷ Kostova, T., Roth, K.: 2002, "Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.

genellikle uluslararası literatürden çok Türkiye’de yapılan çalışmalar referans olarak gösterilmektedir. Bu durum ise iki literatür arasında yeterli bir ilişki kurulamamasına neden olmaktadır.

Uluslararası literatürde çoğunlukla kurumsallaşma kavramına firmanın çevresinde var olan ve firmaya etki eden bir yapı olarak görülmektedir. Bununla birlikte az sayıda da olsa kurumsallaşmayı firmanın yapısal bir özelliği olarak ele alan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda ise esneklik, karmaşıklık, özerklik, uyumluluk gibi kavramlar kurumsallaşma düzeyini ölçmeye yönelik kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁸ Bu boyutların yanında biçimsel yapının oluşturulması, biçimsel olmayan normların, kadroların, idari uygulamaların ortaya çıkışı, profesyonelleşme ve bunun ötesinde hedefe yönelme, problem çözme ve uyum çabalarının sonuçları gibi diğer kurumsallaşma süreçleri de organizasyon üzerinde önemli ve yaygın etkilere sahip olduğu görüşü mevcuttur.¹⁹ Bu etkilere dayalı olarak biçimselleşme ve profesyonelleşme boyutlarının, Türkiye’deki çalışmalara da paralel olarak, KOBİ’lerin kurumsallaşma sürecinin bir unsuru olacağı düşünülmektedir.

İşte bu nedenlerle bağımsız değişkenlerden ikincisi olan örgütsel kurumsallaşma düzeyi, hem uluslararası literatürün hem de ulusal literatürün bakış açısının yansıtılması bakımından, esneklik, karmaşıklık, özerklik, uyumluluk, profesyonelleşme ve biçimsellik boyutları olmak üzere altı başlık altında incelenmiştir.²⁰ 2.2.9 başlığı altında örgütsel kurumsallaşma konusunda yapılan

¹⁸Huntington S.P.: 1965, “Political Development and Political Decay”, **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

Peters, B. G.: 2000, “Institutional Theory: Problems and Prospects”, **Political Science Series**, July, 69

¹⁹ Selznick, P.:1996, “Institutionalism "Old" and "New"”, **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 271.

²⁰ Huntington S.P.: 1965, “Political Development and Political Decay”, **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430,

Tavşancı S.: 2009, “**Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Atila E., Küskü F.: 2006, “**Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği**”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 14-15 Nisan 2006.

Karpuzoğlu, E.: 200, “**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001,

benzer araştırmalar detaylı bir biçimde verilmiştir. Örgütsel kurumsallaşma düzeyine ilişkin esneklik, karmaşıklık, özerklik, uyumluluk boyutlarına ait ölçek ifadeleri Huntington (1965) ve Peters'in (2000) çalışmalarından profesyonelleşme ve biçimsellik boyutları ise Atıla ve Küşkü (2006), Yılmaz (2007), Tavşancı (2009), Apaydın F. (2008) ve Kaptanoğlu'nun (2011) çalışmalardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

3.6.2.1 Esneklik Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri

Bir örgütün kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde birinci ölçüt örgütün çevreye uyum sağlama yönünden esnek ya da katı bir niteliğe sahip olmasıdır. Bir örgüt çevreye uyum yönünden esnek bir davranış içinde ise kurumsallaşma düzeyinin gelişmiş olduğu, aksine çevreye uyumunda katı bir davranış içinde ise kurumsallaşma düzeyinin gelişmemişliği ileri sürülmüştür.²¹

Esneklik boyutu ile firmanın çevresindeki değişime uyum sağladığını ölçüde veya daha da önemlisi çevreyi şekillendirebildiği ölçüde kurumsallaşmış sayılacağı vurgulanmaktadır.²² Açık sistem yaklaşımıyla paralel olarak firma varlığını sürdürebilmek için çevredeki değişime rağmen gerekli kaynakları ve desteği sağlayabilmelidir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda geliştirilen esneklik boyutuna yönelik dokuz adet ifade geliştirilmiştir.

Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69,

Yılmaz Y.: 2007, "**İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi**", yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Kaptanoğlu, N.B.: 2011, "**İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş tatmini ile ilişkisi ve Bir Araştırma**", yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2011.

Apaydın F.: 2008, . "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 121-14.

²¹ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

²² Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

- a. Firmamız, çevredeki işgücü, hammadde, tedarikçiler, müşteri talepleri ve yasal alanlardaki değişimlere adapte olma yeteneğine sahiptir.
- b. Firmamız, çevresindeki işgücünü, hammadde kaynaklarını, tedarikçi ve müşteri taleplerini şekillendirme yeteneğine sahiptir.
- c. Firmamız, çevresindeki işgücü, hammadde, tedarikçi ve müşteri talepleri ile yasal alanlardaki değişimlere rağmen, gerekli işgücü, müşteri talebi, tedarikçi ve hammadde gibi kaynakları tedarik edebilir.
- d. Firmamız liderlik kadrolarını kendine özgü yöntemlerle ve kurallarla değiştirme yeteneğine sahiptir.
- e. Firmamız, çevresindeki işgücü, hammadde, tedarikçi ve müşteri talepleri ile yasal alanlardaki değişimlere uygun olarak üretim, pazarlama, İK, muhasebe, finans ve yönetim uygulamaları gibi fonksiyonlarını yeniden düzenleme yeteneğine sahiptir.
- f. Firmamız müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem vermektedir.
- g. Firmamızda pazar ve dış çevre analizleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip edilmektedir.
- h. Firmamız sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.
- i. Firmamız uluslararası hizmet ve ürün normlarına göre hareket eder.

3.6.2.2 Karmaşıklık Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri

Örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde ikinci ölçüt, örgüt alt sistemlerinin yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşmasıyla ifade edilen örgütlerin karmaşıklığı ya da basitliğidir. Bir örgütün alt üniteleri ne kadar yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşmışsa ya da alt ünitelerin ayrı fonksiyonlar yapan birimler olarak ne kadar çoksa, o kadar karmaşık bir niteliğe sahip olacağı söylenebilir. Dolayısıyla

karmaşık düzeyi artan örgütün aynı oranda kurumsallaşma düzeyinin de gelişmiş sayılacaktır.²³ Benzer bir şekilde alt üniteler yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşmamışsa karmaşıklık ve kurumsallaşma düzeyinin gelişmemiş olduğu söylenebilir.

Karmaşıklık özelliği firmanın amaçlarına ulaşmak için kendi içyapısını oluşturabilme ve çevreyle baş edebilme yeteneğini göstermektedir. Bu kurumsallaşma boyutu da yapısal farklılaşmayı savunan sistem teorisi ve yapısal fonksiyonellik düşünceleriyle paralellik göstermektedir.²⁴

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda karmaşıklık boyutuna yönelik altı adet ifade geliştirilmiştir.

- a. Firmamız kendi hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.
- b. Firmamız çevresindeki gelişmelerle uyumlu hale gelmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.
- c. Firmamız amaçlarıyla uyumlu, yeterince farklılaşmış alt birimlere ve fonksiyonlara sahiptir.
- d. Firmamızda, yönetim ile icra faaliyetleri birbirinden ayrılmış durumdadır.
- e. Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri belirlediğimiz firma amaçlarıyla uyumludur.
- f. Firmamızın farklı bölümleri ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.

²³ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

²⁴ Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

3.6.2.3 Özerklik Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri

Örgütlerin özerkliği, bir yandan kendi çıkar ve değerlerinin özelliği ile birçok sosyal grupları temsil etmelerine rağmen, başka grup ve örgütlerden ayırt edilebilir olmalarıyla, diğer yandan da daha önce örgüt kademelerinde belirli süre hizmetle kazanılan kurumsal liderlik kadrolarına sahip olmalarıyla kazanılabilen bir niteliktir.²⁵

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir.²⁶ Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Başka bir deyişle kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurlar.

Özerklik kavramı bir yönüyle de firmanın kendi kararlarını oluşturma ve uygulama kapasitesini vurgulamaktadır. Firma bir başka organizasyona veya kuruma bağımlı olmadığı ölçüde kurumsallaşmış sayılacaktır. Bu özelliğin uygulama alanı bulması ise özerk bütçe ve gelir kaynaklarının varlığı ile mümkündür.²⁷

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda özerklik boyutuna yönelik beş adet ifade geliştirilmiştir.

- a. Firmamız kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesine sahiptir.
- b. Firmamız başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.
- c. Firmamız kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.

²⁵ Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

²⁶ Selznick, P.:1996, "Institutionalism "Old" and "New"", **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 270-277.

²⁷ Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

d. Firmamız kendi karar ve stratejilerini uygulayabilecek finansal güç ve kaynaklara sahiptir.

e. Firmamızın kendine özgü normları ve kültürel değerleri vardır.

3.6.2.4 Uyumluluk Boyutuna Yönelik Geliştirilen Ölçek İfadeleri

Uyumluluk boyutu ile firmanın kendi iş yükünü yönetebilmesi ve görevleri zamanında ve doğru bir biçimde yerine getirecek süreçleri geliştirebilme kapasitesi kastedilmektedir. Aynı zamanda bu özellik firmanın odaklandığı temel görevler ile inançlar hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları tespit etme kapasitesine vurgu yapmaktadır.²⁸

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda uyumluluk boyutuna yönelik yedi adet ifade geliştirilmiştir.

a. Firmamız faaliyetlerini/işlerini/görevlerini yönetme kapasitesine sahiptir.

b. Firmamız faaliyetlerini/işlerini/görevlerini tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için süreçler geliştirme kapasitesine sahiptir.

c. Firmamız faaliyetlerini/işlerini/görevlerini tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için planlar geliştirme kapasitesine sahiptir.

d. Firmamız temel görevleri hakkında uygulamaya dönük kararlar verme ve bu kararlardan sapmaları tespit etme kapasitesine sahiptir.

e. Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.

f. Firmamızda, tarif edilmiş etkin bir raporlama sistemi bulunmaktadır.

g. Düzenli olarak çalışanların katıldığı toplantılar düzenlenmekte, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.

²⁸ Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

3.6.2.5 Biçimselleşme Boyutuna Yönelik geliştirilen Ölçek İfadeleri

Biçimselleşme örgüt yapısının, eylemlerinin ve ilişkilerinin tanımlanıp kurallarla, prosedürlerle ve kontratlarla belirli esaslara bağlanmasıdır. Bu esaslara bağlı olarak ta çalışanların; görevlerinin, rollerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir.

Bir başka bakış açısıyla da işletme eylemlerinin, kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi biçimselleşme olarak tanımlanabilir.²⁹

Kurumsal bir yapı olarak biçimselleşmenin varlığı uygun prosedürlerin resmi birer kural olarak gözlenmesi ile ifade edilecektir.³⁰ Yani biçimselleşme, bir örgüt içinde kimin hangi işi, nasıl ve ne biçimde yapacağını önceden belirlenerek bir sistem dâhilinde yazılı halde bulundurulmasıdır. Biçimselleşmenin geliştiği örgütlerde iş tanımları, iş akış planları, prosedürler, iş dizaynları vardır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda biçimselleşme boyutuna yönelik altı adet ifade geliştirilmiştir.

a. Şirketimizin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.

b. Şirketimizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.

²⁹ Wallace, J.E.: 1995, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1995, 40 (June), 2, 228-255

³⁰ Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Çetinkaya S., Arıkan L.: 2008, "Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy", **Journal of World Business**, 43 (2008) 435-448.

Atıla E., KÜSKÜ F.: 2006, "Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği", 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 14-15 Nisan 2006.

c. Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.

d. Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.

e. Her pozisyon için tüm çalışanlarca bilinen açık ve net olarak tanımlanmış resmi iş tanımları mevcuttur.

f. Firmamızda, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır ve ast-üst ilişkileri, tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.

3.6.2.6 Profesyonelleşme Boyutuna Yönelik geliştirilen Ölçek İfadeleri

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir.³¹

İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi oluşturulursa ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır.³²

³¹ Hall R.H.: 1968, "Professionalization and Bureaucratization", **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 1, s. 92-104.

Kostova T.: 1999, "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, s. 308-324.

Shrivastava P. ve Grant J. H.: 1985, "Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes", **Strategic Management Journal**, Vol. 6, pp. 97-113.

³² Cohen A., Kol Y.: 2004, "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 4, s. 388.

Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir.³³

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda profesyonelleşme boyutuna yönelik sekiz adet ifade geliştirilmiştir.

- a. Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.
- b. Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans, insan kaynakları, üretim gibi her fonksiyonel alandaki uzmanlardan oluşmaktadır.
- c. Yönetim kurulunda firma sahipleri dışında da profesyonel yöneticiler vardır ve yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.
- d. Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.
- e. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.
- f. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.
- g. Hissedarlarımız ile kan bağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.
- h. Yöneticilerimiz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler.

³³ Zajac, E.J., Westphal J.D.: 2004, "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", **American Sociological Review**, Vol. 69, No. 3, s. 433-457.

3.6.3 Uluslararasılaşma Düzeyine Yönelik Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Modelde bağımlı değişken olarak ele alınan uluslararasılaşma düzeyi ise beş uluslararasılaşmaya yönelik faaliyete ilişkin oransal değerlerin toplanması ile elde edilecek uluslararasılaşma derecesi kavramı ile ölçülecektir.

Uluslararasılaşmanın derecesi kavramı bu çalışmanın İkinci Bölümü'nde detaylı olarak açıklanan birçok değişik seviye ve yöntemle ölçülmektedir.³⁴ Genellikle literatürde uluslararasılaşma ölçütleri üç değişik boyut halinde incelenmiştir. Bu boyutlar; performansla ilgili hususlar³⁵, yapısal unsurlar³⁶ ve yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan davranışsal boyuttur.³⁷

Ancak bu yöntemlerin tamamı büyük şirketleri ve onların uluslararası faaliyetleri temel alarak geliştirilmiştir. Çalışmamızda ise sadece KOBİ'ler temel alınacağı için karma bir yöntem olan Sullivan İndeksi bağımlı değişken ölçütü olarak kullanılacaktır.³⁸ Her oransal ölçüt sıfır ile bir arasında bir değere karşılık gelmekte ve toplamı uluslararasılaşma derecesini vermektedir.

a. Dış Satışların Toplam Satışa Oranı (DSTS)

³⁴ Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts and Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 120-124.

Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 331.

³⁵ Vernon, R.: 1971, "**Sovereignty at bay: The multinational spread of U.S. enterprises**". New York: Basic Books, içinde, Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

³⁶ Stopford, J., M., Wells, L., T.: 1972, "**Managing the multinational enterprise**", New York: Basic Books, içinde, Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

³⁷ Perlmutter, H., V.: 1969, "**The tortuous evolution of the multinational corporation**", Columbia Journal of World Business, 4 (January-February): 9-18, içinde, Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

³⁸ Sullivan, D., a.g.e., s.329.

Altıntaş, M.H., ÖZDEMİR E.: 2006 "İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması:Türkiye'de Faaliyet Gösteren Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma", **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler dergisi**, 2006/1.

- b. Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV)
- c. Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (DŞTŞ)
- d. Üst Düzey Yöneticileri Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT)

(Toplam yöneticilik süresinin ne kadarı uluslararası faaliyetlerle veya yurt dışında geçmiştir)

- e. Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı (UİFD)

Sullivan fiziksel dağılım adını verdiği yöntemde dünyayı, yönetim anlayışları farklı on bölgeye ayırmaktadır (Bir firma ne kadar çok bölgede faaliyet gösteriyorsa o kadar çok uluslararasılaşmış sayılmaktadır).³⁹

- 1) Anglo Bölgesi
- 2) Germanik Bölgesi
- 3) İskandinav Bölgesi
- 4) Latin Avrupa Bölgesi
- 5) Latin Amerika Bölgesi
- 6) Yakın Doğu Bölgesi
- 7) Uzak Doğu Bölgesi
- 8) Arap Bölgesi
- 9) Bağımsızlar Bölgesi
- 10) Diğerleri ⁴⁰

³⁹ Ronen, S., Shenkar, O.: 1985, " Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 3, 435-454.

⁴⁰ Sullivan, D., a.g.e., s.340.

Tablo 16 Yönetim Anlayışlarına Göre Ülkelerin Dağılımı

Anglo	A.B.D Avustralya Güney Amerika İngiltere İrlanda Kanada Yeni Zelanda
Germanik	Almanya Avusturya İsviçre
İskandinav	Danimarka Finlandiya İsveç Norveç
Latin Avrupa	Belçika Fransa İspanya İtalya Portekiz
Latin Amerika	Arjantin Kolombiya Meksika Peru Şili Venezüella
Yakın Doğu	İran Türkiye Yunanistan
Uzak Doğu	Endonezya Filipinler Güney Vietnam Hong Kong Malezya Singapur Tayland Tayvan
Arap	Abu-Dabi Bahreyn Birleşik Arap Emirlikleri Kuveyt Sudi Arabistan Umman
Bağımsızlar	Brezilya Hindistan İsrail Japonya

Diğerleri	Ronen ve Shenkar'ın (1985) çalışmasında bulunmayan ülkeler Sullivan (1994) tarafından bu kategoriye dâhil edilmiştir.
-----------	---

Ancak Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı (UİFD) başlığı altında verilen bölgeler ayırma yaklaşımı Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren firmalar düşünülerek geliştirilmiştir. Örneğin Türkiye'nin önemli ticari ilişkilere sahip olduğu Irak, Suriye, Azerbaycan gibi ülkeleri içermemektedir. Bu nedenlerle bu çalışmada Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) tüm raporlarında ve yayımlarında kullandığı bölgelere ayırma yöntemi kullanılacaktır. TİM ülkeleri buldukları coğrafi bölgeye, kültürel yakınlıklarına, dâhil oldukları ticari birlik ve antlaşmalara göre 10 grup altında toplamıştır. Bu bölgesel ayırım Türkiye'de uluslararası faaliyetleri olan firmalar tarafından bilinmekte ve takip edilmektedir.

TİM tarafından geliştirilen bölgeler aşağıda sıralanmıştır;

1. Avrupa Birliği Ülkeleri
2. Uzakdoğu Ülkeleri
3. Diğer Asya Ülkeleri
4. Bağımsız Devletler Topluluğu
5. Ortadoğu Ülkeleri
6. Diğer Amerikan Ülkeleri
7. Okyanusya Ülkeleri
8. Kuzey Amerika Serbest Ticaret
9. Diğer Avrupa Ülkeleri
10. Afrika Ülkeleri

3.7 PİLOT ÇALIŞMA

Araştırmada değişkenlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortaya çıkarmak ve faktör analizlerini yaparak modelde yer alan değişkenlerle bunlara bağlı faktörlerin ilişkilerini ortaya koymak amacıyla pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmayla modelde ve değişkenlerde ortaya çıkan eksiklikler giderilerek model ana çalışmaya hazır hale getirilmiştir.

Yukarıdaki amaçlara ulaşabilmek için pilot çalışmada aşağıdaki çalışma sırası izlenmiştir;

1. Modeldeki değişkenlerin içerik geçerliliklerinin incelenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması
2. Anketin 100 kişilik bir örneklem grubuna uygulanması
3. Güvenirlilik analizlerinin yapılması
4. Faktör analizlerini yapılması
5. Zayıf ilişki içinde olan değişkenlerin modelden çıkarılması
6. Güvenirlilik ve geçerlilik katsayılarının incelenmesi
7. Güvenirlilik değerleri yeterli düzeye gelinceye kadar faktör analizinin tekrarlanması.
8. Modelde kalan değişkenlere göre anket formunun yeniden düzenlenerek ana çalışmaya hazır hale getirilmesi.

Pilot çalışmanın örneklemini ana çalışmadaki firma sayısının %24,5 olan 100 adet uluslararası faaliyeti bulunan ve Tablo 15’de detayları verilen sekiz adet Organize Sanayi bölgesinde yer alan firmalar içinden seçilmiştir. Organize Sanayi Bölgelerindeki firma sayıları arasında çok büyük farklılıklar olması nedeniyle pilot çalışmada kotalı firma seçimini yapılamamış basit rastgele yöntemle örneklem seçilmiştir.

Anketin pilot çalışma kapsamında uygulanması 07 Mart - 13 Haziran 2012 tarihleri arasında yapılmıştır. 100 adet anket formundan yedi tanesinde eksik bilgilere rastlanmış ve çalışmada kullanılmamıştır. Sonuç olarak 93 adet anket formuyla pilot

çalışma tamamlanmıştır.

3.7.1 Güvenirlilik Analizleri

Tüm değişkenlerin ve değişken gruplarının güvenirliliklerini ölçmek için ise Cronbach Alfa Katsayısı (Cronbach Alpha Coeficient- α) incelenmiştir. Ankette yer alan soruların birbiri ile olan tutarlılığı ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu/kavramı ne derece ölçtüğü bu değer aracılığıyla ortaya konmuştur. Cronbach Alfa Katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanmıştır;⁴¹

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Daha önce bahsedildiği üzere uluslararasılaşma derecesi ölçeği beş değişkenden oluşmaktadır. Uluslararasılaşma derecesi beş farklı uluslararası faaliyete ilişkin oransal değerlerin toplanması ile elde edilmiştir. Yöneticilerin kurumsal baskı algısı ve firmanın kurumsallaşma düzeyi ölçeklerinin nasıl geliştirildiği 3.6.1 ve 3.6.2 başlıkları altında detaylı olarak verilmiştir.

Uluslararasılaşma derecesi ölçeğine ait güvenirlilik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,612 olarak tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kurumsal baskı algısı ölçeğine ait güvenirlilik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,745 olarak tespit edilmiştir.

⁴¹ Kalaycı, Ş., 2009, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asıl Yayın, 4. Baskı, Ankara.

Firmanın kurumsallaşma düzeyi ölçeğine ait güvenilirlik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,937 olarak tespit edilmiştir.

3.7.2 Geçerlilik Analizleri

Bilimsel bir çalışmada güvenilirlik testlerinin istatistiki olarak yapılması tek başına yeterli olmamaktadır. Araştırma, modeliyle, kurduğu ilişkilerle, ölçek ifadeleriyle, anlamlı, literatürle uyumlu ve anlaşılır olmalıdır. Bu amaçla da geçerlilik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Çünkü araştırma modelinin geçerliliği, onun ölçmek istediği şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğinin ortaya konmasıdır. Geçerlilik analizleri çerçevesinde kapsam (içerik) geçerliliği ve yapı geçerliği analizleri yapılması gerekmektedir.⁴²

3.7.2.1 Kapsam Geçerliliği

Araştırmanın modelinde toplam 65 adet ölçek ifadesi mevcuttur. Söz konusu değişkenler ve ölçekler yukarıda detaylı açıklandığı üzere değişik yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan istifade ile geliştirilmiş veya birebir alınarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

İngilizce kaynaklardan tercüme edilerek araştırmaya dâhil edilen ölçek ifadeleri çapraz çeviri yoluyla İngilizce' den Türkçe' ye daha sonra Türkçe' den İngilizce' ye çevrilerek her aşamada anlam kaymalarını önleyecek tedbirler alınmıştır. Türkçe kaynaklardan geliştirilen ifadeler ve bire bir aynısı alınan ifadeler ise anketin tamamındaki ahenge uygun olarak fiillerin zaman ve şahısları gibi

⁴² Carmines, E.G., Zeller, R.A.: 1982, "**Reliability and Validity Assessment. 5th printing**", Beverly Hills: Sage Publications Inc.; 1982.

Tavşancı S.: 2009, "**Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**", yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Öncü, H.: 1994, "**Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**", Ankara: Matser Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti.

hususlar bakımında küçük değişikliklere uğratılmıştır. Bu küçük değişiklikler hiçbir şekilde anlam kaymalarına imkân vermeyecek tarzda yapılmıştır.

Yukarıda anlatıldığı üzere oluşturulan ölçek ifadeleri ve tanımlayıcı istatistik analizlerine ait hususlar bir araya getirilerek anket formu oluşturulmuştur. Anket formu işletme alanında altı uzmana ve işletme dışı alanlardan üç uzmana incelettirilmiştir. Söz konusu uzmanlarca yapılan katkılarla ölçek ifadelerinin anlam ve cümle yapıları bakımından düzenlenmesi sağlanmıştır.

Anket pilot çalışma için hazır hale gelmeden önce araştırmanın örnekleme benzer özelliklerdeki dört adet şirkette sadece üst düzey yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür yardımcısı, Müdür vs.) sıfatını taşıyan kişilerle ön saha çalışması yapılmıştır. Yöneticilerle yüz yüze görüşülerek anketteki tüm ifadelerden ne anlaşıldığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu ön saha çalışması sonrası anket formuna bazı kavramların tanımları ve çerçevelerini belirleyen açıklamalar kırmızı renkli yazı karakterleriyle eklenmiştir.

3.7.2.2 Yapı Geğerliliği

Araştırmada kullanılacak anket formu kapsam geğerliliği sağlandıktan sonra hazır hale getirilmiş ve pilot çalışma kapsamında uygulama safhasına geçilmiştir. Pilot çalışma verileri ile faktör analizleri yapılarak ölçeklerin yapı analizi yapılmıştır.

Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda, kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir.⁴³ Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyonlar olan değişken setinin bir araya getirilmesi

⁴³ Büyüköztürk, S.: 2002, “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Güz Dönemi, Vol.32, S.47-480

suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin (Faktörlerin) oluşturulması söz konusudur.⁴⁴ Burada amaç;

- Değişken sayısını azaltmak,
- Değişkenler arasındaki ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır.

Faktör analizi çalışmalarının temelinde, ortaya çıkan faktörlerin gözlenemeyen ancak teorik dünyada var olduğu düşünülen gizil yapılar oldukları varsayımı vardır. Faktör analizi yöntemleri temel olarak ikiye ayrılmaktadır;⁴⁵

Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis): Araştırmacı değişkenlere yönelik olarak bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkararak faktörler oluşturmayı ve bu faktörleri mevcut teori ışığında yorumlamaya çalışır.

Onaylayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis): Araştırmacı tarafından daha önceden keşfedici faktör analizi ile belirlenen ilişkilerin ve faktörlerin doğruluğunu test etmek ve öngörülemeyen diğer ilişki ve faktörlerin ortaya konulması maksadıyla uygulanır.

Araştırma modelinde yer alan “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsallaşma Baskılarına Yönelik Algı” ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” kavramlarına ilişkin değişken ve değişken gruplarını ortaya çıkarmak amacıyla “Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis)” yapılacaktır.

Faktör analizinin sağlıklı ve doğru bir biçimde yapılabilmesi için belirli bir sırayla ve aşamalı olarak uygulanması gerekmektedir. Genel olarak dört aşamada yapılmaktadır;⁴⁶

⁴⁴ Kalaycı, Ş., 2009, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asıl Yayın, 4. Baskı, Ankara.

⁴⁵ Şimşek, Ö.F., 2007, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş; Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları”, Ankara, Ekinoks.

1. Veri Setinin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun Değerlendirilmesi:

Analizde kullanılan tüm değişkenler için **korelasyon matrisi** oluşturulur. Bu aşamada değişkenler arasındaki ilişki incelenir ve yüksek korelasyonun varlığı değişkenlerin ortak faktörler altında toplanabileceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı da incelenmelidir.

Barlett testi (Barlett test of Sphericity) değerlendirilir; Bu test Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Analize devam edebilmek için “Korelasyon matrisi birim matristir” sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Hipotezin reddedilirse, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.⁴⁷

Kaiser-Maiyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü değerlendirilir. Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının (0,5)'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksekse veri seti analiz yapmak için o kadar uygundur demektir. KMO değerleri aşağıdaki gibidir.⁴⁸

KMO DEĞERİ	YORUM
0,9	Mükemmel
0,8	Çok iyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

⁴⁶ A.e., S.321-322.

⁴⁷ Hair, J. F., Andersen,R.E., Tatham, R.L, Black, W.C.: 1998, “**Multivariate Data Analysis**”, Prentice Hall, New Jersey, içinde, Kalaycı, Ş.: 2009, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

⁴⁸ Sharma, S.. 1996, “**Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons Inc., New York, içinde, Kalaycı, Ş.: 2009, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

2. **Faktörlerin Elde Edilmesi:** Bu aşamada amaç değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek en az sayıda faktör elde etmektir. Özdeğer (Eigenvalues) İstatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilir. Özdeğer İstatistiği 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmaz.
3. **Faktörlerin Rotasyonu:** Faktör rotasyonundan amaç isimlendirilebilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmektir. Bu aşamada en çok Orthogonal rotasyon ve varimax tekniği kullanılır.
4. **Faktörlerin isimlendirilmesi:** Elde edilen faktörler literatürün ve teorinin ışığında isimlendirilir.

3.7.2.2.1 Değişkenlerin Keşfedici Faktör Analizleri

Yöneticilerin kurumsal baskı algısı için toplam 15 adet değişken belirlenmiştir. Değişkenler anket formunda birer yargı ifadesine dönüştürülerek beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir. Katılımcılardan Kesinlikle katılıyorum-Tamamen katılıyorum arasında beş değişik seviyede ifadelerle katılım seviyeleri sorulmuştur (EK1-Anket Formu).

Daha sonra faktör analizi ile ilgili kriterler ve aşamalar sırasıyla uygulanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Çıkarım (extraction) yöntemi olarak “temel bileşenler (principle components)”, dönüşüm (rotation) yöntemi olarak ise “varimax” kullanılmıştır. Aşamalı olarak tekrarlanan faktör analizi sonucunda; 15 değişkenin biri çıkarılmış ve 14 değişken kalmıştır. KMO değeri ise 0,635 ve Bartlett testi 0,05'lik seviyede anlamlıdır. Ortak varyansı 0,5'in altında olan değişken çıkarıldığında değişkenler beş faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın %62,96'sını açıklamaktadır. Yeniden oluşturulan korelasyon (reproduced correlation) tablosundaki artık değerler incelenmiş ve bu artık değerlerin % 61'nin 0,05'den büyük olduğu gözlenmiştir. Bu değer yüksek olması faktörleşmenin yeterli olmadığını göstermektedir ve bu durumun pilot çalışmadaki örneklem

sayısındaki (93) yetersizliğe bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Tablonun anlaşılır olması için faktör yükü en yüksek olan faktörün altında gösterilmiştir. Faktör yükleri Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17 Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısı Değişkenlerinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER				
	Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar	Teşvik edici Düzenleyici Baskılar	Normatif Baskılar	Bilişsel Baskılar	Sektörel Baskılar
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere konu olan ürün ve hizmetleri denetleyen kurumlar ve yasalar vardır.	0,817				
Firmamızı uluslararasılaşmaya dönük ürün ve hizmet standartları geliştirmeye zorlayan yoğun bir müşteri talebi vardır.	0,763				
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere yönelik yeni standart ve uygulamaları zorunlu kılan kanunlar vardır.	0,67				
Ülkemizde uluslararasılaşmayı teşvik eden ve yönlendiren birçok kurum ve kuruluş vardır.		0,743			
Uluslararasılaşma sektörümüzde teşvik ve vergi kanunları ile desteklenmektedir.		0,69			
Sektörümüzde uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik kuruluşlara üye olmak, firmaların uluslararasılaşmalarını kolaylaştırır.		0,592			

Sektörümüzdeki en başarılı firmalar uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan firmalardır.			0,846		
Sektörümüzde uluslararasılaşma konusunda yetkin olmayan yöneticilerin iş bulmaları çok zordur.			0,708		
Sektörümüzde başarılı firma olmak için uluslararasılaşmak bir zorunluluktur.			0,447		
Ülkemizdeki firmalar uluslararasılaşma hakkında çok geniş bilgiye sahiptir.				0,746	
Ülkemizde uluslararasılaşma konusu medyada çok fazla yer almaktadır.				0,727	
Ülkemizde kanunlar ve kurallar sektörümüzdeki uluslararası faaliyetleri çok kolaylaştırmaktadır.				0,6	
Sektörümüzdeki firmalarda uluslararasılaşma yeteneğine sahip olmadan iş dünyasında kalınamayacağı inancı güçlü bir şekilde vardır.					0,833
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlerde başarı sağlamak için danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak gereklidir.					0,479

Firmanın kurumsallaşma düzeyi için ise toplam 40 adet değişken belirlenmiştir. Değişkenler anket formunda birer yargı ifadesine dönüştürülerek beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir. Katılımcılardan Kesinlikle katılıyorum-Tamamen

katılıyorum arasında beş değişik seviyede ifadelere katılım seviyeleri sorulmuştur (EK1-Anket Formu).

Daha sonra faktör analizi ile ilgili kriterler ve aşamalar sırasıyla uygulanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Çıkarım (extraction) yöntemi olarak “temel bileşenler (principle components)”, dönüşüm (rotation) yöntemi olarak ise “varimax” kullanılmıştır. Aşamalı olarak tekrarlanan faktör analizi sonucunda; 40 değişkenin altısı çıkarılmış ve 34 değişken kalmıştır. Determinant değerinin bu kadar küçük olması beklenmemektedir. Ancak bu durumun pilot çalışmadaki örneklem sayısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

KMO değeri ise 0,746 ve Bartlet testi 0,05’lik seviyede anlamlıdır. Ortak varyansı 0,4’ün altında olan değişkenler çıkarıldığında değişkenler sekiz faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın %68,17’sini açıklamaktadır. Yeniden oluşturulan korelasyon (reproduced correlation) tablosundaki artık değerler incelenmiş ve bu artık değerlerin % 25’in 0,05’den büyük olduğu gözlenmiştir. Bu değerin küçük olması faktörleşmenin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablonun anlaşılır olması için faktör yükü en yüksek olan faktörün altında gösterilmiştir. Faktör yükleri Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18 Firmamızın Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenlerinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Uyumluluk	Biçimsellik	Profesyonellik	Esneklik	Planlama	Karmaşıklık	Kontrol	Özerklik
Firmamız çevresindeki değişimlere uygun olarak üretim, pazarlama, İK, muhasebe, finans ve yönetim uygulamaları gibi fonksiyonlarını yeniden düzenleme yeteneğine sahiptir.	0,714							
Firmamız çevresindeki gelişmelerle uyumlu hale gelmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.	0,677							
Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için planlar geliştirme kapasitesine sahiptir.	0,796							
Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için süreçler geliştirme kapasitesine sahiptir.	0,777							
Firmamız temel görevleri hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.	0,658							
Misyon ve vizyon yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.		0,463						
Bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.		0,508						
Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.		0,825						

Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.		0,837						
2B15Firmamızda, ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır ve ast-üst ilişkileri, tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir		0,725						
Firmamızın farklı bölümleri ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.		0,462						
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.		0,547						
Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans, insan kaynakları, üretim gibi fonksiyonel alanlardaki uzmanlardan oluşmaktadır.		0,463						
Yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.		0,695						
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.		0,775						
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.		0,606						
Hissedarlarımız ile kan bağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.		0,662						
Firmamız liderlik kadrolarını kendine özgü yöntemlerle ve kurullarla değiştirme yeteneğine sahiptir.		0,469						
Firmamız müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem vermektedir.		0,809						

Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri belirlediğimiz firma amaçlarıyla uyumludur.				0,475				
Firmamızın kendine özgü normları, inançları ve kültürel değerleri vardır.				0,745				
Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.				0,725				
Firmamız çevredeki değişimlere adapte olma yeteneğine sahiptir.				0,712				
Firmamız kendi karar ve stratejilerini uygulayabilecek finansal güç ve kaynaklara sahiptir.				0,715				
Firmamız kendi faaliyetlerini yönetme kapasitesine sahiptir.				0,578				
Firmamız çevresindeki değişimlere rağmen, gerekli kaynakları tedarik edebilir.				0,530	0,611			
Firmamız kendi hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.					0,706			
Firmamız amaçlarıyla uyumlu, yeterince farklılaşmış alt birimlere (bölüm, şube) ve fonksiyonlara sahiptir.					0,574			
Firmamızda düzenli toplantılar düzenlenmekte, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.					0,596			
Firmamız pazar ve dış çevre analizleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip etmektedir.						0,633		
Firmamız sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.						0,564		
Firmamızda, tarif edilmiş etkin bir raporlama sistemi bulunmaktadır.						0,770		
Firmamız başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.								0,823

Firmanız kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.								0,805
--	--	--	--	--	--	--	--	-------

Firmanın kurumsallaşma düzeyi ölçeğine ait güvenilirlik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,891 olarak tespit edilmiştir.

3.7.3 Pilot Çalışma Sonuçları

Pilot çalışma sonucunda “Uluslararasılaşma Derecesi”, “Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısı” ve “Firmanın kurumsallaşma Düzeyi” kavramlarına ait ölçekler ve değişkenler incelenmiştir. Ölçekleri oluşturan alt faktörler ortaya çıkarılmıştır.

“Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” dört ve “Firmanın kurumsallaşma Düzeyi” ölçeğine ait değişkenleri ise sekiz alt faktör altında toplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri değişik seviyelerde olmakla birlikte tamamı yeterli güvenilirlik seviyesindedir.

Keşfedici faktör analizi sonuçları (KMO değerleri ve Bartlet testi) ve Cronbach- Alpha testi sonuçları topluca Tablo 19’de sunulmuştur.

Tablo 19 Pilot Çalışma Keşfedici Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Kavram/Ölçek	KMO Değeri	Bartlet Testi	Cronbach- Alpha
Uluslararasılaşma Derecesi	-	-	0,612 Oldukça Güvenilir
Kurumsal Baskı Algısı	0,635 Orta	0,05’lik seviyede anlamlıdır	0,746 Oldukça Güvenilir
Kurumsallaşma Düzeyi	0,746 İyi	0,05’lik seviyede anlamlıdır	0,891 Yüksek

Sonuç olarak pilot çalışmada hedeflenen amaçlara ulaşılmış, ana çalışma için yeterli güvenilirlikte ölçeklerden oluşan bir ölçme modeli ortaya konmuştur. Pilot çalışmadaki örneklem sayısı (93) daha ileri istatistik analizler yapmak için yeterli

olmadığından ana çalışma uygulamasına başlamaya karar verilmiştir.

3.8 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırmamız bir yönüyle uluslararasılaşma sürecinin incelenmesine odaklandığı için ana kütlenin uluslararası faaliyetleri olan firmalardan oluşması kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası faaliyet ile yurt dışı pazarlarda yapılan tüm faaliyetler kastedilmektedir. Düzensiz ihracattan direk yatırıma kadar birçok türü ve yöntemi olan bu faaliyetler İkinci Bölüm’de detaylı olarak verilmiştir. Araştırmamızda hiçbir sınırlama koymadan en basit anlamda ihracat faaliyeti bulunan firmalar araştırmanın kapsamına alınacaktır.

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Örneklemin doğru seçilmesi, zaman kaybını önleme, doğru personelin anketi doldurmasını ve soruların doğru anlaşılmasını sağlamak gibi amaçlarla anket görüşmeler yoluyla yapılacaktır. Söz konusu KOBİ’lerde işletmelerin üst düzey yöneticileriyle veya sahip-yöneticileriyle görüşülecektir. Firmalar Tablo 15’deki Organize Sanayi Bölgeleri firma sayılarına göre kotalı olarak seçilecektir.

Pilot çalışma sonrası daha önce belirtildiği gibi değişken sayılarında bir azalma olmuştur. Araştırmanın anket formu pilot çalışmadaki değişikliklere göre yeniden düzenlenmiş ve örnekleme uygulamak üzere hazır hale getirilmiştir.

Araştırma için hata payı %5, güvenilirlik düzeyi de %95 kabul edilmiştir. Örnekleme daha önce belirtildiği gibi 367 firma bulunmaktadır. Araştırmada %10 fire olabileceği göz önüne alınarak toplam 410 firmaya anket uygulanmıştır. Söz konusu anketlerden 18 adedi kullanılmayacak niteliktedir. Sonuç olarak ana uygulamada toplam 392 ankete ait veriler analizlerde kullanılacaktır.

3.8.1 Güvenirlilik Analizleri

Yukarıda bahsedildiği üzere uluslararasılaşma derecesi ölçeği beş değişkenden oluşmaktadır. Uluslararasılaşma derecesi ölçeğine ait güvenilirlik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri

0,681 olarak tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kurumsal baskı ölçeğine ait güvenilirlik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,709 olarak tespit edilmiştir.

Firmanın kurumsallaşma düzeyi ölçeğine ait güvenilirlik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alpha değeri 0,937 olarak tespit edilmiştir.

3.8.2 Geçerlilik Analizleri

Araştırma modelinin ve araçlarının geçerliliği kavramı ile ölçülmek istenen başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesi kastedilmektedir. Bir ölçü aracı belli bir amaç ve belli koşullar için geçerlidir. Bir amaç için geçerli olan bir ölçme aracı, bir başka amaç için geçerli sayılamaz. Bir örnekleme uygulandığında geçerli olabilen bir anket bir başka örnekleme uygulandığında geçerli olmayabilir. Geçerlilik analizleri çerçevesinde kapsam (içerik) geçerliliği ve yapı geçerliliği analizleri yapılması gerekmektedir.

3.8.2.1 Kapsam Geçerliliği

Araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin kapsam geçerliliği analizleri pilot çalışma esnasında yapılmış ve 3.7.2.1 başlığı altında detaylı olarak verilmiştir. Bu başlık altında aynı konudan tekrar bahsedilmeyecektir.

3.8.2.2 Yapı Geçerliliği

Pilot çalışma keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen toplam 52 adet değişkenle oluşturulan anket formu 410 firmadan oluşan ana çalışma örneklemine uygulanmıştır. Bu bölümde pilot çalışmayla elde edilen faktörleşmelerin ana çalışma örnekleme içinde geçerli olup olmadığını ve gerçekleşen değişiklikleri tespit etmek amacıyla onaylayıcı faktör analizi yapılacaktır.

3.8.2.2.1 Değişkenlerin Onaylayıcı Faktör Analizleri

Yöneticilerin kurumsal baskı algısı için keşfedici faktör analizi sonucunda toplam 14 adet değişken belirlenmiştir. Söz konusu değişkenler onaylayıcı faktör analizine sokulmuştur. Çıkarım (extraction) yöntemi olarak “temel bileşenler (principle components)”, dönüşüm (rotation) yöntemi olarak ise “varimax” kullanılmıştır. Aşamalı olarak tekrarlanan faktör analizi sonucunda; değişken sayısında bir azalma olmamıştır. KMO değeri ise 0,722 ve Bartlet testi 0,05’lik seviyede anlamlıdır. Değişkenler beş faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın %57,133’ünü açıklamaktadır. Yeniden oluşturulan korelasyon (reproduced correlation) tablosundaki artık değerler incelenmiş ve bu artık değerlerin % 49’nun 0,05’den büyük olduğu gözlenmiştir. Bu değerlerin pilot çalışmasına nazaran düşük olması faktörleşmenin yeterli olduğunu göstermektedir ve bu durumun ana çalışmadaki örneklem sayısının (392) yeterli olmasına bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Tablonun anlaşılır olması için faktör yükü en yüksek olan faktörün altında gösterilmiştir. Faktör yükleri Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20 Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısı Değişkenlerinin Onaylayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktörler				
	Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar	Normatif Baskılar	Bilişsel Baskılar	Sektörel Baskılar	Teşvik edici Düzenleyici Baskılar
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere konu olan ürün ve hizmetleri denetleyen kurumlar ve yasalar vardır.	0,793				
Firmamızı uluslararasılaşmaya dönük ürün ve hizmet standartları geliştirmeye zorlayan yoğun bir müşteri talebi vardır.	0,752				

Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere yönelik yeni standart ve uygulamaları zorunlu kılan kanunlar vardır.	0,543				
Ülkemizde uluslararasılaşmayı teşvik eden ve yönlendiren birçok kurum ve kuruluş vardır.	0,467				
Sektörümüzdeki firmalarda uluslararasılaşma yeteneğine sahip olmadan iş dünyasında kalınmayacağı inancı güçlü bir şekilde vardır.		0,79			
Sektörümüzde uluslararasılaşma konusunda yetkin olmayan yöneticilerin iş bulmaları çok zordur.		0,739			
Sektörümüzde başarılı firma olmak için uluslararasılaşmak bir zorunluluktur.		0,63			
Sektörümüzdeki en başarılı firmalar uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan firmalardır.			0,733		
Ülkemizdeki firmalar uluslararasılaşma hakkında çok geniş bilgiye sahiptir.			0,709		
Ülkemizde uluslararasılaşma konusu medyada çok fazla yer almaktadır.			0,587		
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlerde başarı sağlamak için danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak gereklidir.				0,831	
Sektörümüzde uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik kuruluşlara üye olmak, firmaların uluslararasılaşmalarını kolaylaştırır.				0,703	
Ülkemizde kanunlar ve kurallar sektörümüzdeki uluslararası faaliyetleri çok kolaylaştırmaktadır.					0,807

Uluslararasılaşma sektörümüzde teşvik ve vergi kanunları ile desteklenmektedir.					0,529
---	--	--	--	--	-------

Tablo 20 incelendiğinde ve Tablo 17 ile karşılaştırıldığında değişkenlerin keşfedici faktör analizinde elde edildiği gibi beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Ancak değişkenlerin farklı sayılarda ve farklı faktörler altında toplandığı görülmüştür. Yani onaylayıcı faktör analizi ile yeni ve gerçeğe daha yakın bir yapı ortaya çıkarılmıştır. Keşfedici faktör analizinde teoriye kısmen aykırı faktörleşmeler gerçekleşirken onaylayıcı faktör analizi ile faktörleşmenin hem teoriye uygun düştüğü hem de daha anlamlı olduğu değerlendirilmektedir.

Firmanın kurumsallaşma düzeyi için ise keşfedici faktör analizi sonucunda toplam 34 adet değişken belirlenmiştir. Söz konusu değişkenler onaylayıcı faktör analizine sokulmuştur. Çıkarım (extraction) yöntemi olarak “temel bileşenler (principle components)”, dönüşüm (rotation) yöntemi olarak ise “varimax” kullanılmıştır. Aşamalı olarak tekrarlanan faktör analizi sonucunda; değişken sayısında bir azalma olmamıştır. KMO değeri ise 0,927 ve Bartlett testi 0,05’lik seviyede anlamlıdır. Değişkenler yedi faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın %64,563’ünü açıklamaktadır. Yeniden oluşturulan korelasyon (reproduced correlation) tablosundaki artık değerler incelenmiş ve bu artık değerlerin % 21’nin 0,05’den büyük olduğu gözlenmiştir. Bu değerlerin pilot çalışmasına nazaran düşük olması faktörleşmenin yeterli olduğunu göstermektedir ve bu durumun ana çalışmadaki örneklem sayısının (392) yeterli olmasına bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Tablonun anlaşılır olması için faktör yükü en yüksek olan faktörün altında gösterilmiştir. Faktör yükleri Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21 Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenlerinin Onaylayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktörler						
	Esneklik	Biçimsellik	Uyumluluk	Özerklik	Karmaşıklık	Profesyonellik	Kontrol-Raporlama
Firmamız çevredeki değişimlere adapte olma yeteneğine sahiptir.	0,81						
Firmamız çevresindeki değişimlere rağmen, gerekli kaynakları tedarik edebilir.	0,73						
Firmamız liderlik kadrolarını kendine özgü yöntemlerle ve kurallarla değiştirme yeteneğine sahiptir.	0,68						
Firmamız çevresindeki değişimlere uygun olarak üretim, pazarlama, İK, muhasebe, finans ve yönetim uygulamaları gibi fonksiyonlarını yeniden düzenleme yeteneğine sahiptir.	0,65						
Firmamız müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem vermektedir.	0,64						
Firmamız pazar ve dış çevre analizleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri düzenli olarak takip etmektedir.	0,63						
Firmamız sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.	0,6						
Firmamız kendi hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.	0,56						
Firmamız çevresindeki gelişmelerle uyumlu hale gelmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.	0,52						

Misyon ve vizyon yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.		0,78					
Bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.		0,73					
Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.		0,7					
Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.		0,7					
Firmamızda, ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır ve ast-üst ilişkileri, tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.		0,69					
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.		0,64					
Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans, insan kaynakları, üretim gibi fonksiyonel alanlardaki uzmanlardan oluşmaktadır.		0,63					
Firmamızda düzenli toplantılar düzenlenmekte, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.		0,57					
Firmamız kendi faaliyetlerini yönetme kapasitesine sahiptir.			0,81				
Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için planlar geliştirme kapasitesine sahiptir.			0,79				
Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için süreçler geliştirme kapasitesine sahiptir.			0,61				
Firmamız temel görevleri hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.			0,6				
Firmamız başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.				0,65			

Firmamız kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.				0,62			
Firmamız kendi karar ve stratejilerini uygulayabilecek finansal güç ve kaynaklara sahiptir.				0,56			
Firmamızın kendine özgü normları, inançları ve kültürel değerleri vardır.				0,54			
Firmamız amaçlarıyla uyumlu, yeterince farklılaşmış alt birimlere (bölüm, şube) ve fonksiyonlara sahiptir.					0,73		
Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri belirlediğimiz firma amaçlarıyla uyumludur.					0,68		
Firmamızın farklı bölümleri ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.					0,66		
Yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.						0,86	
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.						0,78	
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.						0,57	
Hissedarlarımız ile kan bağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.						0,47	
Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.							0,75
Firmamızda, tarif edilmiş etkin bir raporlama sistemi bulunmaktadır.							0,67

Tablo 21 incelendiğinde ve Tablo 18 ile karşılaştırıldığında değişkenlerin keşfedici faktör analizinde elde edilen sekiz faktörden farklı olarak yedi faktör altında toplandığı görülmektedir. Aynı zamanda değişkenlerin farklı sayılarda ve farklı faktörlerin altında toplandığı görülmektedir. Faktörler altında toplanan ifadeler incelendiğinde onaylayıcı faktör analizi ile yeni ve gerçeğe daha yakın bir yapı ortaya çıkarılmıştır. Onaylayıcı faktör analizi sonucu oluşan faktörleşmenin hem teoriye daha uygun hem de daha anlamlı olduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak onaylayıcı faktör analizi sonucunda değişken sayısında bir

değişiklik olmamıştır. Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algısı ölçeklerinin faktör sayısı değişmezken firmanın kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin faktör sayısı bir azalarak yedi olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeklerin faktörler altında oluşan ifadelerin sayıları ve faktör yükleri kısmen değişmiştir. Bu durumun ana çalışma örneklem sayısının pilot çalışma örneklem sayısından farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Onaylayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan yapının keşfedici faktör analizi ile ortaya çıkan yapıdan daha gerçekçi, daha anlamlı ve teoriye daha uyumlu olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle keşfedici faktör analizine başlarken literatüre dayalı olarak ortaya çıkan ifadelerin tam olarak öngörülen faktörlerin altında toplanmadığı gözlenirken onaylayıcı faktör analizi sonunda ifadelerin daha çok öngörülen faktörlerin altında toplandığı tespit edilmiştir. Buna ilave olarak KMO ve Cronbach-Alpha değerlerinin de iyileştiği görülmektedir. Bu durumun ana örneklem sayısının (392) yeterli olması ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir.

Onaylayıcı faktör analizi Cronbach- Alpha, KMO değerleri ve Bartlet testi sonuçları Tablo 22’de topluca sunulmuştur.

Tablo 22 Ana Çalışma Onaylayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

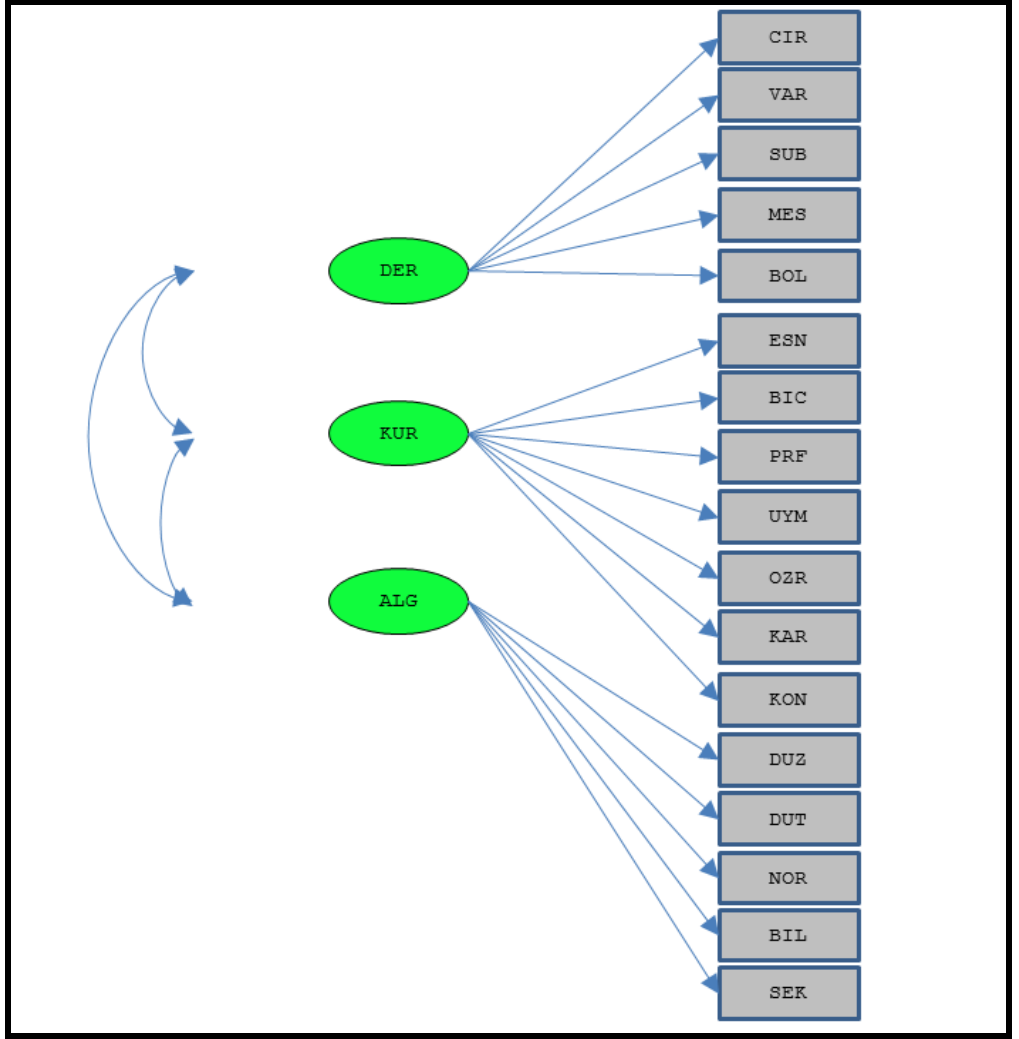
Kavram/Ölçek	KMO Değeri	Bartlet Testi	Cronbach- Alpha
Uluslararasılaşma Derecesi	-	-	0,681 Oldukça Güvenilir
Kurumsal Baskı Algısı	0,722 İyi	0,05’lik seviyede anlamlıdır	0,709 Oldukça Güvenilir
Kurumsallaşma Düzeyi	0,927 Çok İyi	0,05’lik seviyede anlamlıdır	0,937 Yüksek

3.8.2.2.2 Ölçme Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesinin, varyans analizi, MANOVA, faktör analizi, regresyon gibi daha alışılmış istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi bir modelin bütünselliği içinde inceleyebilmesidir.⁴⁹ Bu nedenle araştırmanın ölçme modelinin bir kez de yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Çünkü araştırmada kullanılan ölçek bir arada ilk defa bu çalışmada kullanılmış ve ölçeklerin bir kısmı araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. “Yapısal Eşitlik Modellemesi” ile ilgili teorik bilgiler 3.9.3 başlığı altında detaylı olarak verilmiştir.

Modelde “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” (DER), “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” (KUR), “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” (ALG) olmak üzere üç ana değişken ve bunlara bağlı alt faktörler mevcuttur. Değişkenlerden “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” yedi alt faktöre “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ise beş alt faktöre “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni ise beş uluslararası faaliyete ilişkin oransal değerlerin toplamıyla elde edilmektedir. LISREL programı aracılığıyla oluşturulan ölçme modeli Şekil 8’de sunulmuştur.

⁴⁹ Ayyıldız H., “Cengiz, E.: 2006, “Pazarlama Modelleri Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.11, S.1,s.63-84.



Şekil 8 Araştırmanın Ölçme Modeli

Ölçme modelinin analizi kapsamında öncelikle alt faktörlerinin ait oldukları değişkenleri açıklama gücüne ve anlam seviyelerine bakılacaktır. Alt faktörlerin kendi değişkenleri ile olan ilişkileri Tablo 23'dedir.

Tablo 23 Değişken Faktör İlişkilerinin YEM Denklemleri Analiz Sonuçları

FAKTÖRLER	DER (Uluslararasılaşma Derecesi)			ALG (Baskı Algısı)			KUR (Kurumsallaşma Düzeyi)		
	İlişkinin Katsayısı	t-değeri	R ²	İlişkinin Katsayısı	t-değeri	R ²	İlişkinin Katsayısı	t-değeri	R ²
CIR	0,35	10,48	0,55						
VAR	0,20	7,52	0,39						
SUB	0,32	9,69	0,51						
MES	0,05	2,37	0,06						
BOL	0,08	4,71	0,20						
DUZ				0.49	9,57	0,36			
DUT				0.52	7,94	0,24			
NOR				0.32	5,47	0,12			
BIL				0.42	7,45	0,21			
SEK				0.41	6,69	0,17			
ESN							0,58	17,69	0,60
BIC							0,68	15,01	0,48
UYM							0,64	19,10	0,67
OZR							0,59	16,04	0,52
KAR							0,76	15,22	0,49
PRF							0,46	9,87	0,24
KON							0,61	12,91	0,38

Tablo 23 “LISREL OUT” dosyasında verilen ölçek denklemlerinden istifade ile hazırlanmıştır. Örneğin “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin bir alt faktörü olan “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” faktörüyle olan ilişkisini açıklayan denklem aşağıdadır.

$$DUZ = 0.49 * Alg, Errorvar. = 0.42, R^2 = 0.36$$

$$(0.051) \quad (0.046)$$

$$9.57 \quad 9.15$$

Yukarıdaki denklemi yorumlayacak olursak “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar”

alt faktörünün değişkenle ilişki katsayısı 0.49, t-değeri 9,57 ($t > 1,96$) ve anlamlı ve R^2 (değişkeni açıklama gücü) 0,36 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerle “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” faktörü “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin bir alt faktörü olmaya elverişlidir. Ölçek denklemleri benzer şekilde incelenerek tüm değişkenlere ve alt faktörlerine ait analiz sonuçlarını gösteren Tablo 39 hazırlanmıştır.

Özet olarak “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin alt faktörlerinin tamamı anlamlıdır. En güçlü açıklama gücü “Dış Satışların Toplam Satış Oranı” faktöründe, en düşük “Üst Düzey Yöneticileri Uluslararası Tecrübesi” faktöründedir. “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin alt faktörlerinin tamamı da anlamlıdır. En güçlü açıklama gücü “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” faktöründe, en düşük “Sektörel Baskılar” faktöründedir. “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeninin alt faktörlerinin de tamamı anlamlı olup en güçlü açıklama gücü “Esneklik” en zayıf ise “Profesyonellik” faktöründedir.

Araştırmanın Ölçüm Modelinin analizi yapıldığında üretilen Ölçüm Model uygunluk indislerinin değerleri Tablo 24’da sunulmuştur.

Tablo 24 Araştırmanın Ölçüm Modelinin Uygunluk İndisleri

UYGUNLUK İNDİSİ	İYİ UYUM DEĞERİ	MODELİN DEĞERİ	SONUÇ
Göreceli Ki Kare (Relative/Normed Chi-Square $-\chi^2/df-RCS/df$):	* $RCS/df \leq 2$ ** $2 < RCS/df < 5$	2,76 (204,64/74)	Kabul edilebilir uyum
Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root mean square error of approximation-RMSEA):	* $RMSEA < 0,05$ ** $0,05 < RMSEA < 0,08$	0,66	Kabul edilebilir uyum
Uyum İyiliği Endeksi (Goodness-of-fit statistic-GFI)	* $0,95 < GFI < 1$ ** $0,90 < GFI < 0,95$	0,93	Kabul edilebilir uyum

Ayarlanmış Uyum İyiliği Endeksi (Adjusted goodness-of-fit statistic- AGFI):	*0,95<AGFI<1 **0,90<AGFI<0,95	0,90	Kabul edilebilir uyum
Kök Ortalama Kare Artık (Root mean square residual-RMR)	*RMR<0,05 **0,05<RMR<0,08	0,059	Kabul edilebilir uyum
Standardize Kök Ortalama Kare Artık (standardised root mean square residual-SRMR)	*SRMR<0,05 **0,05<SRMR<0,08	0,051	Kabul edilebilir uyum
Normal Uygunluk Endeksi (Normed-fit index-NFI)	*0,95<NFI<1 **0,80<NFI<0,95	0,86	Kabul edilebilir uyum
Normal olmayan uygunluk Endeksi (Non-Normed-fit index-NNFI)	*0,95<NNFI<1 **0,80<NNFI<0,95	0,88	Kabul edilebilir uyum
Karşılaştırmalı uygunluk Endeksi (Comparative fit index-CFI)	*0,90≤CFI	0,91	İyi Uyum
Akayık Bilgi Kriteri (Akaike Information Creterion-AIC):	* AIC değerinin hem bağımsızlık (IAIC) hem de doymuş (SAIC) modelden küçük olması **AIC değerinin bağımsızlık ve doymuş modellerden sadece bir tanesinden küçük olması	AIC<IAIC AIC>SAIC	Kabul edilebilir uyum
Beklenen Çapraz Geçerlilik Endeksi (Expected Cross-Validation Index- ECVI):	* ECVI değerinin hem bağımsızlık (IECVI) hem de doymuş (SECVI) modelden küçük olması **ECVI değerinin bağımsızlık ve doymuş modellerden sadece bir tanesinden küçük olması	ECVI<IECVI ECVI>SECVI	Kabul edilebilir uyum
* İyi Uyum Standardı ** Kabul Edilebilir Uyum Standardı			

Tablo 24 incelendiğinde toplam 11 model uygunluk indisinden on âdeti (RCS/df, RMSEA, GFI, AGFI, RMR, SRMR, NFI, NNFI, AIC, ECVI) kabul edilebilir uyum değerlerine, geriye kalan bir adet indis (CFI) ise iyi uyum değerine sahiptir. Dolayısıyla bu değerlere sahip ölçüm modeli bir bütün olarak gerçekçi ve anlamlıdır.

3.9 VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Bu araştırmada klasik istatistiksel analiz yöntemlerinden korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. İleri istatistiksel analiz yöntemlerinden birisi olan yapısal eşitlik modellemesi de ayrıca tüm sonuçların ikinci bir kez test edilmesi ve modelin bir bütün olarak analizini gerçekleştirmek amacıyla kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına geçmeden önce söz konusu analiz yöntemleri hakkında teorik bilgiler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.9.1 Korelasyon Analizi

Basit korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Analizin yapılabilmesi için iki değişken gereklidir ve bu değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişken olarak tanımlanması gerekli değildir. Korelasyon katsayısı ile ortaya konulan ilişki söz konusu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkidir. Eğer değişkenler arasındaki ilişki doğrusal değil ise hesaplanan korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygun bir istatistik değildir. Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasındaki ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Rakamların mutlak büyüklüğü ilişkinin seviyesini, işareti (pozitif ya da negatif) ise ilişkinin yönünü belirler. Değişik şekillerde hesaplanan ve değişik amaçlar için kullanılan “Pearson Korelasyon Katsayısı”, “Canonical

Korelasyon Katsayısı”, “Kısmi Korelasyon Katsayısı” gibi farklı isimler alan korelasyon katsayıları vardır.⁵⁰

Bu araştırmadaki korelasyon analizlerinde “Pearson Korelasyon Katsayısı” kullanılmıştır. Çünkü bir rasgele örneklem olarak n büyüklükte X ve Y değişkenleri için aralıklal ölçekli veya oransal ölçekli sayısal veri serileri bulunması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı (Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu) ile belirlenir. Korelasyon katsayısının pozitif olması bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının negatif olması ise bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin azalması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelir ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Tablo 25’de Pearson korelasyon katsayısına ilişkin değerlerin yorumlanması topluca verilmiştir.⁵¹

Tablo 25 Korelasyon Değerlerinin Yorumlanması

Korelasyon	İlişkinin Değeri (-,+)
Düşük	0,10 - 0,29
Orta derecede	0,30 - 0,49
Yüksek	0,50 - 1,00

3.9.2 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler, kestirimler veya yorumlar yapabilmek amacıyla yapılır. Bu analiz

⁵⁰ Kalaycı, Ş.: 2009, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

⁵¹ Cohen, J.: 1988, “**Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)**”, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

tekniginde iki (basit regresyon) veya daha fazla değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişki açıklamak için matematiksel bir model kullanılır ve bu model regresyon modeli olarak adlandırılır. Basit regresyon modeli bir bağımlı ve bir de bağımsız değişken içeren bir modeldir.⁵²

$$Y=a+bX+e$$

Bu denklemde;

Y; bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır.

X; bağımsız (sebeup) değişkeni olup hatasız ölçüldüğü varsayılır.

a; sabit olup X=0 olduğunda Y'nin aldığı değerdir.

b; ise regresyon katsayısı olup, X'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y'de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder.

e; tesadüfi hata terimidir.

Bu araştırmada bağımlı değişken olarak “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımsız değişkenler olarak ta “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkenleri ele alınmış ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde de bağımlı değişken Y ile fakat bağımsız değişkenler X_1, X_2, \dots, X_k ile gösterilecektir.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i, i=1,2,\dots,n$$

Doğrusal çoklu regresyon analizinde bazı varsayımlar vardır.⁵³

⁵² Kalaycı, Ş.: 2009, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

⁵³ İnal, C., Günay S.: 2010, “**Olasılık ve Matematiksel İstatistik**”, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

1. Tahmin hataları tesadüfidir ve normal dağılım gösterirler.
2. Tahmin hataları birbirinden bağımsızdır. Yani hata terimleri arasında otokorelasyon yoktur.
3. Her bağımsız değişkenin değerlerine ait olan bağımlı değişken değerlerinin alt setleri varyansları birbirine eşittir (eşit varyanslılık=homoscedasticity)
4. Bağımsız değişkenler arasında basit doğrusal ilişkiler yoktur. Bağımsız değişkenler arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayılarının 0 veya 0'a çok yakın olması şartı şeklinde de açıklanabilen bu varsayıma, istatistikte " Çoklu Doğrusal Bağlantı " (Multicollinearity) olmama durumu adı verilmektedir. Bu nedenle açıklayıcı değişkenler seçilirken, bunların bağımlı değişkenlerle basit doğrusal korelasyon katsayılarının yüksek (1'e yakın) ancak birbirleri arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayılarının düşük (0 veya 0'a yakın) olmasına dikkat edilmelidir.

Çoklu regresyon analizinde değişkenlerin modele sokulmasına yönelik değişik yöntemler vardır. Bu çalışmada çoklu regresyon analizi "Değişken ekleme ve eleme Yöntemi" (Stepwise Selection) metodu ile yapılacaktır. Bu yöntemle modeldeki her değişkenin modele katkısı ölçülmeye çalışılacaktır. Modele katkısı anlamlı ve yeterli olmayan değişkenler modelin dışında bırakılacaktır.

Şenoğlu, B.: 2003, "İstatistiksel Çözümleme Teknikleri I-Regresyon Analizi", Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü, Eskişehir, çevrim içi, www.akademidestek.net, 11 Şubat 2013.

Kalaycı, Ş.: 2009, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

3.9.3 Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

YEM günümüzde hem dünyada hem de ülkemizde sık kullanılmaya başlanan istatistiksel bir yöntemdir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığıyla sınanmasına dayanmaktadır. Varyans analizi, MANOVA, faktör analizi, regresyon gibi daha alışılmış istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi bir modelin bütünselliği içinde inceleyebilmesidir.⁵⁴

Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle kullanılmakta olan bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilse de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, Lisrel vb. programlarla gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler hatalardan arındırılarak tek bir analizle ortaya konabilmektedir.⁵⁵

YEM'in en temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir,⁵⁶

⁵⁴ Ayyıldız H., "Cengiz, E.: 2006, "Pazarlama Modelleri Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.11, S.1,s.63-84.

⁵⁵ Dursun Y., Kocagöz E.: 2010, " yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı: 35, ocak-temmuz 2010 ss.1-17.

⁵⁶ Kline, R.B.: 2010, "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", New York, Guilford Press, 3rd Edition.

Dursun Y., Kocagöz E.: 2010, "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı: 35, ocak-temmuz 2010 ss.1-17.

Şimşek, Ö.F.: 2007, "**Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş;Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**", Ankara, Ekinoks.

Ayyıldız H., "Cengiz, E.: 2006, "Pazarlama Modelleri Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.11, S.1,s.63-84.

- Birçok değişken arasındaki ilişkiyi regresyon denklemleri sayesinde aynı anda ve bir arada gerçekleştirebilir.
- Değişkenler arasında dolaylı, dolaysız ve toplam etkiyi bir arada verir.
- Modeli bir bütün olarak test eder.
- Ölçüm hatalarını elimine eder.
- Gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi belirler.
- Örnekleme sayısına duyarlıdır.
- Faktör yapılarını test edebilir ve karşılaştırabilir.
- Veriler sürekli olduğu ve normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır.
- Çoklu ölçüm yapılmalıdır. Yani her gizil değişken için en az 3 ölçüm yapılmalıdır.
- Örnekleme sayısı 200'den fazla olmalıdır.
- Temel istatistik gösterge olarak kovaryansı kabul eder.
- Modeldeki tüm değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin varyanslarını ne ölçüde gerçekçi bir şekilde ortaya koyduğunu inceler.
- Bir değişken aynı zamanda hem bağımlı hem bağımsız değişken olabilir.
- Klasik regresyondan farklı olarak ana değişken bağımsız alt faktörler bağımlıdır. Buna bağılı olarak yapısal eşitlik denklemleri klasik regresyon denklemlerinden farklı yorumlanır.

Yapısal eşitlik modellerinin bütünü analiz edilerek test edilmesinde en önemli araç LISREL programı aracılığı ile üretilen modelin uygunluk indisleridir. YEM'in uygunluğunu değerlendirmek için birçok indis vardır. LISREL programı 15, AMOS programı ise 25 indis üretmektedir. Genelde bu Uygunluk İndislerinden en az 4 tanesi model açıklanırken kullanılır. Uygunluk İndisleri modelin iyi bir model olduğunu ispatlamaz ama kötü bir model olduğunu kesin olarak ispatlar.⁵⁷ Yani indislerden yeteri kadar iyi değerlere sahip bir model teorik olarak kesin çelişkiler ve sorunlar içermiyorsa iyi bir model olarak nitelenebilir.

En çok kullanılan ve önemli olan indisler aşağıda açıklanmıştır.⁵⁸

Göreceli Ki Kare (Relative/Normed Chi-Square $-\chi^2/df$ -RCS): Normal Ki-Kare analizlerinin örnekleme sayısına ve normal dağılım özelliklerine karşı hassas olduğundan tek başına kullanılmaz. Bunun yerine Ki-Kare'nin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen Göreceli Ki-Kare indisi kullanılır. Bu değer 2 ve daha az olması halinde iyi uyum 2-5 değerleri arasında olması halinde kabul edilebilir bir uyum söz konusudur.

Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root mean square error of approximation-RMSEA): Bilinmeyen fakat en iyi şekilde seçilen parametrelerin,

⁵⁷ Ayyıldız H., "Cengiz, E.: 2006, "Pazarlama Modelleri Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.11, S.1,s.63-84.

⁵⁸ Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. R.: 2008, "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **The Electronic Journal of Business Research Methods**, Volume 6, Issue 1, 2008, pp. 53 - 60, available online at www.ejbrm.com.

Kenny, D.A., 2012, "Structural Equation Modeling", çevrimiçi, 21 Ocak 2013, <http://davidakenny.net/cm/causal.htm>.

Ayyıldız H., "Cengiz, E.: 2006, "Pazarlama Modelleri Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.11, S.1,s.63-84.

Kline, R.B.: 2010, "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", New York, Guilford Press, 3rd Edition.

Dursun Y., Koçagöz E.: 2010, "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı: 35, ocak-temmuz 2010 ss.1-17.

Şimşek, Ö.F.: 2007, "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş; Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları", Ankara, Ekinoks.

Jöreskog, K. G.; Sörbom, D.: 2001, "LISREL 8. User's reference guide", Lincolnwood: Scientific Software International.

örneklem kovaryans matrisi ile uyumlu olup olmadığını gösterir. Bu değerin 0,05 ve daha az olması halinde iyi uyum 0,05-0,08 değerleri arasında olması halinde kabul edilebilir bir uyum söz konusudur.

Uyum İyiliği Endeksi (Goodness-of-fit statistic-GFI); Ki-Kare testine bir alternatif olarak geliştirilmiştir. Hesaplanan varyans ile tahmin edilen örneklem varyansı arasındaki oranı hesaplar. Büyük örneklem sayılarında yüksek çıkma eğilimi vardır. AGFI ile beraber kullanılmalıdır. Bu değerin 0,95 ve daha büyük olması halinde iyi uyum 0,95-1 değerleri arasında olması halinde kabul edilebilir bir uyum söz konusudur.

Ayarlanmış Uyum İyiliği Endeksi (Adjusted goodness-of-fit statistic-AGFI): GFI büyük örneklemdeki hatasını düzeltme için kullanılır. Bu değerin 0,95 ve daha büyük olması halinde iyi uyum 0,95-1 değerleri arasında olması halinde kabul edilebilir bir uyum söz konusudur. Özellikle negatif çıkarsa örneklem çok küçük veya modelin çok kötü olduğu anlamını taşır. Küçük örneklemde kullanılmamalıdır.

Standardize/Kök Ortalama Kare Artık (Root mean square residual-RMR and standardised root mean square residual-SRMR): Modelin kovaryansı ile örneklem artıklar kovaryansı matrisi arasındaki farklılıkların karesi alınarak hesaplanır. Özellikle bazı ifadelerin 1-5 bazılarının 1-7 arasında seçenekler sunması halinde RMR'nin standardize edilmiş hali kullanılmalıdır. Bu değerlerinin 0,05 ve daha küçük olması halinde iyi uyum 0,05-0,08 değerleri arasında olması halinde kabul edilebilir bir uyum söz konusudur.

Normal uygunluk Endeksi (Normed and Non Normed-fit index-NFI-NNFI): Bu endeks varsayılan model ile sıfır hipotezini (değişkenlerin arasında korelasyon yoktur) karşılaştırmaktadır. Sıfır hipotezine nazaran varsayılan modelle sağlanan iyileşmeyi bulmaya çalışır. Örneklem sayısı ile doğru orantılı artar. Bu yüzden NNFI ile birlikte kullanılır. Bu değerlerin 0,95 ve daha büyük olması halinde iyi uyum 0,8-0,95 değerleri arasında olması halinde kabul edilebilir bir uyum söz

konusudur.

Karşılaştırmalı uygunluk Endeksi (Comparative fit index-CFI): Model tarafından tahmin edilen kovaryansı matrisi ile sıfır hipotezli modelin (değişkenler arası korelasyon ve kovaryansı yoktur) kovaryansı matrisini karşılaştırır. Bu değer 0,90'nın üzerinde olması gerekmektedir.

Akayık Bilgi Kriteri (Akaike Information Creterion-AIC): Modelin kovaryansı ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farklılığı yansıtır. İki model-örneklem karşılaştırılırken kullanılır. Tek örnekleme yapılan çalışmalarda karşılaştırma yapılamayacağı için program varsayımsal olarak iki farklı model oluşturur. Bu modeller bağımsızlık modeli (değişkenler arası ilişki yoktur) doymuş modeldir (değişkenler arası varyans ve kovaryans eşit). AIC değeri program tarafından üretilmiş bu modellerle karşılaştırılır. Bu değer hem bağımsızlık hem de doymuş modelden küçük olması iyi uyum sadece birinden küçük olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir.

Beklenen Çapraz Geçerlilik Endeksi (Expected Cross-Validation Index-ECVI): Modelin kovaryansı ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farklılığı karşılaştırır ve derecesini ortaya koyar. AIC gibi bu endeks de iki farklı örnekleme uygulanmış model sonuçlarını karşılaştırır. Bu nedenle ECVI değerinin hem bağımsızlık hem de doymuş modelden küçük olması iyi uyum sadece birinden küçük olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir.

Yukarıda açıklanan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) model uygunluk indislerinin değer aralıklarını topluca gösteren çizelge Tablo 26'da sunulmuştur. Araştırma modelinin YEM analiz sonuçları değerlendirilirken Tablo 26'da ki indisler ve değer aralıkları kullanılacaktır.

Tablo 26 Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Model Uygunluk İndislerinin Değer Aralıkları

UYGUNLUK İNDİSİ	İYİ UYUM DEĞERİ	KABUL EDİLEBİLİR UYUM DEĞERİ
Göreceli Ki Kare (Relative/Normed Chi-Square χ^2/df -RCS/df):	$RCS/df \leq 2$	$2 < RCS/df < 5$
Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root mean square error of approximation-RMSEA):	$RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$
Uyum İyiliği Endeksi (Goodness-of-fit statistic-GFI)	$0,95 < GFI < 1$	$0,90 < GFI < 0,95$
Ayarlanmış Uyum İyiliği Endeksi (Adjusted goodness-of-fit statistic-AGFI):	$0,95 < AGFI < 1$	$0,90 < AGFI < 0,95$
Kök Ortalama Kare Artık (Root mean square residual-RMR)	$RMR < 0,05$	$0,05 < RMR < 0,08$
Standardize Kök Ortalama Kare Artık (standardised root mean square residual-SRMR)	$SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,08$
Normal Uygunluk Endeksi (Normed-fit index-NFI)	$0,95 < NFI < 1$	$0,80 < NFI < 0,95$
Normal olmayan uygunluk Endeksi (Non-Normed-fit index-NNFI)	$0,95 < NNFI < 1$	$0,80 < NNFI < 0,95$
Karşılaştırmalı uygunluk Endeksi (Comparative fit index-CFI)	$0,90 < CFI$	
Akayik Bilgi Kriteri (Akaike Information Creterion-AIC):	AIC değerinin hem bağımsızlık hem de doymuş modelden küçük olması	AIC değerinin bağımsızlık ve doymuş modellerden sadece bir tanesinden küçük olması
Beklenen Çapraz Geçerlilik Endeksi (Expected Cross-Validation Index-ECVI):	ECVI değerinin hem bağımsızlık hem de doymuş modelden küçük olması	ECVI değerinin bağımsızlık ve doymuş modellerden sadece bir tanesinden küçük olması

3.10 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın ana uygulama kısmı iki temel başlık altında ele alınacaktır. Birinci kısımda araştırmanın örneklemeden elde edilen anket verileri betimleyici istatistik yöntemleriyle irdelenecek ve tablolar halinde sunulacaktır. Ana uygulamanın İkinci kısmında ise yöneticilerin kurumsallaşma baskılarına yönelik algıları, firmanın kurumsallaşma düzeyi ve firmanın uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkiler, araştırma modeline uygun olarak, sonuç çıkarıcı istatistik yöntemlerle analiz edilecektir.

3.10.1 Betimleyici İstatistik Analizleri Sonuçları

Betimleyici istatistik analizleri araştırmanın anket formunda (EK-1) bulunan kişisel bilgiler ve firma bilgileri bölümlerinden elde edilen verilerden istifade ile ortaya çıkarılmıştır. Kuruluş Yılı, İhracat Başlama Yılı, Büyüklük, Yöneticilerin Eğitim Durumu ve Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör olmak üzere beş kısımdan oluşmaktadır.

3.10.1.1 Kuruluş Yıllarına İlişkin Veriler

Örnekleme bulunan firmaların en eski kuruluş tarihi 1875 en yeni kuruluş tarihi de 2011 olarak tespit edilmiştir. Kuruluş yıllarının firma sayılarına göre ağırlıklı ortalaması 1991 olarak hesaplanmıştır. Firma kuruluş sayılarında 1995-2000 ve 2005-2008 yılları arasında belirgin ve düzenli bir artış gözlenmektedir. Bu durum 1994 ve 2001 ekonomik krizleri sonrası gerçekleşen ekonomik büyüme oranlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir.⁵⁹

Örnekleme bulunan firmaların kuruluş yılları verileri Tablo 27'de sunulmuştur.

⁵⁹ Ekonomi Bakanlığı Resmi Web Sitesi: 2013, “**Dış Ticaret ve Ekonomik göstergeler**”, 06 Ocak 2013, çevrimiçi, [http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=index &CFID=4104962&CFTOKEN=94391479#](http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=index&CFID=4104962&CFTOKEN=94391479#).

Tablo 27 Örnekleme Bulunan Firmaların Kuruluş Yılları Verileri

Kuruluş Yılı	Firma Sayısı	Kuruluş Yılı	Firma Sayısı
1875	1	1980	11
1881	1	1981	2
1917	1	1982	13
1926	1	1983	4
1937	1	1984	7
1945	2	1985	8
1946	1	1986	8
1947	1	1987	11
1950	1	1988	3
1952	3	1989	8
1953	1	1990	8
1955	1	1991	10
1956	2	1992	8
1957	3	1993	12
1960	6	1994	6
1962	2	1995	10
1963	3	1996	18
1964	3	1997	21
1965	3	1998	13
1966	1	1999	11
1967	2	2000	24
1969	2	2001	10
1970	1	2002	8
1971	2	2003	8
1972	2	2004	5
1973	4	2005	20
1974	7	2006	15
1975	4	2007	15
1976	4	2008	11
1978	4	2009	7
1979	2	2010	6
		2011	10
Kuruluş Yıllarına Göre Ağırlıklı Ortalama			1991

3.10.1.2 Firmaların İhracata Başlama Yıllarına İlişkin Veriler

Örneklemede bulunan firmaların ihracata (uluslararası faaliyete) başlama yıllarına ilişkin verileri Tablo 28’de sunulmuştur. Yıllara göre firma sayıları temel alınarak hesaplanan ağırlıklı ortalama 1999 olarak ortaya çıkmıştır. Kuruluş yılları verilerine benzer bir şekilde 1994-1998 ve 2000 ve 2011 yılları arasında ihracata başlayan firma sayısında artış gözlenmektedir. Bu artış Türkiye’nin yıllara ve aylara göre dış ticaret verileri⁶⁰ ile uyumlu olduğu gözlenmektedir.

Tablo 28 Örneklemede Bulunan Firmaların İhracata Başlama Yılları Verileri

İhracata Başlama Yılı	Firma Sayısı	İhracata Başlama Yılı	Firma Sayısı
1926	1	1991	5
1950	1	1992	14
1956	1	1993	8
1960	1	1994	5
1969	2	1995	10
1970	1	1996	15
1972	2	1997	19
1975	2	1998	23
1977	1	1999	6
1978	1	2000	25
1980	7	2001	11
1981	2	2002	21
1982	7	2003	13
1983	2	2004	14
1984	2	2005	24
1985	3	2006	25
1986	4	2007	15
1987	5	2008	23
1988	2	2009	13
1989	6	2010	18

⁶⁰ T.C. İstatistik Kurumu Başkanlığı Resmi Web Sitesi: 2013, “Yıllara ve Aylara Göre Dış Ticaret Verileri”, 06 Ocak 2013, çevrimiçi, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10805>.

1990	18	2011	17
		2012	8
İhracata Başlama Yılına Göre Ağırlıklı Ortalama			1999

3.10.1.3 Firmaların Çalışan Sayıları ve Büyüklüklerine ilişkin Veriler

Çalışan sayılarına göre örnekleme bulunan firmaların dağılımı Tablo 29’da sunulmuştur. Bu tablodan hareketle firmaların çalışan sayılarına göre büyüklükleri tespit edilmiştir.

Tablo 29 Örnekleme Bulunan Firmaların Çalışan Sayıları Verileri

Çalışan Sayısı	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı	Firma Sayısı
1	4	46	2
2	10	47	3
3	9	48	3
4	16	49	2
5	13	50	11
6	10	52	1
7	12	54	1
8	8	55	3
9	4	56	1
10	12	60	8
11	4	65	2
12	6	70	8
13	3	74	1
14	4	75	2
15	5	80	6
17	6	85	1
18	3	90	2
19	2	96	1
20	12	100	12
21	2	104	1
23	2	107	1
25	7	110	4
26	1	115	1
28	2	119	1

30	17	120	3
32	2	130	3
33	1	137	1
35	9	140	1
37	2	150	12
38	1	160	1
40	14	197	1
41	1	200	9
42	1	220	1
43	2	230	1
45	11	235	1
		250	60
Çalışan Sayılarının Ağırlıklı Ortalaması			77

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEP) 2005 tarihli "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"⁶¹ esaslarına göre kabul ettiği tanım temel alınarak, Tablo 29'da ki veriler üç farklı büyüklük kategorisine dönüştürülmüştür. Örnekleme bulunan firmaların çok küçük, küçük ve orta olmak üzere hesaplanan büyüklüklerine ilişkin veriler Tablo 30'de sunulmuştur.

⁶¹ Karar Sayısı : 2005/9617

Ekli "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" in yürürlüğe konulması; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.

Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler

Tablo 30 Örnekleme Bulunan Firmaların Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Firma Büyüklüğü	Firma Sayısı
Çok Küçük (1-9)	86
Küçük (10-49)	142
Orta (50-250)	162

3.10.1.4 Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörlere İlişkin Veriler

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler çok çeşitli ve karmaşık bir veri seti oluşturmuştur. Bu nedenle araştırmacı tarafından anket formunda ilgili soruya verilen cevaplar tek tek incelenmiş ve birbirine yakın olan faaliyetler tek bir sektör içinde değerlendirilmiştir. Örnekleme bulunan firmaların faaliyet gösterdiği sektörler göre dağılımı Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31 Örneklemede Bulunan Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör Adı	Firma Sayısı
Ahşap-Mobilya	14
Ayakkabı	14
Bilişim	7
Boya-Kimya	45
Demir-Çelik	18
Deri sanayii	18
Dış Ticaret	14
Diğer	5
Eğitim-Danışmanlık	2
Elektrik-Elektronik	24
Gıda	12
İklimlendirme	6
İnşaat	47
Kâğıt-Kırtasiye	8
Kuyumculuk	9
Lojistik	6
Madencilik	3
Makine	39
Otomotiv	8
Plastik	11
Reklam	3
Tekstil	90

3.10.1.5 Yöneticilerinin Eğitim Durumuna İlişkin Veriler

Firmaların yöneticilerinin eğitim durumu, ankete formunu dolduran ve firmanın uluslararası faaliyetleri konusunda uzman yöneticilere ait verilerdir. Yöneticinin eğitiminin yanı sıra eğitim gördüğü alanda sorulmuş ve böylece işletme ve dış ticaret gibi konulardaki uzmanlıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Örneklemede bulunan firmaların yöneticilerinin eğitim durumu ve alanları Tablo 32'da sunulmuştur.

Tablo 32 Örneklemede Bulunan Firmaların Yöneticilerinin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu				
Mezuniyet Derecesi	Mezun Olduğu Alan			Genel Toplam
	İşletme Dışı Alanlar	İşletme-Yönetim Dış Ticaret	Alan Eğitimi Yok	
İlk Okul	-	-	8	8
Lise	-	10	76	86
Üniversite	124	152	-	276
Yüksek Lisans/ Doktora	10	23	-	33
Genel Toplam	134	185	84	403

3.10.1.6 Değişkenlere İlişkin İfadelere Verilen Cevaplara Ait Veriler

Uluslararasılaşma değişkenine ilişkin ifadelere verilen cevaplara ait ortalamalar ve standart sapmalar aşağıda Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33 Uluslararasılaşma Derecesine Yönelik İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Uluslararasılaşma Derecesine Yönelik İfadeler		
İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Firmanızın dış satışları toplam satışlarının yüzde kaçındır?	0,491	0,326
Firmanızın yöneticileri meslek yaşamlarının yüzde kaçını uluslararası faaliyetlerle geçirmişlerdir?	0,529	0,321
Firmanızın dış varlıkları toplam varlıklarının yüzde kaçındır?	0,111	0,233
Firmanızın dış şubeleri toplam şubelerinin yüzde kaçındır?	0,070	0,182
Uluslararası faaliyetlerinizin bulunduğu ülkeler hangileridir? (Uluslararası Faaliyetlerin Kültürel Dağılımı) ⁶²	0,246	0,157
Uluslararasılaşma Derecesi	1,118	0,614

Tablo 26 incelendiğinde örneklemdaki firmaların genel olarak uluslararasılaşma derecelerinin ortalaması 1,118 olarak çıkmaktadır. Özellikle firmaların dış satışlarının toplam satışlara oranı (0,491) ve yöneticilerin meslek yaşamlarının yüzde kaçını uluslararası faaliyetlerle geçirdiklerine yönelik ifadelerin ortalamaları (0,529) diğer ifadelerin ortalamalarından belirgin bir şekilde yüksek

⁶² Bu soruya verilen cevaplar 3.6.3 başlığı altında verilen “ülkeler göre bölgeler” listesine uygun olarak gruplara ayrılmıştır. Bu gruplama sonunda, faaliyet gösterilen bölge sayısına göre puanlanmıştır.

olduğu görülmektedir. Dış varlıkları toplam varlıklara oranı (0,111) ve dış şubelerin toplam şubelere oranı (0,070) diğer ifadelerle göre çok düşük değerlere sahiptir.

Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısına Yönelik İfadelerle verilen cevaplara ait ortalamalar ve standart sapmalar ise aşağıda Tablo 34’de sunulmuştur.

Tablo 34 Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısına Yönelik İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısına Yönelik İfadeler		
Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere konu olan ürün ve hizmetleri denetleyen kurumlar ve yasalar vardır.	3,98	1,14
Firmamızı uluslararasılaşmaya dönük ürün ve hizmet standartları geliştirmeye zorlayan yoğun bir müşteri talebi vardır.	3,76	1,28
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere yönelik yeni standart ve uygulamaları zorunlu kılan kanunlar vardır.	3,91	1,16
Ülkemizde uluslararasılaşmayı teşvik eden ve yönlendiren birçok kurum ve kuruluş vardır.	4,02	1,16
Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar Faktörü Tümü	3,96	
Teşvik Edici Düzenleyici Baskılar Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Ülkemizde kanunlar ve kurallar sektörümüzdeki uluslararası faaliyetleri çok kolaylaştırmaktadır.	3,33	1,38
Uluslararasılaşma sektörümüzde teşvik ve vergi kanunları ile desteklenmektedir.	3,92	1,27
Teşvik Edici Düzenleyici Baskılar Faktörü Bütünü	3,63	
Normatif Baskılar Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlerde başarı sağlamak için danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak gereklidir.	3,90	1,22
Sektörümüzde uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik kuruluşlara üye olmak, firmaların uluslararasılaşmalarını kolaylaştırır.	4,31	1,00
Normatif Baskılar Faktörü Bütünü	4,10	
Bilişsel Baskılar Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Sektörümüzdeki en başarılı firmalar uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan firmalardır.	4,24	1,18
Sektörümüzdeki firmalar uluslararasılaşma hakkında çok geniş bilgiye sahiptir.	3,55	1,31

Ülkemizde uluslararasılaşma konusu medyada çok fazla yer almaktadır.	3,17	1,37
Bilişsel Baskılar Faktörü Bütünü	3,36	
Sektörel Baskılar Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Sektörümüzdeki firmalarda uluslararasılaşma yeteneğine sahip olmadan iş dünyasında kalınamayacağı inancı güçlü bir şekilde vardır.	3,90	1,29
Sektörümüzde uluslararasılaşma konusunda yetkin olmayan yöneticilerin iş bulmaları çok zordur.	3,65	1,36
Sektörümüzde başarılı firma olmak için uluslararasılaşmak bir zorunluluktur.	3,98	1,32
Sektörel Baskılar Faktörü Bütünü	3,82	
Yöneticilerin Kurumsal Baskı Algısı	3,77	

Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algılarına ilişkin ifadeler verilen cevaplar incelendiğinde sektörel baskılar (4,10) en yüksek katılım dercesine sahiptir. Sektörel baskıları sırasıyla; zorlayıcı düzenleyici baskılar (3,96), normatif baskılar (3,82), teşvik edici düzenleyici baskılar (3,63) ve bilişsel baskılar (3,36) takip etmiştir.

Firmanın kurumsallaşma düzeyine yönelik İfadelere verilen cevaplara ait ortalamalar ve standart sapmalar ise aşağıda Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35 Firmanın Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Firmanın Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik İfadeler		
Esneklik Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Firmamız çevredeki değişimlere adapte olma yeteneğine sahiptir.	4,60	0,90
Firmamız çevresindeki değişimlere rağmen, gerekli kaynakları tedarik edebilir.	4,57	0,91
Firmamız liderlik kadrolarını kendine özgü yöntemlerle ve kurallarla değiştirme yeteneğine sahiptir.	4,45	1,02
Firmamız çevresindeki değişimlere uygun olarak üretim, pazarlama, İK, muhasebe, finans ve yönetim uygulamaları gibi fonksiyonlarını yeniden düzenleme yeteneğine sahiptir.	4,41	1,08

Firmamız müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem vermektedir.	4,61	0,90
Firmamız pazar ve dış çevre analizleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri düzenli olarak takip etmektedir.	4,22	1,22
Firmamız sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.	4,21	1,19
Firmamız kendi hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.	4,50	0,97
Firmamız çevresindeki gelişmelerle uyumlu hale gelmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.	4,50	0,98
Esneklik Faktörü Bütünü	4,45	
Biçimsellik Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Misyon ve vizyon yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	4,09	1,29
Bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.	4,01	1,29
Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.	3,86	1,34
Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikamız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.	3,94	1,31
Firmamızda, ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır ve ast-üst ilişkileri, tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.	3,69	1,45
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.	3,76	1,34
Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans, insan kaynakları, üretim gibi fonksiyonel alanlardaki uzmanlardan oluşmaktadır.	3,97	1,28
Firmamızda düzenli toplantılar düzenlenmekte, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	4,19	1,19
Biçimsellik Faktörü Bütünü	3,94	
Uyumluluk Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Firmamız kendi faaliyetlerini yönetme kapasitesine sahiptir.	4,72	0,78

Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için planlar geliştirme kapasitesine sahiptir.	4,54	0,91
Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için süreçler geliştirme kapasitesine sahiptir.	4,52	0,91
Firmamız temel görevleri hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.	4,51	0,94
Uyumluluk Faktörü Bütünü	4,57	
Özerklik Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Firmamız başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.	4,08	1,49
Firmamız kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.	4,62	0,93
Firmamız kendi karar ve stratejilerini uygulayabilecek finansal güç ve kaynaklara sahiptir.	4,53	0,97
Firmamızın kendine özgü normları, inançları ve kültürel değerleri vardır.	4,61	0,95
Özerklik Faktörü Bütünü	4,46	
Karmaşıklık Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Firmamız amaçlarıyla uyumlu, yeterince farklılaşmış alt birimlere (bölüm, şube) ve fonksiyonlara sahiptir.	3,83	1,45
Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri belirlediğimiz firma amaçlarıyla uyumludur.	4,43	1,11
Firmamızın farklı bölümleri ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	4,39	1,17
Karmaşıklık Faktörü Bütünü	4,22	
Profesyonellik Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.	3,70	1,34
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	4,28	1,13
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	4,22	1,18
Hissedarlarımız ile kan bağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.	3,80	1,41
Profesyonellik Faktörü Bütünü	4,00	
Kontrol-Raporlama Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.	4,53	1,05

Firmamızda, tarif edilmiş etkin bir raporlama sistemi bulunmaktadır.	4,37	1,14
Kontrol-Raporlama Faktörü Bütünü	4,45	
Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi	4,30	

Tablo 35 incelendiğinde örneklemdaki firmaların ifadelere katılım düzeylerine göre genel kurumsallaşma düzeyinin 4,30 olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma düzeyinin alt faktörleri olan uyumluluk (4,57) ve özerklik (4,46) faktörleri en yüksek puanları alırken en düşük puanı biçimsellik (3,94) ve profesyonellik (4) faktörlerine ilişkin ifadelere katılım almaktadır.

3.10.2 Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma modelinde iki bağımsız değişkene ait toplam 12 alt faktör bulunmaktadır. Öncelikle faktörler arasındaki korelasyon analizleri incelenerek yorumlanmaya çalışılacaktır. Daha sonra modelin bir bütün olarak test edilmesi amacıyla regresyon analizleri yapılarak incelenecek ve hipotezlerin testi yapılacaktır. Analizler esnasında SPSS 16 programı kullanılacaktır.

Araştırmada bulunan değişkenlere ait faktörlere⁶³ ilişkin korelasyon katsayıları Tablo 36'da verilmiştir.

⁶³ **DER:** Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi; **ESN:**Esneklik; **BIC:**Biçimsellik; **UYM:**Uyumluluk; **OZR:**Özerklik; **KAR:**Karmaşıklık; **PRF:**Profesyonellik; **KON:**Kontrol-Raporlama; **DUZ:** Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar; **DUT:** Teşvik edici Düzenleyici Baskılar; **SEK:**Sektörel Baskılar; **BIL:**Bilişsel Baskılar; **NOR:**Normatif Baskılar.

Tablo 36 Alt Faktörlerin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi	Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Baskı Algısı					Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi						
	DER	DUZ	NOR	BIL	SEK	DUT	ESN	BIC	UYM	OZR	KAR	PRF	KON
DER	1	,253**	,264**	0,136	0,152	0,02	,304**	,234*	,259**	,264**	,291**	0,082	0,175
DUZ	,253**	1	,267**	,336**	0,132	,275**	,424**	,198*	,212*	,241**	0,159	,249**	,343**
NOR	,264**	,267**	1	,366**	,402**	0,178	,262**	0,14	0,15	0,117	0,14	,251**	,274**
BIL	0,136	,336**	,366**	1	,316**	,249**	,279**	0,083	0,126	0,072	0,096	,185*	,200*
SEK	0,152	0,132	,402**	,316**	1	0,129	0,17	0,156	0,172	0,121	-0,031	,188*	0,157
DUT	0,02	,275**	0,178	,249**	0,129	1	0,137	0,113	0,019	-0,038	0,118	0,078	0,09
ESN	,304**	,424**	,262**	,279**	0,17	0,137	1	,541**	,675**	,616**	,625**	,477**	,567**
BIC	,234*	,198*	0,14	0,083	0,156	0,113	,541**	1	,418**	,245**	,576**	,502**	,517**
UYM	,259**	,212*	0,15	0,126	0,172	0,019	,675**	,418**	1	,569**	,471**	,367**	,439**
OZR	,264**	,241**	0,117	0,072	0,121	-0,038	,616**	,245**	,569**	1	,423**	0,136	,439**
KAR	,291**	0,159	0,14	0,096	-0,031	0,118	,625**	,576**	,471**	,423**	1	,348**	,428**
PRF	0,082	,249**	,251**	,185*	,188*	0,078	,477**	,502**	,367**	0,136	,348**	1	,343**
KON	0,175	,343**	,274**	,200*	0,157	0,09	,567**	,517**	,439**	,439**	,428**	,343**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 36 incelendiğinde araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin bağımsız değişkenler olan “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkenlerinin alt faktörleri ile değişik seviyelerde ilişki içinde olduğu görülmektedir. “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin alt faktörlerinden olan “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” ve “Normatif Baskılar” alt faktörleri ile zayıf ve pozitif yönde ilişki katsayısına sahiptir. “Sektörel Baskılar”, “Teşvik edici Düzenleyici Baskılar” ve “Bilişsel Baskılar” alt faktörleriyle anlamlı bir ilişkisi yoktur. “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeninin alt faktörlerinden olan “Esneklik” alt faktörüyle en yüksek “Biçimsellik” alt faktörüyle en düşük olmak üzere “Uyumluluk”, “Özerklik”, “Karmaşıklık”, “Biçimsellik” ve “Esneklik” alt faktörleri ile zayıf ve pozitif yönlü bir ilişkisi mevcuttur. “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin “Kontrol-Raporlama” ve “Profesyonellik” alt faktörleri ile

anlamli bir iliskisi yoktur.

Araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinden olan “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” kavramlarının kendi alt faktörleri arasındaki ilişkileri de Tablo 32 aracılığıyla incelenebilir. “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” faktörünün “karmaşıklık” hariç tüm alt faktörlerle anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” faktörü, “Esneklik” faktörü ile nispeten en yüksek korelasyon katsayısına sahipken “Biçimsellik” faktörü ile en düşük korelasyona sahiptir. “Teşvik Edici Düzenleyici Baskılar” faktörü ise hiçbir faktör ile anlamlı ilişki içinde değildir. “Sektörel Baskılar” faktörü “Profesyonellik” faktörü hariç hiçbir faktör ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. “Bilişsel Baskılar” faktörü en yükseği “Esneklik” faktörü olmak üzere “Profesyonellik” ve “Kontrol-raporlama” faktörleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. “Normatif Baskılar” faktörü ise faktörü en yükseği “Kontrol-Raporlama” üzere “Profesyonellik” ve “Esneklik” faktörleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. “Normatif Baskılar” faktörü “Profesyonellik” faktörü ile en düşük ilişki katsayısına sahiptir.

Araştırma modelinin ana değişkenleri olan “Yöneticileri Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı”, “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” korelasyon katsayıları Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37 Ana Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	ULUSLARARASILAŞMA DERECEŐİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ	YÖNETİCİLERİN BASKI ALGISI
ULUSLARARASILAŞMA DERECEŐİ	1	,292**	,277**
KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ	,292**	1	,356**
YÖNETİCİLERİN BASKI ALGISI	,277**	,356**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 37 incelendiğinde değişkenlerin birbirleriyle %99 anlam seviyesinde ve pozitif yönde zayıf ilişki içinde oldukları görülmektedir. En güçlü ilişki “Firmanın

kurumsallaşma düzeyi” ile “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” arasındaki ilişkidir (0,356). Göreceli olarak en zayıf ilişki ise “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ile “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” arasındaki ilişki değeridir (0,277).

3.10.3 Regresyon analizi Sonuçları

Araştırma modelinin bir bütün halinde test edilmesi maksadıyla iki bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenle çoklu regresyon denklemi oluşturulmuştur. Bağımlı değişkeni “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” (DER), bağımsız değişkenleri ise “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” (ALG) ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” (KUR) olan araştırma modelimizin regresyon analizi “Değişken ekleme ve eleme Yöntemi (Stepwise Selection) metodu ile yapılacaktır. Bu yöntemle modeldeki her değişkenin modele katkısı ölçülmeye çalışılacaktır. Analizi korelasyon katsayısı en yüksek olan Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeni ile başlanacaktır. 1.Adım regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$$DER = 4,127 + 0,292 * KUR + Error,$$

(0,001)

1.Adım regresyon modelinin analiz sonuçları Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38 1. Adım Regresyon Modelinin Analiz Sonuçları

R	R Square	F	Sig.	Beta	t	Sig
0,292	0,085	10,655	0,001	0,292	3,264	0,001

Tablo 38 incelendiğinde, modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü hakkında bilgi veren R değeri 0,292 ve R square değeri 0,085 olduğu görülmektedir. 10,655 F değeri (Sig.0,001<0,05) araştırma modelinin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” bağımsız değişkenin modelin bağımlı değişkeni olan

“Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin %8,5’ünü açıkladığı görülmektedir.

1.Adım regresyon analizinde ki değerlerin anlamlı ve yeterli açıklayıcı özellikleri tespit edildikten sonra 2 Adım regresyon analizine geçilerek araştırma modelindeki ikinci bağımsız değişken olan “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” modele eklenerek analiz tekrarlanacaktır. Böylece “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin modele sağladığı katkılar incelenecektir.

2. Adım regresyon analizine ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$$\text{DER} = 1,006 + 0,222*\text{KUR} + 0,198*\text{ALG} + \text{Error},$$

(0,021) (0,038)

Modelin istatistik analiz sonuçları **Tablo 39**’da sunulmuştur.

Tablo 39 Model Regresyon Analizi Sonuçları

R	R Square	F	Sig.	Durbin-Watson	Tolerance	VIF
0,346	0,12	7,693	0,001	1,477	0,874	1,145

Araştırma regresyon modelinin Durbin-Watson değeri 1,477’dir. Bu değer modelimizde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Tolerance ve VIF değerlerinin (0,874-1,145) birbirine yakın olması da çoklu bağlantı sorunlarının olmadığını ortaya koymaktadır. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü hakkında bilgi veren R değeri 0,346 ve R square değeri 0,120’dir. **Tablo 39**’daki 7,693 F değeri (Sig.0,001<0,05) araştırma modelinin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle “Firmanın

Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” bağımsız değişkenleri, “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımlı değişkeninin %12’sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Modele yeni eklenen “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” bağımsız değişkeni de modele %3,5 düzeyinde anlamlı katkı yapmaktadır. 2. Adım Regresyon denkleminin bağımsız değişkenleri olan “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkenlerinin t-testi değerleri Tablo 40’de sunulmuştur.

Tablo 40 Regresyon denkleminin bağımsız değişkenlerine ait t-testi değerleri

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
KUR	0,222	2,349	0,021
ALG	0,198	2,101	0,038

Bağımsız değişkenlerin her ikisi de anlamlı t-değerlerine sahiptir. Bu değerlerle de modelin içinde kalmaları doğru bir karar olacaktır.

3.10.4 Hipotez Testlerine ilişkin Sonuçlar

Regresyon analizlerinde elde edilen değerler dikkate alınarak gerçekleştirilen hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 41’da sunulmuştur.

Tablo 41 Hipotez Testi Sonuçları

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	İlişkinin Katsayısı	İlişkinin t-değeri	İlişki Anlamlı mı?	SONUÇ
H1a: Firmanın kurumsallaşma düzeyinin artması firmanın uluslararasılaşma derecesinde artış sağlar	0,222	2,349	EVET	Hipotez Kabul Edildi
H1b: Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsallaşma baskılarını algılama düzeyinin artması firmanın uluslararasılaşma derecesinde artış sağlar.	0,198	2,101	EVET	Hipotez Kabul Edildi
ARAŞTIRMANIN ANA HİPOTEZİ	R	Modelin F-değeri	İlişki Anlamlı mı?	SONUÇ
H1: Firmanın kurumsallaşma düzeyinin artması ve Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsallaşma baskılarını algılama düzeyinin artması firmanın uluslararasılaşma derecesinde artış sağlar.	0,346	7,693	EVET	Hipotez Kabul Edildi

Tablo 41 incelendiğinde araştırmanın hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Hipotez testini yorumlayacak olursak “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkenleri birlikte ve bir model bütünlüğü içinde “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni üzerinde zayıf ama anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeni “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni üzerinde tek başına zayıf ama anlamlı bir etkiye sahiptir. “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeni de tek başına

“Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni üzerinde zayıf ama anlamlı bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak araştırma modelindeki değişkenler ve değişkenlere ait alt faktörlerin güvenilirlik ve faktörleşme açısından yeterli seviyede oldukları görülmektedir. “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkenleri güvenilirlik değerleri açısından oldukça yeterli iken “Uluslararasılaşma Derecesi” yeterli sınırlar içinde fakat orta seviyede değerlere sahiptir.

Buna ilave olarak bağımsız değişkenleri “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi”, “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” olan ve bağımlı değişkeni “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” olan araştırma modeli ve bu modele dayalı olarak geliştirilen üç hipotez regresyon denklemleri ile test edilmiştir. Model yeterli seviyede geçerlilik ve anlamlılık değerlerine sahiptir. Araştırmanın hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Ancak anlamlılık ve gerçeklik değerleri alt sınırlarda ve ilişki katsayıları zayıf kategorisindedir.

Ayrıca 3.6 başlığı altında açıklandığı üzere değişkenlere ilişkin ölçeklerin bir kısmı daha önce yapılan çalışmalardan adaptasyon yolu ile bir kısmı da araştırmacı tarafından literatüre bağlı olarak geliştirilmiştir. Araştırmaya konu edilen üç değişkenin tek bir model içinde incelendiği bir modele literatürde rastlanmamıştır. Özellikle araştırma modeli çok tartışılan ve çok yönlü etkilere bağlı değişkenlerden ve bu değişkenlere ait alt faktörlerden oluşmaktadır.

İşte bu nedenlerle araştırma modelinin bütünsel bir yaklaşımla test edilerek yukarıda elde edilen sonuçların teyit edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu maksatla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve LISREL Programı kullanılarak araştırmanın modeli bir kez daha test edilecektir. Yeni bir yöntem olan YEM hakkındaki açıklamalar 3.9.3 başlığı altında detaylı olarak verilmiştir.

“Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ise beş alt faktöre sahiptir. Bağımlı değişken olan “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni ise beş alt faktöre sahiptir. Modelin analizi için öncelikle Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) indisleri incelenecek, müteakiben bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama güçlerine bakılacak, daha sonra ise LISREL programı ile üretilmiş regresyon denklemleri incelenecektir.

Araştırmanın YEM analizi yapıldığında üretilen model uygunluk indislerinin değerlerini gösteren Tablo 42 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 42 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygunluk İndisleri

UYGUNLUK İNDİSİ	İYİ UYUM DEĞERİ	MODELİN DEĞERİ	SONUÇ
Göreceli Ki Kare (Relative/Normed Chi-Square - χ^2/df -RCS/df):	*RCS/df \leq 2 **2<RCS/df<5	2,78 (208,76/75)	Kabul edilebilir uyum
Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root mean square error of approximation-RMSEA):	*RMSEA<0,05 **0,05<RMSEA<0,08	0,66	Kabul edilebilir uyum
Uyum İyiliği Endeksi (Goodness-of-fit statistic-GFI)	*0,95<GFI<1 **0,90<GFI<0,95	0,93	Kabul edilebilir uyum
Ayarlanmış Uyum İyiliği Endeksi (Adjusted goodness-of-fit statistic- AGFI):	*0,95<AGFI<1 **0,90<AGFI<0,95	0,90	Kabul edilebilir uyum
Kök Ortalama Kare Artık (Root mean square residual-RMR)	*RMR<0,05 **0,05<RMR<0,08	0,065	Kabul edilebilir uyum
Standardize Kök Ortalama Kare Artık (standardised root mean square residual-SRMR)	*SRMR<0,05 **0,05<SRMR<0,08	0,052	Kabul edilebilir uyum
Normal Uygunluk Endeksi (Normed-fit index-NFI)	*0,95<NFI<1 **0,80<NFI<0,95	0,86	Kabul edilebilir uyum
Normal olmayan uygunluk Endeksi (Non-Normed-fit index-NNFI)	*0,95<NNFI<1 **0,80<NNFI<0,95	0,88	Kabul edilebilir uyum
Karşılaştırmalı uygunluk Endeksi (Comparative fit index-CFI)	*0,90 \leq CFI	0,90	İyi Uyum

Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin ise “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımlı değişkenindeki değişkenliği açıklama bakımından “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkenine nazaran zayıf ($R^2=0,24$) bir açıklama gücüne sahip olduğu görülmektedir. Ancak her iki bağımsız değişkenin (KUR, ALG) bağımlı değişkeni (DER) açıklayan alt faktörler olarak anlamlı t-değerlerine sahip sahiptir. Dolayısıyla araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi bir bütün olarak anlamlı ve gerçekçidir.

Bunlara ilave olarak LISREL programı ile yapılan YEM analizlerinde modelin daha iyi değerlere ulaşmasını için öneriler yapılmaktadır. Bu YEM’in en önemli ve ayırt edici özelliklerinden birisidir. Bu öneriler sayesinde ortaya çıkarılmamış veya öngörülmemiş bağlantılar ve ilişkiler araştırmacıya önerilmektedir. Söz konusu önerilerin modele eklenmesi için güçlü teorik ve mantıksal bağlantılar gerekmektedir. Ölçüm modeli için yapılan analizde hem de araştırmanın YEM analizinde LISREL programı “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” bağımsız değişkeninin bir alt faktörü olan “Profesyonellik” faktörünün, “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” bağımsız değişkeninin de bir alt faktörü olmasını önermektedir. Yani “Profesyonellik” ile “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” arasında bir ilişki tanımlanmasını önermiştir.

Firmadaki profesyonelleşmenin çevredeki uluslararasılaşmaya dönük baskıları algılamaya kolaylaştıran bir mekanizma olabileceği daha önce belirtilmişti.⁶⁴ Dolayısıyla YEM tarafından yapılan bu önerinin teorik ve mantıksal

⁶⁴ Zajac, E.J., Westphal J.D.: 2004, “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, **American Sociological Review**, Vol. 69, No. 3, s. 433-457

Hall R.H.: 1968, “Professionalization and Bureaucratization”, **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 1, s. 92-104.

Kostova T.: 1999, “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, s. 308-324.

Shrivastava P. ve Grant J. H.: 1985, “Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes”, **Strategic Management Journal**, Vol. 6, pp. 97-113.

olarak mümkün olabileceği söylenebilir. Ancak analizler sonunda modelin yeterli uygunluk indisi değerleri üretmiş olması ve araştırmanın planlanan sınırlarının aşılmaması maksadıyla başka bir araştırmaya konu olabilecek bu ilişki modele eklenmemiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bir sonraki başlık olan “Araştırma Sonuçları” bölümünde yorumlanacak ve literatürdeki bulgularla karşılaştırılacaktır.

3.11 ARAŞTIRMANIN SONUCU

Araştırmada İstanbul İlinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde, çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıların yöneticiler tarafından algılanması ve firmanın mevcut kurumsal yapısının, firmanın uluslararasılaşma derecesi ile ilişkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla, bir model ve modele dayalı ölçüm araçları geliştirilmiş, betimleyici ve yorumlayıcı istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Betimleyici istatistik analizleri, araştırmanın anket formunda (EK-1) bulunan kişisel bilgiler ve firma bilgileri bölümlerinden elde edilen verilerden istifade yapılmıştır. Kuruluş Yılı, İhracat Başlama Yılı, Büyüklük, Yöneticilerin Eğitim Durumu ve Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör olmak üzere beş kısımdan oluşmaktadır.

Örnekleme bulunan firmaların en eski kuruluş tarihi 1875 en yeni kuruluş tarihi de 2011 olarak tespit edilmiştir. Kuruluş yıllarının firma sayılarına göre ağırlıklı ortalaması 1991 olarak hesaplanmıştır. Firma kuruluş sayılarında 1995-2000 ve 2005-2008 yılları arasında belirgin ve düzenli bir artış gözlenmektedir. Bu durum 1994 ve 2001 ekonomik krizleri sonrası gerçekleşen ekonomik büyüme oranlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Örnekleme bulunan firmaların ihracata (uluslararası faaliyete) başlama yılları verileri Tablo 28'de sunulmuştur. Yıllara göre firma sayıları temel alınarak hesaplanan ağırlıklı ortalama 1999 olarak ortaya çıkmıştır. Kuruluş yılları verilerine benzer bir şekilde 1994-1998 ve 2000 ve 2011 yılları arasında ihracata başlayan firma sayısında artış gözlenmektedir. Bu artış Türkiye'nin yıllara ve aylara göre dış ticaret verileri ile uyumlu olduğu gözlenmektedir.

Örnekleme bulunan firmaların çok küçük, küçük ve orta olmak üzere üç gruba göre hesaplanan büyüklüklerine ilişkin veriler Tablo 30'da sunulmuştur. Firmaların %22,05 çok küçük, %36,41 küçük ve %41,54 orta boy niteliğindedir.

Firmaların yöneticilerinin eğitim durumu, ankete formunu dolduran ve firmanın uluslararası faaliyetleri konusunda uzman olan yöneticilere ait verilerdir. Yöneticinin eğitim seviyesinin yanı sıra eğitim gördüğü alanda sorulmuş ve böylece İşletme ve dış ticaret gibi konulardaki uzmanlıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Örnekleme bulunan firmaların yöneticilerinin eğitim durumu ve alanları Tablo 32’de sunulmuştur. Örneklemedeki yöneticilerin %8,19 yüksek lisans/doktora, %68,49 üniversite, %21,34 lise ve %1,99 ilkokul mezunudur. Söz konusu yöneticilerin %33,25 işletme dışı alanlardan, %45,91 işletme ve benzeri alanlardan mezun olurken yöneticilerin %20,84 alan eğitimine sahip değildir.

Araştırma modelinde bir firma 0 ile 5 arasında bir uluslararasılaşma derecesine sahip olabilmektedir. Örneklemedeki firmaların genel olarak uluslararasılaşma dereceleri ortalaması 1,118 olarak çıkmaktadır. Özellikle firmaların dış satışlarının toplam satışlara oranı (0,491) ve yöneticilerin meslek yaşamlarının yüzde kaçını uluslararası faaliyetlerle geçirdiklerine yönelik ifadelerin ortalamalarının (0,529), diğer ifadelerin ortalamalarından belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Dış varlıkları toplam varlıklara oranı (0,111), dış şubelerin toplam şubelere oranı (0,070) diğer ifadelerle göre çok düşük olması, örneklemin KOBİ niteliğindeki firmalardan oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. KOBİ’lerin uluslararası faaliyetlerde dış yatırımı ve şubeleşmeyi sınırlı oranlarda gerçekleştirmiş olmaları literatür ile de uyum göstermektedir.

Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algılarına ilişkin ifadelerle verilen cevaplar incelendiğinde sektörel baskılar (4,10) en yüksek katılım derecesine sahiptir. Sektörel baskıları sırasıyla; düzenleyici zorlayıcı baskılar (3,96), normatif baskılar (3,82), düzenleyici teşvik edici baskılar (3,63) ve bilişsel baskılar (3,36) takip etmiştir. Bu veriler yorumlanacak olursa yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük çevresel baskılardan en çok kurum/kuruluş üyelikleri, danışmanlık hizmetleri ve yasalar yoluyla yapılan baskılara maruz kaldıkları söylenebilir.

Örneklemedeki firmaların ifadelerle katılım düzeylerine göre genel kurumsallaşma düzeyinin 4,30 olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma

düzeyinin alt faktörleri olan uyumluluk (4,57) ve özerklik (4,46) faktörleri en yüksek puanları alırken en düşük puanı biçimsellik (3,94) ve profesyonellik (4) faktörlerine ilişkin ifadeler katılmaktadır. Bu durum KOBİ niteliğinde firmalardan seçilen örnekleme doğru yansıtması bakımından anlamlı olduğu düşünülmektedir. Çünkü kurumsallaşma sürecinde biçimselleşme ve profesyonelleşme KOBİ'lerin en sorun yaşadıkları alanlardır.

Değişkenlerin güvenilirlik analizi Cronbach-Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algısı ölçeğine ait Cronbach-Alpha değeri 0,709 olarak tespit edilmiştir. Firmanın kurumsallaşma düzeyi ölçeğine ait Cronbach-Alpha değeri ise 0,937 çıkarken, uluslararasılaşma derecesi ölçeğine ait Cronbach-Alpha değeri 0,681 olarak tespit edilmiştir.

Ana çalışmada, pilot çalışma sonrasında keşfedici faktör analizi ile ortaya çıkarılan yapı, onaylayıcı faktör analizi ile tekrar incelenmiştir. Onaylayıcı faktör analizi sonucunda değişken sayısında bir farklılık olmamıştır. Yöneticilerin kurumsal baskı algısı ölçeklerinin faktör sayısı değişmezken, firmanın kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin faktör sayısı bir azalarak yedi olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeklere ait faktörlerin altında oluşan ifadelerin miktarları ve faktör yükleri değişmiştir. Bu durumun ana çalışma örneklem sayısının pilot çalışma örneklem sayısından büyük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Onaylayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan yapının keşfedici faktör analizi ile ortaya çıkan yapıdan daha gerçekçi, anlamlı ve teoriye uyumlu olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle keşfedici faktör analizine başlarken literatüre dayalı olarak geliştirilen ifadelerin, tam olarak öngörülen faktörlerin altında toplanmadığı gözlenmiştir. Ancak onaylayıcı faktör analizi sonunda ise ifadelerin daha çok öngörülen faktörlerin altında toplandığı tespit edilmiştir. Buna ilave olarak KMO ve Cronbach-Alpha değerlerinin de iyileştiği görülmektedir. Bu durumun ana örneklem sayısının (392) yeterli olması ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin, bağımsız değişkenler olan “Yöneticilerin

Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkenlerinin alt faktörleri ile değişik seviyelerde ilişki içinde olduğu görülmektedir. “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin alt faktörlerinden olan “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” ve “Normatif Baskılar” alt faktörleri ile zayıf ve pozitif yönde ilişki katsayısına sahiptir. “Sektörel Baskılar”, “Teşvik edici Düzenleyici Baskılar” ve “Bilişsel Baskılar” alt faktörleriyle anlamlı bir ilişkisi yoktur. “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeninin alt faktörlerinden olan “Esneklik” alt faktörüyle en yüksek “Biçimsellik” alt faktörüyle en düşük olmak üzere “Uyumluluk”, “Özerklik”, “Karmaşıklık”, “Biçimsellik” ve “Esneklik” alt faktörleri ile zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki içindedir. “Kontrol-Raporlama” ve “Profesyonellik” alt faktörleri ile anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Araştırma modelinde iki bağımsız değişkene ait toplam on iki alt faktör bulunmaktadır. “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” faktörünün “karmaşıklık” hariç tüm alt faktörlerle anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. “Zorlayıcı Düzenleyici Baskılar” faktörü, “Esneklik” faktörü ile nispeten en yüksek korelasyon katsayısına sahipken “Biçimsellik” faktörü ile en düşük korelasyona sahiptir. “Teşvik Edici Düzenleyici Baskılar” faktörü ise hiçbir faktör ile anlamlı ilişki içinde değildir. “Sektörel Baskılar” faktörü “Profesyonellik” faktörü hariç hiçbir faktör ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. “Bilişsel Baskılar” faktörü en yükseği “Esneklik” faktörü olmak üzere “Profesyonellik” ve “Kontrol-raporlama” faktörleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. “Normatif Baskılar” faktörü ise faktörü en yükseği “Kontrol-Raporlama” üzere “Profesyonellik” ve “Esneklik” faktörleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. “Normatif Baskılar” faktörü “Profesyonellik” faktörü ile en düşük ilişki katsayısına sahiptir.

Araştırma modelinin ana değişkenleri olan “Yöneticileri Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı”, “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde değişkenlerin birbirleriyle %99 anlam seviyesinde ve pozitif yönde zayıf ilişki içinde

oldukları görülmektedir. En güçlü ilişki “Firmanın kurumsallaşma düzeyi” ile “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” arasındaki ilişkidir(0,356). Göreceli olarak en zayıf ilişki ise “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” ile “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” arasındaki ilişki değeridir (0,277).

Araştırma modelinin bir bütün halinde analiz edilmesi amacıyla iki bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenle çoklu regresyon denklemi oluşturulmuştur. Bağımlı değişkeni “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” (DER), bağımsız değişkenleri ise “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” (ALG) ve “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” (KUR) olan araştırma modelimizin regresyon analizi, “Değişken ekleme ve eleme Yöntemi (Stepwise Selection) metodu ile yapılmıştır. Bu yöntemle modeldeki her değişkenin modele katkısı ölçülmeye çalışılmıştır. Analizi korelasyon katsayısı en yüksek olan Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeni ile 1.Adım regresyon analizi yapılmıştır. 1. Adım regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü hakkında bilgi veren R değeri 0,292 ve R square değeri 0,085’dir. 10,655 F değeri (Sig.0,001<0,05) araştırma modelinin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” bağımsız değişkenin modelin bağımlı değişkeni olan “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeninin %8,5’ünü açıkladığı görülmektedir.

1.Adım regresyon analizinde ki değerlerin anlamlı ve yeterli açıklayıcı özellikleri tespit edildikten sonra 2 Adım regresyon analizine geçilerek araştırma modelindeki ikinci bağımsız değişken olan “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” modele eklenerek analiz tekrarlanmıştır. 2. Adım regresyon modelinin Durbin-Watson değeri 1,477’dir. Bu değer modelimizde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Tolerance ve VIF değerlerinin (0,874-1,145) birbirine yakın olması da çoklu bağlantı sorunlarının olmadığını ortaya koymaktadır. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü hakkında bilgi veren R değeri 0,346 ve R square değeri 0,120’dir. Regresyon analizinin F değeri (7,693, Sig.0,001<0,05) araştırma modelinin bir bütün olarak her

düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” bağımsız değişkenleri “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımlı değişkeninin %12’sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Modele yeni eklenen “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” bağımsız değişkeni de modele %3,5 düzeyinde anlamlı katkı yapmaktadır. 2. Adım Regresyon denkleminin bağımsız değişkenleri olan “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkenlerinin her ikisi de anlamlı t-değerlerine (KUR;2,349, Sig.0,021-ALG;2,101,Sig.0,038) sahiptir. Bu değerlerle de modelin içinde kalmaları doğru bir karar olacaktır.

Araştırmanın hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Hipotez testini yorumlayacak olursak “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkenleri birlikte, bir model bütünlüğü içinde “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni üzerinde zayıf ama anlamlı bir etkiye sahiptir. “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeni “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni üzerinde tek başına zayıf ama anlamlı bir etkiye sahiptir. “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeni de tek başına “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” değişkeni üzerinde zayıf ama anlamlı bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak modeldeki değişkenler ve değişkenlere ait alt faktörlerin güvenilirlik ve faktörleşme açısından yeterli seviyede oldukları görülmektedir. Kurumsal Baskı Algısı ve Kurumsallaşma Düzeyi değişkenleri tüm değerler açısından oldukça yeterli iken Uluslararasılaşma Derecesi yeterli sınırlar içinde fakat orta seviyededir.

Buna ilave olarak İki bağımsız değişken (KUR-ALG) ve bir bağımlı değişken (DER) içeren araştırma modeli ve bu modele dayalı olarak geliştirilen dört hipotez korelasyon analizleri ve regresyon denklemleri ile test edilmiştir. Model yeterli seviyede geçerlilik ve anlamlılık değerlerine sahiptir. Araştırmanın tüm hipotezleri

kabul edilmiştir. Ancak anlamlılık ve gerçeklilik değerleri alt sınırlarda ve ilişki katsayıları zayıf kategorisindedir.

Bu nedenle klasik istatistik tekniklerle analiz edilen araştırma modelinin bütünsel bir yaklaşımla test edilerek yukarıda elde edilen sonuçların teyit edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiş ve bu maksatla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve LISREL Programı kullanılarak araştırmanın Ölçme Modeli ve Yapısal Modeli bir kez daha test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda ölçüm modelinin uygunluk indislerinin değerleri incelendiğinde toplam 11 model uygunluk indisinden on âdeti (RCS/df, RMSEA, GFI, AGFI, RMR, SRMR, NFI, NNFI, AIC,) kabul edilebilir uyum değerine geriye kalan bir adet indis (CFI) ise iyi uyum değerlerine sahiptir. Dolayısıyla bu değerlere sahip ölçüm modelinin bir bütün olarak gerçekçi ve anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın YEM analizi yapıldığında üretilen model uygunluk indislerinin değerlerini incelendiğinde toplam 11 model uygunluk indisinden dokuz âdeti (RCS/df, RMSEA, GFI, AGFI, RMR, SRMR, NFI, NNFI, AIC,) kabul edilebilir uyum değerine geriye kalan iki adet indis (CFI, ECVI) ise iyi uyum değerlerine sahiptir. Sonuç olarak bu değerlere sahip araştırma modeli bir bütün olarak gerçekçi ve anlamlıdır.

Araştırmanın YEM analizi sonuçları incelendiğinde, “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımlı değişkenindeki değişkenliğin, en çok “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” bağımsız değişkenince açıklandığı ($R^2=0,66$) görülmektedir. “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninin ise “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımlı değişkenindeki değişkenliği açıklamada “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkenine nazaran zayıf ($R^2=0,24$) bir açıklama gücüne sahip olduğu görülmektedir. Ancak her iki bağımsız değişkenin (KUR, ALG) bağımlı değişkeni (DER) açıklayan alt faktörler olarak anlamlı t-değerlerine sahip sahiptir. Dolayısıyla araştırmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi bir bütün olarak anlamlı ve gerçekçidir.

Bunlara ilave olarak LISREL programı ile yapılan YEM analizlerinde

modelin daha iyi değerlere ulaşmasını için öneriler yapılmaktadır. Bu YEM'in en önemli ve ayırt edici özelliklerinden birisidir. Bu öneriler sayesinde ortaya çıkarılmamış veya öngörülmemiş bağlantılar ve ilişkiler araştırmacıya önerilmektedir. Söz konusu önerilerin modele eklenmesi için güçlü teorik ve mantıksal bağlantılar gerekmektedir. Ölçüm modeli için yapılan analizde hem de araştırmannın YEM analizinde LISREL programı "Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi" bağımsız değişkeninin bir alt faktörü olan "Profesyonellik" faktörünün, "Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı" bağımsız değişkeninin de bir alt faktörü olmasını önermektedir. Yani "Profesyonellik" ile "Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı" arasında bir ilişki tanımlanmasını önermiştir.

Bu ilişki "Profesyonellik" faktörünün "Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı" ana değişkeninin bir alt faktörü olması gerektiği anlamındadır. Bir başka deyişle "Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı" değişkenini daha güçlü açıklamak için "profesyonellik" faktörü bu değişkenin bir parçası olmalıdır. Bu etki ölçeğin gücünü artıran bir katkı sağlamaktadır. Ancak değişkenin ölçeğe bir alt faktör olarak eklenmesinden çok aracı değişken olarak modele eklenmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Firmadaki profesyonelleşmenin çevredeki uluslararasılaşmaya dönük baskıları algılamaya kolaylaştıran bir mekanizma olabileceği daha önce belirtilmişti.⁶⁵ Dolayısıyla YEM tarafından yapılan bu önerinin teorik ve mantıksal olarak mümkün olabileceği söylenebilir. Ancak analizler sonunda modelin yeterli

⁶⁵ Zajac, E.J., Westphal J.D.: 2004, "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", **American Sociological Review**, Vol. 69, No. 3, s. 433-457

Hall R.H.: 1968, "Professionalization and Bureaucratization", **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 1, s. 92-104.

Kostova T.: 1999, "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, s. 308-324.

Shrivastava P. ve Grant J. H.: 1985, "Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes", **Strategic Management Journal**, Vol. 6, pp. 97-113.

uygunluk indisi değerleri üretmiş olması ve araştırmanın planlanan sınırlarının aşılmaması amacıyla başka bir araştırmaya konu olabilecek bu ilişki modele eklenmemiştir.

Hem SPSS 16 programı ile yapılan klasik analiz yöntemleri ile LISREL programı yardımı ile yapılan YEM analizlerinin genel olarak benzer sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür. Her iki analiz yönteminde model anlamlı ve gerçekçi değerlere sahiptir. Klasik yöntemlerle yapılan analizlerde “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” bağımsız değişkenlerinin “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımlı değişkeni üzerinden pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeninin “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” üzerindeki etkisi de “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninden daha büyüktür. YEM analizinde benzer bir sonuç ortaya çıkmış “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” ve “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkenlerinin model bütünlüğü içinde “Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi” bağımlı değişkenini açıklama gücü anlamlı çıkmıştır. “Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi” değişkeninin açıklama gücü “Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkeninden oldukça büyük çıkmıştır. Tüm bu sonuçlar yorumlanacak olursa önerilen model bir bütün olarak anlamlıdır ve gerçekçi bir araştırma modelidir.

“Yöneticilerin Uluslararasılaşmaya Dönük Kurumsal Baskı Algısı” değişkenin gerçekçi bir model içinde göreceli olarak daha küçük değerler üretmiş olmasının örneklemin özellikleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Firma karar mekanizmalarında bulunan daha üst düzey yöneticilerden oluşan bir örnekleme yapılacak çalışmanın daha anlamlı olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü firmanın uluslararası faaliyetlere başlaması ve faaliyetlerin artırılması kararlarında etkili olan yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskıları algılama düzeylerinin, uluslararasılaşma derecesi ile daha güçlü ilişki içinde olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak ie ie geçmiş ilişkiler içeren ve daha birçok değişkenin etkisi altında olan bu süreç, bu çalışmayla kısmen de olsa bir model bütünlüğü içinde araştırılmıştır. KOBİ niteliğindeki firmaların yöneticilerinin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskıları algılama düzeyi ve firmanın kurumsallaşma düzeyi, firmaların uluslararasılaşma derecesini zayıf ve olumlu yönde etkilemektedir. Araştırma modeli ise bir bütün olarak anlamlı ve gerçekçidir.

SONUÇ

Ülkemizde toplam işletme sayısı içinde, mikro ölçekli olanların payı %96.32, küçük ölçekli olanların payı %3.09'dur. Orta ölçekli olanların toplam içindeki payı da göz önüne alınırsa, Türkiye'deki KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı %99,89'a ulaşmaktadır. Dolayısıyla sürekli ekonomik büyümek sağlamak isteyen ve bu büyümeyi de ihracat hamleleri ile artırmak isteyen Türkiye'nin tüm gelişmeleri KOBİ'ler aracılığıyla yapmak zorunda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. KOBİ niteliğindeki firmalarımızın kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış ve uluslararası faaliyetlerini istenilen seviyelere çıkarmış olması şiddetle arzulanmaktadır. Ekonomik yapının düzenleyici unsuru olan hükümet kurumları sürekli bu iki özelliği geliştirmeye yönelik hukuki sosyal ve finansal adımlar atmakta teşvik kanunları çıkarmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin bu alandaki tüm planlayıcılara ve aktörlere ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

İşte bu nedenlerle araştırma, İstanbul İlinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yöneticilerinin çevrede var olan uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algıları ve firmaların kurumsal yapılarının, firmaların uluslararasılaşma dereceleriyle ilişkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla bir model ve ölçüm aracı geliştirilmiş, betimleyici ve yorumlayıcı istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Gerek uluslararası literatürde gerekse ülkemizde uluslararasılaşma süreci ve kurumsallaşma süreci ayrı ayrı ele alınarak birçok çalışmaya konu olmuş ve incelenmiştir. Ancak bu iki kavramın bir arada ele alınarak incelenmesine dönük çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle uluslararası literatür ile Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı ele alındığı ve araştırmaların da bu anlayış farklılığına uygun olarak değişiklik gösterdiğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin, Türkiye'de içeriği daraltılarak sadece biçimselleşme ve profesyonelleşme olarak ele alınmasıdır. Ayrıca bu algıyla paralel olarak kurumsallaşma konusunda yapılan araştırmalarda ve geliştirilen görüşlerde genellikle uluslararası literatürden çok Türkiye'de yapılan

çalışmalar referans olarak gösterilmektedir. Bu durum ise iki literatür arasında yeterli bir ilişki kurulamamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla her iki görüş açısını da içinde barındıran bu çalışma, bu alanda yapılan çok az sayıdaki çalışmalara yapacağı katkı ve KOBİ yöneticilerine ve diğer aktörlere geleceğe dönük planlamalarında ışık tutacak olması nedeniyle önemli hale getirmektedir.

Örneklemdeki firmaların genel olarak uluslararasılaşma dereceleri ortalaması 1,118 olarak çıkmaktadır. Özellikle firmaların dış satışlar (ihracat) yoluyla ve mesleki tecrübe yönüyle uluslararasılaşma derecelerini artırdıkları görülmüştür. Örneklemin KOBİ niteliğindeki firmalardan oluşmasından bu durumu açıklamaktadır. KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde dış yatırımı ve şubeleşmeyi sınırlı oranlarda gerçekleştirmiş olmaları literatür ile uyum göstermektedir. Uluslararasılaşma sürecinde ki safha modelinin öngördüğü gibi daha büyük kaynaklar ve tecrübe gerektiren dış yatırım ve şubeleşme safhaları KOBİ'lerin genel olarak tercih etmedikleri veya edemedikleri safhalardır. Örneklemin bu gerçeği yansıtması çalışmanın geçerliliğine olumlu katkı yaptığını söylemek mümkündür. Bu safhaların gerçekleştiren KOBİ'lerle gerçekleştiremeyen KOBİ'leri karşılaştırılmasına dönük çalışmalar çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algısı en çok normatif baskılara yönelik gerçekleşmektedir. Örneklemden ki KOBİ'lerin uluslararasılaşmaya dönük çevresel baskılardan en çok kurum/kuruluş üyelikleri, danışmanlık hizmetleri ve yasalar yoluyla yapılan baskılara maruz kaldıkları söylenebilir. Örneklemden ki yöneticilerinin sadece 45,91% işletme ve dış ticaret alanlarından mezun olması bu durumu daha anlaşılır kılmaktadır. Çünkü uluslararasılaşma ve işletme yönetimi alanında eğitimi olmayan yöneticiler sektörel ve mesleki ağlardaki ilişkiler ile bu faaliyetlere ilgi duymakta ve süreç hakkında bilgi edinebilmektedir. Bu tür üyelikler ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanma ile uluslararasılaşma performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yapılması önerilir.

Zorlayıcı düzenleyici baskı algısının teşvik edici düzenleyici baskı algısına nazaran daha yüksek çıkması da KOBİ'lerin yönetici profilleriyle

uyumludur. Çünkü çevrede var olan teşvik mekanizmaların algılanması da belirli bir bilgi birikimi ve tecrübe gerekmektedir. Zorlayıcı baskı mekanizmaları ise kamu gücüyle uygulama alanı bulduğu için daha güçlü bir şekilde algılanmaktadır. Bilişsel baskı algısının ise en küçük değere sahip olması ülke ve sektör genelinde uluslararasılaşma yönünde bilişsel alanda yeterli mekanizmaların bulunmadığı anlamına gelebilir. Özellikle hükümet ve kamu kuruluşları bu konudaki tanıtım, reklam ve bilgilendirme faaliyetlerini artırmak yönünde çalışmalar yapmalıdır. Araştırmacıların özellikle bu baskı algılamasının, yönetici profili ve firma büyüklükleri açısından farklılık arz edip etmediği yönünde yapacakları çalışmaların faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kurumsallaşma düzeyinin alt faktörlerinden uyumluluk, karmaşıklık, özerklik ve esneklik firmaların en gelişmiş kurumsal özellikleri olurken, biçimsellik ve profesyonelliğin nispeten daha az gelişmiş kurumsallaşma boyutları olduğu gözükmektedir. Bu durum KOBİ niteliğinde firmalardan seçilen örnekleme doğru yansıtması bakımından anlamlı olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde KOBİ niteliğindeki firmaların biçimselleşme ve profesyonelleşme en temel sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ama bu dezavantaja nazaran esnek ve uyumlu olmaları hızlı kararlar alabilmeleri KOBİ'lerin avantajları olarak görülmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri incelendiğinde zorlayıcı düzenleyici baskı algısı faktörünün esneklik faktörü ile nispeten en güçlü ilişkiye sahiptir. Bu durum esnek bir yapıya sahip firmaların çevrelerinde var olan etkileri daha güçlü bir şekilde algıladıkları varsayımına ters düşmemektedir. Biçimsellik faktörü ise zorlayıcı düzenleyici baskı algısının en düşük ilişki içinde olduğu faktördür. Karmaşıklık özelliği ile hiçbir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum için devlet gücü ile uygulama ve etkileme alanı bulan bu tür zorlayıcı baskı mekanizmalarının algılanması için firma yapılarının belirli bir karmaşıklık ve biçimsellik düzeyine sahip olması gerekmediğini söylemek mümkündür.

Teşvik edici düzenleyici baskı algısı ise hiçbir faktör ile anlamlı ilişki içinde değildir. Zorlayıcı baskı mekanizmalarından farklı olarak belirli bir yaptırım gücüne dayanmayan teşvik ve özendirme niteliğindeki baskı mekanizmalarının

algılanması için güçlü kurumsal yapılara sahip büyük firmalar daha avantajlıdır. Çünkü KOBİ niteliğindeki firmalar bu uygulamalardan yeterince bilgi sahibi değildir ve teşvik için gerekli bürokratik işlemler KOBİ sahiplerini ve yöneticilerini ürkütmektedir. KOBİ'lerin yönetsel yetenekleri profesyonellik açısından ele alınarak teşvik edici düzenleyici baskı mekanizmalarının algılanması ile ilişkisinin araştırılacağı çalışmalar bu sürecin anlaşılmasına faydalı katkılar sunacaktır.

Sektörel baskıların algılanması firmanın profesyonellik boyutu hariç hiçbir boyutla anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Uluslararasılaşma ve sektörel uygulamalar konusunda tecrübeli profesyonellerin varlığı sektörde var olan uluslararasılaşmaya dönük baskıların algılanmasında en temel etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tespit literatürde KOBİ'lerin uluslararası pazarlara ne zaman ve hangi düzeyde girileceği hususundaki kararlarda yöneticilerin belirleyici olduğu şeklindeki tespitlerle uyum göstermektedir. Çünkü firma sahipleri ve yöneticileri, dernek ve ticari kurum üyelikleri ve kişisel ilişkileri yoluyla sektörel ağla bağlantı kurmakta ve kurumsal baskılara maruz kalmaktadır.

Bilişsel Baskılar faktörü en yükseği esneklik faktörü olmak üzere profesyonellik ve kontrol-raporlama faktörleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Bilişsel kurumsal yapılar belirsizlik ortamında firmaların genel kabul görmüş uygulamalar, inançlar, değer yargıları ve davranışlara göre hareket etmesi gibi bir etkiye neden olmaktadır. Bilişsel baskı mekanizmalarının bu özellikleri bilişsel baskı algısının esneklik boyutuyla yüksek bir ilişkiye sahip olmasını açıklamaktadır. Yani firma bu algının da etkisiyle belirsizlik ortamlarında esnek davranışlar geliştirebilmektedir.

Normatif baskılar faktörü ise en yükseği kontrol-raporlama olmak üzere profesyonellik ve esneklik faktörleri ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Normatif baskılar faktörü profesyonellik faktörü ile en düşük ilişki katsayısına sahiptir. Normatif baskı mekanizmaları temel olarak KOBİ'lerin yönetici ve sahipleri tarafından benimsenen değerler, inançlar, normlar, insan doğası ve davranışları hakkındaki kabullerdir. Bu yönüyle firmanın profesyonellik ve esneklik boyutları ile ilişki içinde olması anlamlı bir ilişkidir. Çünkü çevrede var olan ticari birlikler, kuruluşlar ve dernekler söz

konusu süreçte firmaların ilişki kurduğu sosyal ağlar olarak bu normların oluşumda etkili mekanizmalardır.

Araştırma modelinin ana değişkenleri olan yöneticileri uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algısı, firmanın kurumsallaşma düzeyi ve firmanın uluslararasılaşma derecesi arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde değişkenlerin birbirleriyle pozitif yönde zayıf ilişki içinde oldukları görülmektedir. Firmanın kurumsallaşma düzeyi ve yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısının, firmanın uluslararasılaşma derecesi üzerinde pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizinde de benzer bir sonuç ortaya çıkmış firmanın kurumsallaşma düzeyi ve yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısı model bütünlüğü içinde firmanın uluslararasılaşma derecesini açıklama gücü anlamlı çıkmıştır. Yani firmanın yapısal bir özelliği olan kurumsal özellikleri ve çevrede var olan kurumsal baskı mekanizmaları firmanın uluslararasılaşma sürecini olumlu yönde etkilemektedir.

Bu tespiti yaptıktan sonra ülkemizde başta ihracat olmak üzere uluslararası ticari faaliyetlerin artırılmasını hedefleyen hükümet unsurları, ticari birlik ve kuruluşlar gerek firma içi kurumsal yapılar gerekse firmanın çevresindeki kurumsal yapıları dikkate almalıdırlar. Dolayısıyla ihracatı teşvik amaçlı çıkarılan bir kanunun doğru bir biçimde algılanması ve uygulama alanı bulması firmanın kurumsal özellikleriyle de ilgili bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle böyle bir teşvik programının firmanın kurumsal yapısını destekleyecek tarzda geliştirilmesi daha uygun olacaktır. Örneğin firma bünyesinde uluslararası tecrübesi veya eğitimi olan profesyonellerin firmaya getirdiği bazı mali yüklerin devlet tarafından karşılanması buna örnek gösterilebilir.

Hem SPSS 16 programı ile yapılan klasik analiz yöntemleri ve hem de LISREL programı yardımı ile yapılan YEM analizlerinin genel olarak benzer sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür. Araştırma sonucunda içe içe geçmiş ilişkiler içeren ve daha birçok faktörün etkisi altında olan değişkenler bu çalışmayla kısmen de olsa bir model bütünlüğü içinde incelenmiştir. Her iki analiz yönteminde model anlamlı ve gerçekçi değerlere sahiptir. Dolayısıyla bu çalışmada

geliştirilen modelin daha sonra yapılacak çalışmalarda kullanılması araştırmacılara rahatlıkla önerilebilir. Özellikle örneklemin seçiminde yapılacak değişiklikler faydalı olacaktır. Büyük firmaların olduğu ve firmaların uluslararası pazarlara giriş kararlarında etkili olan yöneticilerden oluşan bir örnekleme araştırma yapılmasının daha anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmasını sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bunlara ilave olarak LISREL programı ile gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi analizinde, firmanın kurumsallaşma düzeyi bağımsız değişkeninin bir alt faktörü olan profesyonelleşme kavramının, yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısı değişkeninin de bir alt faktörü olması önerilmektedir. Yani profesyonelleşme faktörü ile yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısı değişkeni arasında bir ilişki tanımlanması önerilmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda bu bağlantının değerlendirilmesi araştırmacılara önerilir. Firmada mevcut profesyonellerin çevrede bulunan kurumsal baskıları daha doğru ve güçlü algılayabileceği literatürle de uyumludur. Profesyonelleşme ve yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısı ilişkisinin bu yönüyle de bir araştırmaya konu yapılması tavsiye edilir.

Yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısı ile uluslararasılaşma derecesi ilişkisi, firma karar mekanizmalarının da içinde olduğu bir model ve daha üst düzey yöneticilerden oluşan bir örnekleme yapılacak bir çalışma da araştırmacılara tavsiye edilebilir. Çünkü firmanın uluslararası faaliyetlere başlaması ve faaliyetlerin artırılması kararlarında etkili olan yöneticilerin uluslararasılaşmaya dönük baskıları algılama düzeylerinin, uluslararasılaşma derecesi ile daha güçlü ilişki içinde olacağı varsayımının araştırılması faydalı olacaktır.

Bu çalışmada incelenen ilişkiler tam tersi bir biçimde bağımlı ve bağımsız değişkenler yer değiştirilerek yeni bir araştırma da yapılabilir. Çünkü süreçte uluslararasılaşma kararı, firmayı yeni bir kurumsal çevreyle karşı karşıya bırakmaktadır. Uluslararası pazarlara girme kararı alan bir organizasyon yeni hukuki düzenlemelerle, standartlarla, uygulamalarla, dokümanlarla ve belirsiz yeni bir çevreyle karşılaşmakta en kısa ve kolay yöntem olarak kurumsallaşma mekanizmalarından istifade etmektedirler. Kurumsallaşmanın bir sonucu

olarak değişen organizasyon yapısı ve uygulamaları değişik uluslararasılaşma derecesi ve aşamalarıyla sonuçlanmaktadır. Başlangıçta kurumsallaşmanın bir sonucu olarak varsaydığımız uluslararasılaşma süreci bu durumda kurumsallaşmanın sebebi olmaktadır. İşte bu ilişkiler bu bakış açısıyla yeni bir araştırmaya konu edilebilir.

Sonuç olarak literatürde daha önce bir arada ilişkilendirilmeyen üç kavram, bir model bütünlüğü içinde, bu çalışmada ilk defa ele alınmıştır. Araştırmanın sonunda bir KOBİ'nin kurumsallaşma düzeyi ve KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşmaya dönük baskı algısının, KOBİ'nin uluslararasılaşma derecesi üzerinde pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir etkisinin (%12) olduğu ilk defa ortaya konmuştur.

Birçok faktörün etkisi altında bulunan kurumsallaşma ve uluslararasılaşma kavramları, üzerinde çok tartışma ve araştırma yapılan kavramlardır. Ancak özellikle kurumsallaşma kavramı Türkiyede ve yurtdışında farklı ele alınmaktadır. Türkiye'de daha çok firmanın yapısal bir özelliği olarak ele alınırken yurtdışındaki çalışmalarda firmanın çevresinde var olan ve firmaya etki eden kurumsal yapılar olarak ele alınmaktadır. İlk defa bu çalışmada her iki bakış açısı bir arada ele alınmıştır. Hem Türkiye'de hemde yurt dışında bundan sonra yapılacak çalışmalarda her iki bakış açısını bir arada ele alacak çalışmaların artacağı umulmaktadır.

Bu çalışmanın ve bu çalışmada ortaya konan araştırma modeli ve yöntemlerinin gerek KOBİ'lerle ilgili gerekse kurumsallaşma ve uluslararasılaşma süreçlerine yönelik yapılacak çalışmalara ışık tutacağı ve katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Abelson, R., Black, J.: 1986, "Introduction", içinde, Galambos, J., Abelson, R., Black, J. (Eds.), **Knowledge structures**, 1-18. Hillsdale, NJ: Erlbaum
.Abrahamson, E.: 1991, "Managerial fads and fashions: Diffusion and rejection of innovations", **Academy of Management Review**, 16-4, s. 586-612.

Ackerman, D., Tellis, G.: 2001, "Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices", **Journal of Retailing**, 77 (2001) 57-82.

Agarwal, S., Ramaswami, S.:1992, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, pp.1-27.

Ak, B.G.: 2010, "**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkiler: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy,U.A., Çabuk, A.: (2006), "KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, S. 39-57.

Akturan, U.: 2008, "Parekendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XXV, Sayı:2., s. 631-642.

Aldrich, H.: 1979, "**Organizations and Environments**", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 22.11.2010.

Alexander, N.: 1997, "International Retailing", Blackwell Publishers Ltd., U.K., içinde, Bianchi,C.C.: 2002, "**An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**", yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen's Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

Alexander, N.: 1997, “**International Retailing**”, Blackwell Publishers Ltd., U.K., içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

Ali, A.J. and R.C. Camp: 1993, “The Relevance of Firm Size and International Business Experience to Market Entry Strategies”, **Journal of Global Marketing** 6 (4), 91–108.

Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Çetinkaya S., Arıkan L.: 2008, “Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy”, **Journal of World Business**, 43 (2008) 435–448.

Altay, H., Özcan, S., E., Çınar, İ., T.: 2009, “Türkiye'nin Avrupa Birliği Pazarında Endüstriler Arası ve Endüstri İçi Ticaret Açısından Avantajlı Olduğu Ürün Gruplarının Belirlenmesi: 1995-2007”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (23): s. 59-170.

Altıntaş, M.H., Özdemir E.: 2006 “İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması:Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobi’lere Yönelik Bir Arastırma”, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler dergisi**, 2006/1.

Altintas, M. H., Vrontis, D., Kaufmann, H.R., Alon, I.:2010, “Internationalization, market forces and domestic sectoral institutionalization”, **European Business Review**, Vol. 23 No. 2, 2011, pp. 215-235.

Anderson K., O.:1993, “On the internationalization process of firms: A critical analysis”, **Journal of Business Studies**, 24, 2, s.209-231.

Anderson, E., Gatignon, H., 1986.: “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions.”, **Journal of International Business Studies**, 17 (Fall): 1-26.

Apaydın F.: 2008, “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 121-14.

Apaydın F.: 2009, “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009.

Arnold, S.J., Handelman, J.M., Tigert, D.J.: 1998, “The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preferences Structures (or, What Happens When Wall-Mart Comes to Town)”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 5 (1), 1-13.

Atila E., KÜSKÜ F.: 2006, “**Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği**”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 14-15 Nisan 2006.

Aulakh, P., S., Kotabe, M.: 1997, “Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets”, **Journal of International Business Studies** 28 (1),145 – 175.

Ayyıldız H., “Cengiz, E.: 2006, “Pazarlama Modelleri Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.11, S.1,s.63-84.

Baird, I.S., Marjorie A.L, Orris, J.B.: 1994, "The Ghoice of International Strategies by Small Businesses", **Journal of Small Business Management**, 32 (1), 48-57.

Baş, T.: 2001, **Anket, Nasıl Hazırlanır, Nasıl Uygulanır, Nasıl Değerlendirilir?** Ankara, Seçkin Yayınevi.

Baum, J.A., Oliver, C.: 1991, “Institutional Linkages and Organisational Mortality”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, 187-218.

Bausch, A., Krist, M.: 2007, “The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis”, **Management International Review**; 47, 3; s. 319-347.

Bell, J.: 1995, “The internationalization of small computer software”, **European Journal of Marketing**, Vol. 29 No. 8, pp. 60-75.

Berger, P. and Luckmann, T.: 1967, “**The Social Construction of reality**”, New York, Doubleday, içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

Berger, P. L., Luckmann, T.: 1967, “**The Social Construction of Reality**”, New York: Doubleday & Company, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, School of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

Bilgin, N.:2007, “**Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilkey, W.J., Tesar, G.: 1977, “The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms”, **Journal of International Business Studies**, 9 (Spring/Summer): 93-98.

Birlik (Boya ve Vernik) OSB, “**BOSB Rehberi**”, 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.boyavernik.org.tr/index.php/firmalar>

Brash, D. T.:1966 “**American investment in Australian industry**”, Canberra: Australian University Press, içinde, Dunning, J.H.: 2000, “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 2000, 9(1).

Bromiley, P., Gummings, L.: 1995, “**Transactions Costs in Organizations With Trust**”, içinde, Bies, R., Lewicki, R., Sheppard, B. (Eds.), “**Research in Negotiation in Organizations**”, Greenwich, GT: JAI Press s. 219-247.

Broom, L., Selznick, P.:1955, “**Sociology: A Text with Adapted Readings**”, New York:, Peterson, (çevrim içi) [http://www.questia.com/ library/book/](http://www.questia.com/library/book/), 24 Haziran 2010.

Brouthers, K.D., Brouthers, L. E.: 2001, “Explaining The National Cultural Distance Paradox”, **Journal of International Business Studies**, 32(1): 177-189.

Buckley, P.J.: 1989, “Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background”, **Small Business Economics** 1, 89–100.

Burns, T., Stalker, G. M.: 1961, “**The Management of İnnovation**”, London, Tavistock.

Burris, A.P.: 2006, “**Institutional Effectiveness in Internationalization: A Case Study of Internationalization at Three Higher Education Institutions**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, Washington, USA, s.1-259.

Büyükekşi, M.:2012, “E-KOBİ NET”, (çevrimiçi), <http://www.e-kobi.net/KONukeksi-ihracatci-kobiler-kosgeb-destegini-etkili-kullanmali.html>, 02 Ocak 2012.

Büyüköztürk, S.: 2002, “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Güz Dönemi, Vol.32, S.47-480.

Cantwell, J. Piscitello, L.: 2000, “Accumulating Technological Competence: Its Changing Impact On Corporate Diversification and Internationalization”, **Industrial and Corporate Change**; Mar 9, 1; pg. 21.

Carlson, S.:1974, “**Investment in Knowledge and the Cost of Information**”, Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis: Uppsala, 1974, içinde, Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977, “The Internalization Process Of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, 8. S 23-32.

Carmines, E.G., Zeller, R.A.: 1982, “**Reliability and Validity Assessment. 5th printing**”, Beverly Hills, Sage Publications Inc.; 1982.

Caves, R. E., Mehra, S. K. : 1986, “Entry Of Foreign Multinationals Into U.S. Manufacturing Industries”, içinde, Michael E. Porter, editor, **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Press.

Cavusgil, S.T. and Zou, S. (1994), “Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Marketing Ventures”, **Journal of Marketing**, Vol. 58, pp. 1-21.

Cavusgil, S.T.: 1980, “On The Internationalization Process Of Firms”, **European Research**, s. 273-381.

Cavusgil, S.T.:, 1980, "On The Internationalization Process Of Firms", **European Research**, Vol. 8 No.6, s.273-81, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, “ An adaptive choice model of the internationalization process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

Cespedes, F., V.:1988, “Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences In One Industry”, **Industrial Marketing Management**, 17: 215-227.

Cheng, H.L., Yu, C.M.J.: 2008, “Institutional Pressures And Initiation Of Internationalization: Evidence From Taiwanese Small- And Medium-sized Enterprises”, **International Business Review** , Vol. 17 s. 331–348.

Clark, B.R.:1956, “**Adult Educatin in Transition**”, Berkeley, University of California Press, içinde, Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

Cohen A., Kol Y.: 2004, “Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 4, s. 386-405.

Cohen, J.: 1988, “**Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)**”, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Contractor, F.,J.:2007, “Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs Transaction Cost Perspective”, **Management International Review**; 2007; 47, 3; s. 453-475.

Coser, L., Kadushin C., Powell W.W.: 1982, “**Books: The Culture and Commerce of Book Publishing**”, New York: Basic Books, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Coviello, N. E., Martin, K.A.M.: 1999, “Internationalization Of Service SMEs: An Integrated Perspective From The Engineering Consulting Sector”. **Journal of International Marketing** 7(4), 42-66.

Coviello, N., Munro, H.: 1997, "Network Relationships And The Internationalisation Process Of Small Software Firms", **International Business Review** 6(4), 361-386, içinde, Altıntaş, M.H., Özdemir E.: 2006 "İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması:Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobi’lere Yönelik Bir Arastırma”, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler dergisi**, 2006/1.

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

Creative Research System: 2012, "**Sample Size Calculator**", (çevrim içi), <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 02 Ocak 2012.

Cyert, R.M., March, J.G.: 1963, "**A Behavioral Theory of the Firm**", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Czinkota, M.R.: 1982, "**Export Development Strategies: US Promotion Policies**", New York: Praeger Publishers, içinde, Anderson K., O.:1993, "On the Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis", **Journal of Business Studies**, 24, 2, s.209-231.

Çakıcı A., Şefika B.: 2007, "**Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi**", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10 Sayı 18, Aralık 2007, s.87-110.

Çavuşgil, S., T.: 1984, "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", **Journal of Business Research**, 12, s. 195-208.

Çavuşgil, S., T.: 1984, "Differences Among Exporting Firms Based On Their Degree Of Internationalization", **Journal of Business Research**, 12, s. 195-208.

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

Çetin, C.: 1996, “**Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ' ler ve Bunların Özendirilmesi**”, İstanbul: Der Yayınları, içinde, Aksoy,U.A., Çabuk, A.: (2006), “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, S. 39-57.

D’Aunno, T., Sutton, R. I., Price, R. H.: 1991, “Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units”, **Academy of Management Journal**, Vol. 34: 636-661

Daft, R.: 1983, “**Organization Theory and Design**”, New York, West Publishing.

Davidson, W.: 1980, “The Location of Foreign Direct Investment Activity, Country Characteristics and Experience Effects”, **Journal of International Business Studies**, s.9-22.

Davies, B.J.: 1995, “**The Regulation of Retail Internationalization: examples from the Pasific-Asia Region**”, içinde, Mc.Goldrick, P.G., Davies, G. (eds), “**International Retailing: Trends and Strategies**”, Pitman Publishing, London.

Davis P.S., Desai A.B., Francis J.D.: 2000 “ Mode Of International Entry: An Isomorphism Perspective”, **Journal of International Business Studies**, 31(2), 239–258.

Davis, P.S., Harveston, P.D.: 1998, “The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.22, No.3, s.31–49.

Deephouse, D.L.: 1996, "Does Isomorphism Legitimate?", **Academy of Management Journal**, Vol. 39 (4) 1024-1039.

Delios, A., Beamish P., W.: 1999, "Ownership Strategy Of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences", **Strategic Management Journal**, 20: 915-933.

Delmas M.A, Montes-Sancho, M.J.: 2011, "An Institutional Perspective on the Diffusion of International Management System Standards: The Case of the Environmental Management Standard ISO 14001 ", **Business Ethics Quarterly**, Vol. 21:1 (January), s. 103-132.

DiMaggio, P.: 1981, "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston. Part 1: The Creation of an Organizational Base For High Culture in America.", **Media, Culture and Society**, 4:33-50.

DiMaggio, P.: 1982, "**The Structure Of Organizational Fields: An Analytical Approach And Policy Implications.**", Paper prepared for SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public

Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Dimaggio, P.j., Powell, W.W.:1992, "**The New Institutionalism in Organizational Analysis**", Chicago, University of Chicago Press, 1991, 478 s., içinde, Romanelli, E.:1992, "Book reviews", **Academy of Management Review**, (July 1992), s.612-615.

DiMaggio, P.J.: 1988, "**Interest and Agency in Institutional Theory**", içinde, Zucker, L.G. (Ed.), **Institutional Patterns and Organisations: Culture and Environment**", 3-21, Cambridge, MA: Ballinger.

Dorrenbacher, C.:2000, “Measuring Corporate Internationalization: A Review of Measurement Concepts And Their Use”, **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

Douglas, M.: 1986, “How Institutions Think”, Syracuse University Press, Syracuse, NY, içinde, Bianchi,C.C.: 2002, “ **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**”, yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen’s Universty, Kingston, Ontario, Canada, s.1-211.

Douglas, S.P., Craig, C.S.:1995, “**Global Marketing Strategy**”, Mc Graw Hill Inc., International Edition, Singapore, İçinde, Akturan, U.: 2008, “Parekendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XXV, Sayı:2., s. 631-642.

Dowling,J., Pfeffer, J.:1975, “Organizational Legitimacy”, **Pacific Sociological Review** 18 (January), s.122-136.

Downs, A.: 1964, “**Inside Bureaucracy**”, Real Estate Research Corporation, Chicago, Santa Monica, (çevrimiçi), <http://www.rand.org/pubs/papers/2008/P2963.pdf>, 04 Temmuz 2010.

Dunning, J. H.: 1980, “Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 11, No. 1 (Spring - Summer, 1980), pp. 9-31.

Dunning, J. H.: 2001 “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, **International Journal of Economics of Business**, Vol. 8, No. 2, s. 173-90.

Dunning, J.H.: 2000, “The Eclectic Paradigm As An Envelope For Economic And Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 2000, 9(1), pp. 163-90.

Dunning, John H.: 1979, "Explaining Changing Patterns of International Production: in Defense of the Eclectic Theory." **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, Nov79, Vol. 41 Issue 4, p269-295.

Dupuis, M., Prime, N.: 1996, "Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors", **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.24 (11), 30-38.

Dupuis, M., Prime, N.: 1996, "Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors", **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.24 (11), 30-38.

Dursun Y., Kocagöz E.: 2010, "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı: 35, ocak-temmuz 2010 ss.1-17.

Eicher Theo and Jong Woo Kang (2002), "Trade, Foreign Direct Investment or Acquisition: Optimal Entry Modes for Multinationals," University of Washington.

Ekonomi Bakanlığı Resmi Web Sitesi: 2013, "**Dış Ticaret ve Ekonomik göstergeler**" 06 Ocak 2013, çevrimiçi, <http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=index&CFID=4104962&CFTOKEN=94391479#>.

Elango, B.: 2000, "An Exploratory Study Into The Linkages Between Corporate Resources And The Extent And Form Of Internationalization Of US Firms", **American Business Review**; Jun, 18, 2, s. 12-26.

Erçen, A.E.Y.: 2010, "Kurumsal Taklitçilik-İzomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin", Ulaşılabilirliği, **Akademik Bakış Dergisi** ,Sayı 19, s.1-10.

Erramilli,M. K., and Rao, C.P.: 1993, "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", **Journal of Marketing**, 57(July): 19-38.

Ersungur Ş.,M., Yalman İ. N., 2009, “**Bölgesel Kalkınmada İhracat Teşviklerinin Etkinliği:Sivas İlinde Bir Uygulama**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, sayı 1.s.81-98.

Ferrell O.C., Skinner S.J.: 1988, “Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations”, **Journal of Marketing Research**, 25 (February), 1, 103-109.

Fındıkçı, İ.: 2005, “**Aile Şirketleri**”, İstanbul, Alfa Yayınları.

Firma Rehberi: 2009, **İkitelli Organize Sanayi Bölgesi**, (çevrimiçi) <http://www.ikitelliorg.com/site.asp>, 25 Kasım 2009.

Frankel, M.: 1955 “Anglo-American Productivity Differences-Their Magnitude and Some Causes”, **American Economic Review**, May, 45, pp. 94± 112.

Franko, L., G.: 1989, “Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and The R&D Factor as One Reason Why”, **Strategic Management Journal**, Vol. 10, 449-474.

Freeman, J.H.: 1982, "Organizational life cycles and natural selection processes." Pp. 1-32 in Barry Staw and Larry Cummings (eds.), **Research in Organizational Behavior**. Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Ganitsky, J.: 1989, “Strategies for Innovative And Adoptive Exporters”, **International Marketing Review**, Vol. 6 No. 5, pp. 50-65

Gankema, H.G.J., Snuif, H.R., Zwart, P.S.: 2000, “The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory”, **Journal Of Small Business Management**, October, s. 15-27.

Gatignon, H., Anderson E., 1987.: “The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation”, **Journal of law, economics and organization**, fall 1988, vol.4, no.2, s.305-336.

Geetanjali, 2010. “**International Marketing**”, Jaipur, Global Media, s.1-300.

Gençyılmaz, G.: 2005, **2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No 50, İstanbul, Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş., 2-3 Aralık 2005.

Gençyılmaz, G.: 2006, **3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No 58, İstanbul, Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş., 17-18 Kasım 2006.

Genel Türkçe Sözlük: 2009:., **Türk Dil Kurumu web sitesi**, (çevrimiçi) <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=kurum&ayn=tam>, 15 Aralık 2009.

Geppert, M., Matten, D., Walgenbach, P.:2006, “Emerging Field of Research Transnational Institution Building And The Multinational Corporation: An emerging field of research”, **Human Relations**. s 59: 1451.

Geringer, J. M., Beamish, P. W., daCosta, R. C.: 1989, “Diversification Strategy and Internationalization: Implications For MNE Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol. 10, s.109-119.

Giddens, Anthony: 1979, “**Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis**”, Berkeley: University of California Press.

Glaum, M., Oesterle, M.: 2007, “40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Question than Answers”, **Management International Review**; 47, 3; pg. 307-317.

Goffman, E.:1967, "**Interaction Ritual**", Garden City, N.Y, Anchor, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

Gooderham, P., Nordhaug, O., Ringdal, K.: 1999, "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management In European Firms", **Administrative Science Quarterly**, 44: 507- 531.

Granovetter, M.: 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, 91, 481-510.

Greenwood, R., Hinings, C., R.: 1996, "**Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism**" Academy of Management. The Academy of Management Review; Oct 1996; 21, 4; ABI/INFORM Global pg. 1022-1054.

Guille'n, M. F.: 2002, "Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups In China: 1987-95", **Academy of Management Journal**, 45(3), 509-525.

Hair, J. F., Andersen,R.E., Tatham, R.L, Black, W.C.: 1998, "**Multivariate Data Analysis**", Prentice Hall, New Jersey, içinde, Kalaycı, Ş.: 2009, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

Hall R.H.: 1968, "Professionalization and Bureaucratization", **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 1, s. 92-104.

Hamel, Gary and Prahalad, C.K.: 1989, "Strategic Intent." **Harvard Business Review**, (May-June): 63-76.

Handelman, J.M., Arnold, S. J.: 1999, "The Role of marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment", **Journal of Marketing**, 63 (3), 33-48.

Hannan, M.T., Freeman, J.H.: 1977, "The Population Ecology Of Organizations" **American Journal of Sociology**, 82:929-64.

Hawley, A.: 1968 "**Human ecology**." s. 328-37 in David L. Sills (ed.), International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: Macmillan, içinde, Dimaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Hayran, O.: 2010, "**Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Profesyonelleşme**", Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi, Management-Education-Research- Informatics-Health, (Çevrimiçi), <http://www.merih.net/m1/wosmhay18.htm>, 13 ARALIK 2010.

Hill, C., W., Hwang, L., P., Kim, W. C.: 1990, "An Eclectic Theory Of The Choice Of International Entry Mode", **Strategic Management Journal**, Vol. 11, 117-128.

Hirsch, P.M.:1975, "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment", **Administrative Science Quarterly**, Sep75, Vol. 20 Issue 3, s.327-344.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Kim, H.:1997, "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms", **Academy of Management Journal**, 40, s. 767–798.

Hoffman, A.J.: 1999, "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", **Academy of Management Journal**, Vol. 42 (4), 351-371.

Hollander, S.C.: 1970, "Multinational Retailing", MSU International Business and Economic Studies, Michigan State University, içinde, Bianchi,C.C.: 2002, " **An Institutional Perspectives on Retail Internationalization Success**", yayınlanmamış Doktora Tezi, school of Business, Queen's Universty, Kingston, Ontorio, Canada, s.1-211.

Holm, P.:1995, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, Num. 3, (September 1995), 398-422.

Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. R.: 2008, "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **The Electronic Journal of Business Research Methods**, Volume 6, Issue 1, 2008, pp. 53 - 60, available online at www.ejbrm.com.

Huntington S.P.: 1965, "Political Development and Political Decay", **World Politics**, Vol. 17, No. 3 (Apr., 1965), s. 386-430.

İkitelli OSB Başkanlığı: 2012, "**Kooperatifler Listesi**", (çevrimiçi), <http://www.iosb.org.tr>, 02 Ocak 2012.

İkitelli OSB Başkanlığı: 2012, "**Kooperatifler Listesi**", (çevrimiçi), <http://www.iosb.org.tr>, 02 Ocak 2012,

İnal, C., Günay S.: 2010, "**Olasılık ve Matematiksel İstatistik**", Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

İstanbul Anadolu Yakası OSB: 2012, "**Firmalar**", 23 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.tmosb.com/>

İstanbul Beylikdüzü OSB: 2012, "**Firmalar**", 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.ibosb.com/TR/firm/>

İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi: 2012, ”**Firma Rehberi**”, 23 Mart 2012, (çevrimiçi),<http://www.ideriosb.org.tr/firma-rehberi>.

İstanbul Dudullu OSB: 2012, “**Dudullu OSB Firmaları**”, 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.idosb.org.tr/tumfirmalar.php>.

İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri OSB: 2012, ”**Firma Rehberi**”, 24 Mart 2012,(çevrimiçi),http://www.kosb.com.tr/index.php?option=com_sobi2&Itemid=0

İstanbul Tuzla OSB, : 2012, “**Alfabetik Firma Listesi**”, 24 Mart 2012, (çevrimiçi), <http://www.itosb.org.tr/itosbfirmalar.asp>

Jaffe, Eugene D., Pasternak.: 1994, “An Attitudinal Model To Determine The Export Intention of Non-Exporting, Small Manufacturers”, **International Marketing Review**, Vol. 11 No. 3, s. 17-32.

Javalgi, R., G, Griffith, D., A., White, D., S.: 2003, “An Empirical Examination Of Factors Influencing The Internationalization Of Service Firms.”, **The Journal of Services Marketing**, 17, 2/3; s.185-201.

Johanson, J., Mattson, L.G.: 1988, “Internationalisation In Industrial Systems- A Network Approach” . In: Hood, N.; & Vahlne ,J-E.(Eds) “**Strategies in Global Competition**“, New York: Croom Helm., 287-314.

Johanson, J., Vahlne, J. E.: 1977, “The Internalization Process Of The Firm: A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, 8, 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J.E.: (1990), “The Mechanism of Internationalization”, **International Marketing Review**, 7,4, s. 11-23, içinde, Ölmez, S., 2006, “**Kobi’lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana İli Üzerine Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Johanson, J., Wiedersheim, P. F.: 1975, "The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies** 12 (3), s. 305-322.

Jöreskog, K. G.; Sörbom, D.: 2001, "**LISREL 8. User's reference guide**", Lincolnwood: Scientific Software International.

Kagan, J.: 1958, "The concept of identification", **Psychological Review**, 65: 296-305.

Kalaycı, Ş.: 2009, "**SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**", Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

Kaplan, M.: 2009, **Girişimcilik, Kurumsallaşma ve Markalaşma Stratejileri Paneli**, (çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/haber/haber.aspx?hID=219>, 19.06.2009.

Kaptanoğlu, N.B.: 2011, "**İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş tatmini ile ilişkisi ve Bir Araştırma**", yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2011.

Karagozolu, N. and Lindell, M.: 1998, "Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An e-Exploratory Study", **Journal of Small Business Management** January, 44-59.

Karpuzoğlu, E.: 2001, "**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**", Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

Karpuzoğlu, E.: 2004, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", İstanbul Kültür Üniversitesi, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, Kongre Kitabı, s.42 - 53.

Kenny, D.A., 2012, "Structural Equation Modeling", çevrimiçi, 21 Ocak 2013, <http://davidakenny.net/cm/causalm.htm>.

Kim, W. C., Hwang, P., 1992, "Global strategy and multinationals' entry mode choice", **Journal of International Business Studies**, 23: 29-53.

Kimberly J. R.: 1978, "Hospital Adoption of Innovation: The Role of Integration into External Informational Environments", **Journal of Health and Social Behavior**, Vol. 19, No. 4, pp. 361-373.

Kimberly, J.: 1980, "**Initiation, innovation and institutionalization in the creation process**" Pp. 18-43 in Kimberly J. and Miles, R.B. (eds.), "**The Organizational Life Cycle**", San Fran-cisco: Jossey-Bass.

Kimberly, J.R.: 1979, "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization," **Academy of Management Journal**, 19/9 (September), 437-457.

Kline, R.B.: 2010, "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", New York, Guilford Press, 3rd Edition.

Knight, G. and Cavusgil, T.: 1996, "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", içinde, Cavusgil, S. and Madsen, T. (Eds), **Advances in International Management**, JAI Press, Greenwich, CT.

KOBİEFOR Dergisi, 2012, (Çevrimiçi) http://www.kobiefor.com.tr/haber_detay.asp?id=2858, 02 Aralık 2012.

KOBİEFOR Dergisi, 2012, (Çevrimiçi), http://www.kobiefor.com.tr/haber_detay.asp?id=2858, 02 Ocak 2012.

Koch A.J.: 2001, "Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model", **Marketing Intelligence & Planning**, 19/5 [2001] 351-361.

KOÇ, U.: 2009, “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** (C.X I, S I, 2009).

Koçel, T.: 2005, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Basım, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Kogut, B., Singh H., 1988, “The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode”, **Journal of International Business Studies**, 19(Fall): 411-430.

KOSGEB, **KOBİ Anketi Verileri**, 15.01.2006, içinde Cansız, M.:2008, “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEP”, DPT Uzmanlık Tezleri, Ankara.

KOSGEP: 2009, **Destekler; İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi Destek Programı**, (çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/>, 25 Kasım 2009.

KOSGEP: 2009, **Kobi Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)**, (çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/DisIliskiler/duyuru.aspx?dID=27>, 21 Kasım 2009.

Kostova T.: 1999, “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, s. 308-324.

Kostova, T., Roth, K.: 2002, “Adoption of An Organizational Practice By Subsidiaries Of Multinational Corporations: Institutional And Relational Effects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No.1. 215-233.

Kostova, T., Zaheer, S.:1999, “Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of The Multinational Enterprise”, **Academy of Management Review**, Vol. 24., No. 1, s.64-81.

Kostova, T.: 1999, “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, **Academy of Management Review**, 24: 308-324.

Kotler, P., Armstrong, G.: 1999, “**Principles of Marketing**”, New Jersey, USA, 8 ed., Prentice-Hall inc.

Kumar, V., Subramaniam, V.: 1997, “A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision”, **Journal of World Business**, Vol.32, No.1, s. 5372.

Kumar, V., Subramaniam, V.: 1997, “A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision,” **Journal of World Business** 32 (1), 53 - 72.

Kumarasinghe, S., Hoshino, Y.: 2009, “Entry Mode Strategies and Performance of Japanese MNCs in Australia and New Zealand: the Role of Japanese Employees”, **Asian Journal of Finance & Accounting** , 1 (1), pp. 87-105.

Kurt, M., Görmüş, A.Ş.: 2010, “Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Y.2010, C.15, S.1 s.67-82.

Kutschker, 1993, “Dynamische Internationalisierungsstrategie”, **Diskussionsbeitrag Nr. 41**, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Katolische Universität Eichstätt, Ingolstadt, içinde Dorrenbacher, C.: 2000, “Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts and Their Use”, **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

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

Larson, M.S.: 1977. “**The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**”, Berkeley: University of California Press, (çevrimiçi), <http://books.google.com/books?printsec=frontcover&vid=ISBN0520029380&vid=LCCN74030533#v=onepage&q&f=false>, 13 ARALIK 2010.

Lau, Ho-Fuk.: 1992, "Internationalization, Internalization or a New Theory for Small Low-Technology MNE?", **European Journal of Marketing**, 26 (10), 17-31.

Laumann, E.O., Galaskiewicz, J., Marsden, P.: 1978 "Community Structure As Interorganizational Linkage", **Annual Review of Sociology**, 4:455-84.

Lawrence, L., Lorsch, J.: 1967, "Differentiation and Integretion in Complex Organizations", **Administrative Resource Management**, 25, 1, 133-148.

Letto-Gillies, G.: 1998, "Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transational Corporations", **Transnational Corporations**, Vol. 7, 1, s. 17-39.

Lipsey, R. G.: 1997, "**Globalization and National Government Policies: An Economists View**", içinde, Dunning, J.H.: 2000, "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", **International Business Review**, 2000, 9(1).

Lorange, P.: 1986, "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures", **Human Resource Management**, 25 (1), 133-148.

Mackenzie, K. D. 1991, "**The Organizational Hologram**", Boston: Kluver.

Madhok, A., 1998, "The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode", **International Business Review** 7, 259 - 290.

March, J.G., Olsen, J.P.: 1976, "**Ambiguity and Choice in Organizations**", Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

March, J.G., Simon, H.A.: 1958, “**Organizations**”, New York, Wiley, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

March, R.G., Simon, H.A.: 1958, “**Organizations**”, New York, Wiley, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

Markus, H., Zajonc, R. B.: 1985, “The Cognitive Perspective in Social Psychology”, içinde, G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), **Handbook of social psychology**, New York: Random House, s.137-230.

Markusen, J., R.: 2002, **Multinational Firms and the Theory of International Trade**, University of Colorado, Boulder, NBER, CEPR, the MIT Press, ISBN 0-262-13416-0.

Matsuno K., Mentzer J. T., Özsoyler A.: 2002, “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, **Journal of Marketing**, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32.

McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B.: 1994, “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, pp. 469-87.

McKiernan, P.: 1992, “**Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization**”, New York: Routledge, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, “An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process”, **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

Merton, R.K.: 1940, “Bureaucratic Structure and Personality”, **Social forces**, 18 (May), s. 560-568.

Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

Meyer, J.W., Scott, W.R. Deal, T.C.: 1980 "**Institutional And Technical Sources of Organizational Structure Explaining The Structure of Educational Organizations**", Paper Prepared for a Conference on Human Service Organizations at the Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA, March 2-3, 1979, s.1-38.

Meyer, K.: 1998, "**Direct Investment in Economies in Transition**" Cheltenham (UK), Lyme (US): Edward Elgar.

Meyer, M.: 1981, "**Persistence and Change in Bureaucratic Structures.**" Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Toronto, Canada, içinde, DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Miles, R. E., Snow, C. C.: 1978, "**Organizational Strategy, Structure And Process**", NewYork: McGraw-Hill.

Miller, D., Steier, L., and Miller, I.L.B.: 2003, "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", **Journal of Business Venturing**, No.18, s.513 – 531.

Miller, M.M.: 1993, "Executive Insights: The 10 Step Road Map to Success in Foreign Markets", **Journal of International Marketing**, 1 (2), s. 89-100.

Mintzberg, H.: 1987, "Crafting Strategy", **Harvard Business Review**, (July-August): 66-75.

Mizruchi, M.S. Fein L. C.: 1999, "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism", **Administrative Science Quarterly**, 44 (1999): 653-683.

Moen, O.: 2002, "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters", **International Marketing Review**, Vol. 19 No. 2, pp. 156-75.

Morck, R., Yeung, B.: 1991, "Why Investors Value Multinationality", **Journal of Business**, 64, 2, s. 165-187.

Mulok, D., Ainuddin, R., A., R., O.,: 2010, "Foreign Entry Mode, Cultural Distance and Subsidiary Performance of Malaysian MNE's" **International Journal of Business and Management**, February, Vol.5, No.2, s.26-30.

Mutlu, E., C.: 1999, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul, Beta Yayınları, 2.bası.

Müler, T.: 2007, "Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition", **Review of International Economics**, 15(1), s. 93-111.

North, D.C.: 1990, "**Institutions, Institutional Change and Economic Performance**", Cambridge, U.K., Cambridge University Press, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 21 Ocak 2011.

Ohmae, K.: 1990, "**The Borderless World**", New York, Harper Busines, içinde, Lam, L. W., White, L. P.: 1999, "An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process", **International Journal of Organizational Analysis**, Apr, 7, 2; s. 105-134.

Oliver, C.: 1991, "Strategic Responses to Institutional Processes", **Academy of Management Review**, Vol. 16, 145-179.

O'Reilly, G., Ghatman, J.: 1986, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71: 492-499.

Organize Sanayi Bölgeleri Üst kuruluşu: 2012, "Üye Listesi" 22 Mart 2012,(çevrimiçi),<http://www.osbuk.org/index.php?page=content/uyeler&id=>,

Organize Sanayi Bölgeleri Üst kuruluşu: 2012, "Üye Listesi" 22 Mart 2012,(çevrimiçi),<http://www.osbuk.org/index.php?page=content/uyeler&id=>,

Orru, M., Bighart, N., Hamilton, G.: 1991, "Organizational Isomorphism in East Asia", içinde, Kostova, T., Roth, K.: 2002, "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", **Academy of Management Journal**, Vol. 45. No. 1. 215-233.

Oviatt, B. and McDougall, P. (1997), "Challenges For Internationalization Process Theory: The Case Of International New Ventures", **Management International Review**, Vol. 37, pp. 85-99.

Oviatt, B., McDougall, P.: 1994, "Toward A Theory of International New Ventures", **Journal of International Business Studies**, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.

Oviatt, B., McDougall, P.: 1995, "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", **Academy of Management Executive**, Vol. 9 No. 2, pp. 30-43.

Ölmez, S., 2006, "**Kobi'lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana İli Üzerine Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Öncü, H.: 1994, "**Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**", Ankara: Matser Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti.

Özcan, K.: 2011, “Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:13, S.297-326.

Pan, Y., Tse, D.K.: 2000, “The Hierarchical Model of Market Entry Modes”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 31, No.4, s. 535-554.

Parsons, T.: 1956, “Suggestion for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I.”, **Administrative Science Quarterly**, 1 (June), s.63-85.

Peck, F. W.: 1996, “Regional Development And The Production Of Space: The Role Of Infrastructure In The Attraction Of New Inward Investment”, **Environment and Planning Series A**, 28, 327–339.

Penrose, E.: 1959 (revised 1995), “**The Theory of Growth of The Firm**”, Oxford University Pres. Inc., New York, (çevrim içi) <http://books.google.com.tr/books>, 19.03.2010.

Penrose, E.T., Pitelis, C.: 2002, “**The Growth of The Firm: The Legacy of Edith Penrose**”, Oxford University Pres. Inc., New York, (çevrim içi) <http://books.google.com.tr/books>, 26.03.2010.

Perlmutter, H., V., Heenan, D., A.: 1979, **Multinational Organization Development**, Reading, MA: Addison-Wesley, s. 16, içinde Dorrenbacher, C.:2000, “Measuring Corporate Internationalization: A Review of Measurement Concepts and Their Use”, **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

Perlmutter, H., V.: 1969, “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, Columbia **Journal of Worm Business**, 4 (January-February): 9-18, içinde, Sullivan, D.: 1994, “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

Perriard, M.: 1995, "Towards a Measure of Globalization". **Institute of Economic and Social Sciences University Fribourg Working paper No. 250**, Fribourg, içinde Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts And Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

Perrow, C.: 1970, "**Organizational Anaysis: A Sociological View**", Belmont, California, Wardsworth, içinde, Meyer, J.W., Rowan, B.:1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

Perrow, C.: 1974, "Is Business Really Changing?" **Organizational Dynamics**, Summer74, Vol. 3, Issue 1, s.30-44.

Peters, B. G.: 2000, "Institutional Theory: Problems and Prospects", **Political Science Series**, July, 69.

Pfeffer, J., Salancik G.: 1978, "**The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**", New York: Harper & Row.

Phillips, N., Tracey, P., Karra, N.:2009, "Rethinking Institutional Distance: Strengthening the Tie between New Institutional Theory and International Management", **Strategic Organization**, Vol 7(3): 339–348.

Pla-Barber, J., Esteve, A.E.: 2006, "Accelerated Internationalization: Evidence from A Late Investor Country", **International Marketing Review**, Vol. 23 No. 3, pp. 255-278.

Pogrebnyakov, N.A.:2008, "**Internationalization of Mobile Network Operators: Institutional Distance, Regional Effects and Country Factors**", yayınlanmamış doktora tezi, College of Information Sciences and Technology, The Pennsylvania State University.

Policy, April 1 and 2., içinde, DiMaggio, P.j, Powell, W.W.:1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Porter, M. E.: 1994, “The Role of Location In Competition”, **Journal of Economics of Business**, 1 (1), 35–39.

Powell, W.W., DiMaggio, P.j.:1992, “The New Institutionalism in Organizational Analysis”, Book Review, **Academy of Management Review**, (July 1992), 64, içinde, Bilgin, N.:2007, “**Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rao S.P.: 2010, “**Introduction to International Business**”, Mumbai, Himalaya Publishing House, s.1-417.

Raosoft: 2012, “**Sample Size Calculator**”, (çevrim içi), <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, 02 Ocak 2012.

Raymond, L., St-Pierre, J.: 2011, “Strategic Capability Configurations for The Internationalization Of Smes: A Study In Equifinality”, **International Small Business Journal**, 31(1) 82–102.

Reid, S.: 1983, “Finn Intemationalization Transaction Costs and Strategic Choice”, **International Marketing Review**. Vol. 1, No.2, s. 113-123, içinde, Ölmez, S., 2006, “**Kobi’lerin Uluslararasılaşma Süreçleri: Adana İli Üzerine Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Reid, S.D., 1981, “The Decision-Maker and Export Entry and Expansion”, **Journal of International Business Studies**, 12 (fall): 101-112.

Ricardo, D.: 1996, **On the Principles Of Political Economy And Taxation**, New York, Prometheus Books.

Rogers, E.M.: 1962, "**Diffusion of innovations**", New York, The Free Press, s.81-86, içinde, Anderson K., O.:1993, "On the internationalization process of firms: A critical analysis", **Journal of Business Studies**, 24, 2, s.209-231.

Ronen, S., Shenkar, O.: 1985, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 3, 435-454.

Root, F. R.: 1994, "**Entry Strategies for International Markets**", London: Lexington Books., içinde, Zhao, X., M., Decker, R.: 2004, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies," **Discussion Paper No. 512**, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld.

Root, F.R.: 1987, "**Entry Strategies for International Markets**", Lexington, MA: Lexington Books, içinde, Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, "The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 10–35.

Rosenzweig, P., Singh, H.: 1991, "Organizational Environments and The Multinational Enterprise", **Academy of Management Review**, 16: 340-361.

Rostas, L.: 1948 "**Comparative Productivity in British and American Industry**", Cambridge, Cambridge University Press.

Ruekert, R.W., Orville. C. Walker, Jr., Roering K.J.: 1985, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", **Journal of Marketing**, sayı. 49, No. 1, pp. 13-25.

Rugman, A.M.: 1980, "A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internalization", **Columbia Journal of World Business**, Spring80, Vol. 15 Issue 1, s.23-29.

Ruigrok, W., Amann, W., Wagner, H.: 2007, "The Internationalization-Performance Relationship at Swiss Firms: A Test of the S-Shape and Extreme Degrees of Internationalization", **Management International Review**, 47, 3, pg. 349-368.

Ruigrok, W., Wagner, H.:2003, "Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective", **Management International Review**, vol. 43/1, pp. 63–83.

Safarian, A. E.:1966, "**Foreign Ownership Of Canadian Industry**", Toronto: University of Toronto Press, içinde, Dunning, J.H.: 2000, "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", **International Business Review**, 2000, 9(1), s. 168.

Salancik, G.A., Pfeffer, J.: 1974, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University", **Administrative Science Quarterly**, Dec74, Vol. 19 Issue 4, s.453-473.

Samiee, S.: 1995, "Strategic Considerations in European Retailing", **Journal of International Marketing**, Vol. 3(3), 49-76.

Schelling, T.: 1978, "**Micromotives and Macrobehavior**", New York: W. W. Norton.

Schmidt, R.: 1981, "Zur Messung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen", in: Wacker, W.H. (Hrsg.): **Internationale Unternehmensführung - Festschrift für Eugen, H. Sieber**, Herne-Berlin 1981, S. 57-70, içinde Dorrenbacher, C.:2000, "Measuring Corporate Internationalization: A Review Of Measurement Concepts and Their Use", **Intereconomics**; May/Jun 2000; 35, 3; s. 119-126.

Scott, R. W.: 1987, “**The Adolescence of Institutional Theory**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, 493-551.

Scott, R.: 1995, “**Institutions and organizations**”, Thousand Oaks, GA: Sage, (çevrimiçi),<http://books.google.com.tr/books>, 20.12.2011.

Selznick, P.: 1949, “**TVA and the Grass Roots**”, Berkeley, University of California Press, içinde, Meyer, J.W.,Rowan, B.:1977, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363.

Selznick, P.:1992, “**The Moral Commonwealth:Social Theory and the Promise of Community**”, Berkeley, University of California Press., içinde, Selznick, P.:1996, “Institutionalism "Old" and "New"”, **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 270-277.

Selznick, P.:1996, “Institutionalism "Old" and "New"”, **Administrative Science Quarterly**, vol.41, s. 270-277.

Sharma, S.. 1996, “**Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons Inc., New York, içinde, Kalaycı, Ş.: 2009, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara, Asıl Yayın, 4. Baskı.

Shaw, V., Darroch, J.: 2004, “Barriers to Internationalization: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand”, **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 2, pg.327–343.

Shepherd, D.A.: 2009, “Grief Recovery From the Loss of a Family Business: A Multi-and meso-Level Theory”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, s.81 - 97.

Shrivastava P., Grant J. H.: 1985, “Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes”, **Strategic Management Journal**, Vol. 6, pp. 97-113.

Singh, J.V., Trucker, D.J., House, R. J.: 1986, "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, 171-193.

Solberg, C., A., Durrieu, F.: 2006, "Access to Networks and Commitment to Internationalization as Precursors to Marketing Strategies in International Markets", **Management International Review**, 46, 1; pg. 57-83.

Staggenborg S.: 1988, "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", **American Sociological Review**, Vol. 53, No. 4, s. 585-606.

Steen, J., T., Liesch, P., W.: 2007, "A Note on Penrosean Growth, Resource Bundles and the Uppsala Model of Internationalization", **Management International Review**, 47, 2; pg. 93.

Stopford, J., M., Wells, L., T.: 1972, "**Managing the multinational enterprise**", New York: Basic Books, içinde, Sullivan, D.: 1994, "Measuring the degree of internationalization of a firm", **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

Stopford, J., M., Wells, L., T.: 1972, "**Managing the multinational enterprise**", New York: Basic Books, içinde, Bausch, A., Krist, M.: 2007, "The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis", **Management International Review**; 47, 3; s. 319-347.

Stopford, J., M., Wells, L., T.: 1972, "**Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries.**", New York: Basic Books, içinde, Agarwal, S., Ramaswami, S.: 1992, "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, pp.1-27.

Suchman, M.: 1995, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, **Academy of Management Review**, Vol. 20, 571-610.

Sull, D.: 1999, “Why Good Companies Go Bad”, **Harvard Business Review**, 77(4): s. 42–56.

Sullivan, D., Bauerschmidt, A.: 1990, “Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne’s Thesis”, **Management International Review**, First Quarter 1990; 30, 1, s. 19-30.

Sullivan, D.: 1994, “Measuring The Degree of Internationalization of A Firm”, **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

Swanson,G.E.:1971, “An Organizational Analysis of Collectivities”, **American Sociological Review**, 36 (August), s.590-613.

Şahman, i., Tengilimoğlu, D., Işık, O.: 2008, “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, **Gazi üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi** Sayı 10 / 2, s. 1-23.

Şenoğlu, B.: 2003, “İstatistiksel Çözümleme Teknikleri I-Regresyon Analizi”, Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü, Eskişehir, çevrim içi, www.akademidestek.net, 11 Şubat 2013.

Şimşek, Ö.F.: 2007, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş; Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları”, Ankara, Ekinoks.

T.C. İstatistik Kurumu Başkanlığı Resmi Web Sitesi: 2013, “Yıllara ve Aylara Göre Dış Ticaret Verileri”, 06 Ocak 2013, çevrimiçi, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10805>.

Tang, Y.: 2000, "Bumpy Road Leading To Internationalization: A Review Of Accounting Development In China", **Accounting Horizons**, Mar 2000; 14, 1; ABI/INFORM Global pg. 93-102.

Tarama Sözlüğü, 1969, **Türk Dil Kurumu web sitesi**, 2009, (çevrimiçi) ttp://tdkterim.gov.tr/bts/? kategori= verilst&kelime =kurum& ayn= tam, 15 Aralık 2009.

Tavşancı S.: 2009, "**Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**" yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Terzi, H. Erol A.: 2005, "**Doğu Karadeniz Bölgesinde İhracatçı Firmaların İhracat Teşviklerinden Yararlanma Düzeyi Üzerine Bir Araştırma**", Doğu Karadeniz Bölgesi Kalkınma Sempozyumu 2005, içinde, Ersungur Ş.,M., Yalman İ. N., 2009, "**Bölgesel Kalkınmada İhracat Teşviklerinin Etkinliği:Sivas İlinde Bir Uygulama**", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, sayı 1.s.81-98.

Thompson,J.D.:1967, "**Organizations in action**", New York, McGraw-Hill.

Tolbert, P., Zucker, L.: 1996, "**The Institutionalization of Institutional Theory**", içinde, Glegg, S., Hardy, G., Nord, W. (Eds.), **Handbook of organization studies:** Thousand Oaks, GA: Sage 175-190, (çevrimiçi), <http://books.google.com.tr/books>, 11 Ocak 2011.

Tolbert, P.S., Zucker, L.G.:1983, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform,1880-1935", **Administrative Science Quarterly**, 28(1983): 22-39.

TÜİK, 2002, "**Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı**", (çevrimiçi), http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=28&ust_id=9, 02 Ocak 2012.

TÜİK, 2011, “**Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikler**”, Haber Bülteni, Sayı 198, Ankara, 27 Eylül 2011.

Türkçe Sözlük: 1988, **Türk Dil Kurumu**, C.2., Ankara.

Türkiye İhracatçılar Meclisi: 2013, “**İhracat Rakamları**”, çevrimiçi, <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-ihracat-rakamlari-tablolar.html>, 24 Ocak 2013.

Ulukan, C.: 2005, “**Girisimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallasma Perspektifi**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 5 (2): 29-42.

UNCTAD,: 2004, United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report 2004: The Shift Towards Services**, Newyork& Geneva, United Nations.

Üzümcü A., Doğan A., 2009, “**Türkiye ve Sivas’ta Yatırım-KOBİ Teşviklerinin Gelişimi**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, sayı 1, s. 299-318.

Vernon, R., 1974 “**The Location of Economic Activity**”, içinde J.H. Dunning, ed., Economic Analysis and the Multinational Enterprise. London: Allen & Unwin, , pp. 89± 114.

Vernon, R.: 1966b, “International Investment And International Trade In The Product Cycle”, **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80 No. 2, pp. 190-207.

Vernon, R.: 1971, “**Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises**”. New York: Basic Books, içinde, Sullivan, D.: 1994, “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, **Journal of International Business Studies**; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.

Vernon, R.:1966a, “International Investment And International Trade In The Product Cycle”, **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80 No. 1, pp. 190-207.

Wallace, J.E.: 1995, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1995, 40 (June), 2, 228-255.

Walsh, J.: 1995, "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", **Organization Science**, 6: 280-321.

Ward, E.A.: 1993, "Motivation of Expansion Plans of Entrepreneurs and Small Business Managers", **Journal of Small Business Management**, January, 32–38.

Ward, S., V.: 2005, "A Pioneer Global Intelligence Corps? The Internationalisation of Planning Practice 1890-1939", **The Town Planning Review**, 76, 2; ProQuest Social Science Journals, s. 119-141.

Weber, Max (a), 1952, "**The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**", New York: Scribner, (çevrimiçi), http://www.ne.jp/asahi/moriyuki/abukuma/weber/world/ethic/pro_eth_frame.html, 22 Kasım 2010.

Weber, Max (b), 1968, "**Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**", Three volumes. New York: Bedminster, içinde, Powell, W.W., Dimaggio, P.j.:1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), s. 147-160.

Welch, L.S., Luostarinen, R.: 1988, "Internationalization and Competitive Catch-Up Processes: Case Study Evidence on Chinese Multinational Enterprises", **Management International Review**, 36, 295-314.

Westphal, J. D., Gulati R., Shortell S.M.: 1997, “Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No.2, s. 366-394.

Wiedersheim,P. F., Olson, H., Welch, L. :1978, “Pre-Export Activity: The First Step In Internationalization”, **Journal of International Business Studies**, 9, s. 47-58.

Wiedersheim-Paul, F.:1972, “**Uncertainty and Economic Distance**”, Studies in International Business, Uppsala: Almqvist and Wicksell, 1972.

Williamson, Oliver E.: 1985, “**The Economic Institution of Capitalism.**”, New York, Free Press, içinde, Zhao, X., M., Decker, R.: 2004, “Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies,” **Discussion Paper No. 512**, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld.

Wolf, J.A.: 2000, “Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”, **Journal of Small Business Mangement**, April 38(2), s. 14-34.

Woodcock, C. P., Beamish, P.W., Makino, S.:1994, “Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 25, No. 2 (2nd Qtr.), 253-273.

Yarar, O.:2008, “**Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2008.

Yazıcıoğlu İ., Koç H.: 2009, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21 / 2009.

Yılmaz Y.: 2007, “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Yin H, Ma C.: 2009, “International Integration: A Hope for a Greener China?” **International Marketing Review** 2009; 26(3):348–67.

Yip G.S., Biscarri, J.G., Monti, A.J.: 2000, “The Role of Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms”, **Journal of International Marketing** Vol. 8, No. 3, s. 10–35.

Yip, G.S.: 1982, “Diversification Entry: Internal Development versus Acquisition”, **Strategic Management Journal**, 3(4): 331-345.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, J., R.: 1989, “**International Market Entry and Development: Strategies and Management.**” Englewood Cliffs: Prentice Hall. İçinde, Zhao, X., M., Decker, R.: 2004, “Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies,” **Discussion Paper No. 512**, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld.

Zajac, E.J., Westphal J.D.: 2004, “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, **American Sociological Review**, Vol. 69, No. 3, s. 433-457.

Zald, M., N., Denton, P.:1963, “From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA.”, **Administrative Science Quarterly**, 8 (september), s.214-234.

Zhao, X.M., Decker, R.: 2004, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies," **Discussion Paper No. 512**, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld.

Zhu H., Hitt M.A.,Tihanyi L.:2007, "The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional", **Journal of Small Business Strategy**, Fall 2006/Winter; 17, 2; ABI/INFORM Global s. 1-26.

Zhua Q., Sarkisb J., Lai K.: 2011, "An Institutional Theoretic Investigation On The Links Between Internationalization Of Chinese Manufacturers And Their Environmental Supply Chain Management", **Resources, Conservation and Recycling**, 55 (2011) 623–630.

Zucker, L.G.: 1987, "Institutional Theories of Organizations", **Annual Review of Sociology**, Vol. 13 (1987), s. 443-464.

ANKET FORMU

Sayın yönetici,

1. Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde **akademik bir araştırma** yapmaktayız.
2. Araştırmamızın konusu, incelediğimiz alandaki işletmelerin sahip ve yöneticilerinin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algısı ve firmanın mevcut kurumsallaşma düzeyi ile firmanın mevcut uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkilidir.
3. **Uluslararasılaşma kavramı** ile firmanın **ihracat, dış yatırım, dış pazarda bayilik-acentelik antlaşmaları ve işbirliği** gibi dış pazarlara dönük faaliyetleri kastedilmektedir.
4. **Cevaplarınız** akademik amaçlı olarak kullanılacak olup, **kesinlikle gizli tutulacaktır.**
5. Üniversite ile iş hayatı işbirliğinin geliştirilmesi açısından çalışmamıza vereceğiniz destek çok önemlidir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.....

NOT: ÇALIŞMANIN SONUÇLARI HAKKINDA BİLGİLENDİRİLMEK İSTİYORSANIZ E-MAIL ADRESİNİZİ YAZINIZ

E-MAIL: @

Mustafa SUNDU (MSc.)

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

mustafasundu@gmail.com

mustafasundu@hotmail.com

mustafasundu@yahoo.com

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Eğitiminiz durumunuzu belirtiniz?

a. İlköğretim b. Lise c. Üniversite d. Yüksek Lisans/Doktora

2. Üniversite veya Yüksek Lisans/Doktora mezunu iseniz eğitiminiz hangi alandadır belirtiniz? (* Mezun olduğunuz alanı işletme, pazarlama, dış ticaret, mühendislik gibi açıklayarak belirtiniz.)

Üniversite :

Yüksek Lisans :

Doktora :

3. Firmadaki göreviniz nedir?

Lütfen belirtini...

AÇIKLAMA:

Uluslararasılaşma kavramı ile firmanın ihracat, dış yatırım, dış pazarda bayilik-acentelik antlaşmaları ve işbirliği gibi dış pazarlara dönük faaliyetleri kastedilmektedir

FİRMA BİLGİLERİ

4. Firmanız hangi sektörde/sektörlerde faaliyet göstermektedir?

Lütfen belirtiniz...

5. Firmanızda çalışan personel sayısı kaçtır?

Lütfen belirtiniz.....

6. Firmanız ne zaman kurulmuştur?

Lütfen belirtiniz.....

7. Firmanız uluslararası faaliyetlerine ne zaman başlamıştır?

Lütfen belirtiniz.....

ULUSLARARASILAŞMA DERECESESİ

8. Firmanızın dış satışları toplam satışlarının yüzde kaçtır?

Lütfen belirtiniz % ...

9. Firmanızın dış varlıkları toplam varlıklarının yüzde kaçtır?

Lütfen belirtiniz % ...

10. Firmanızın dış şubeleri toplam şubelerinin yüzde kaçadır?

Lütfen belirtiniz % ...

11. Firmanızın yöneticileri meslek yaşamlarının yüzde kaçını uluslararası faaliyetlerle geçirmişlerdir? (Firmanın uluslararası faaliyetlerinden sorumlu (İhracat müdürü vs.) yöneticilerini düşünerek cevap veriniz.)

Lütfen belirtiniz % ...

12. Firmanızın uluslararası (İhracat) faaliyetlerini içeren ülkeleri sıralayınız.

- | | |
|-----|-----|
| 1. | 11. |
| 2. | 12. |
| 3. | 13. |
| 4. | 14. |
| 5. | 15. |
| 6. | 16. |
| 7. | 17. |
| 8. | 18. |
| 9. | 19. |
| 10. | 20. |

KURUMSALLAŞMA ALGISI

13. Sektörünüzü düşünerek aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Uluslararasılaşma sektörümüzde teşvik ve vergi kanunları ile desteklenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülkemizde kanunlar ve kurallar sektörümüzdeki uluslararası faaliyetleri çok kolaylaştırmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere konu olan ürün ve hizmetleri denetleyen kurumlar ve yasalar vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlere yönelik yeni standart ve uygulamaları zorunlu kılan kanunlar vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülkemizde uluslararasılaşmayı teşvik eden ve yönlendiren birçok kurum ve kuruluş vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızı uluslararasılaşmaya dönük ürün ve hizmet standartları geliştirmeye zorlayan yoğun bir müşteri talebi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzdeki en başarılı firmalar uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan firmalardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzdeki firmalar uluslararasılaşma hakkında çok geniş bilgiye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülkemizde uluslararasılaşma konusu medyada çok fazla yer almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzdeki firmalarda uluslararasılaşma yeteneğine sahip olmadan iş dünyasında kalınamayacağı inancı güçlü bir şekilde vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzde başarılı firma olmak için uluslararasılaşmak bir zorunluluktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzde uluslararasılaşma konusunda yetkin olmayan yöneticilerin iş bulmaları çok zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzde uluslararası faaliyetlerde başarı sağlamak için danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak gereklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörümüzde bütün firmalar gerekli olmasa da uluslararasılaşmak isterler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sektörümüzde uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik kuruluşlara üye olmak, firmaların uluslararasılaşmalarını kolaylaştırır.

ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ

14. Firmanızı düşünerek aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyiniz.					
<u>ACIKLAMALAR:</u>					
ÇEVRE: işgücü, hammadde, tedarikçiler, müşteri talepleri ve yasal alanlardaki düzenlemeler.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
KAYNAK: işgücü, müşteri talebi, tedarikçi ve hammadde vb.					
Firmamız çevredeki değişimlere adapte olma yeteneğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız çevresini şekillendirme yeteneğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız çevresindeki değişimlere rağmen, gerekli kaynakları tedarik edebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız liderlik kadrolarını kendine özgü yöntemlerle ve kurullarla değiştirme yeteneğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız çevresindeki değişimlere uygun olarak üretim, pazarlama, İK, muhasebe, finans ve yönetim uygulamaları gibi fonksiyonlarını yeniden düzenleme yeteneğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere önem verdiği kadar müşteri ihtiyaçlarını yönlendirmeye de önem vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız pazar ve dış çevre analizleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler düzenli olarak takip etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız uluslararası hizmet ve ürün normlarına göre hareket eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız kendi hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız çevresindeki gelişmelerle uyumlu hale gelmek için gerekli organizasyon yapılarını geliştirme kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız amaçlarıyla uyumlu, yeterince farklılaşmış alt birimlere (bölüm, şube) ve fonksiyonlara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, yönetim ile icra faaliyetleri birbirinden ayrılmış durumdadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. sorunun devamı....	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ACIKLAMALAR: ÇEVRE: işgücü, hammadde, tedarikçiler, müşteri talepleri ve yasal alanlardaki düzenlemeler. KAYNAK: işgücü, müşteri talebi, tedarikçi ve hammadde vb.					
Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri belirlediğimiz firma amaçlarıyla uyumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın farklı bölümleri ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız kendi karar ve stratejilerini uygulayabilecek finansal güç ve kaynaklara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın kendine özgü normları, inançları ve kültürel değerleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız kendi faaliyetlerini yönetme kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için planlar geliştirme kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, çatışmaları çözerek görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için süreçler geliştirme kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız temel görevleri hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, tarif edilmiş etkin bir raporlama sistemi bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda düzenli toplantılar düzenlenmekte, firma ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misyon ve vizyon yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. sorunun devamı..... <u>ACIKLAMALAR:</u> <i>ÇEVRE: işgücü, hammadde, tedarikçiler, müşteri talepleri ve yasal alanlardaki düzenlemeler.</i> <i>KAYNAK: işgücü, müşteri talebi, tedarikçi ve hammadde vb.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Firmamızda, ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır ve ast-üst ilişkileri, tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans, insan kaynakları, üretim gibi fonksiyonel alanlardaki uzmanlardan oluşmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim kurulunda firma sahipleri dışında da profesyonel yöneticiler vardır ve yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hissedarlarımız ile kan bağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerimiz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KOBİ'LERLE İLGİLİ TERİM, KAVRAM VE TANIMLAR

Günümüzde geleneksel yapılarını muhafaza eden değil, dinamik bir anlayışla yeni durumlara uyum sağlayan işletmeler rakipleri arasında sıvrılmakta ve gerçek anlamda başarıyı yakalayabilmektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, sistematik bir yapıya sahip olamayan işletmeler ise yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve giderek daha da küçülmektedir. Kurumsallaşmanın, her şeyin katı ve değişmez kurallara bağlanması ve çalışanların birer makine gibi hareket etmesi manasına gelmemektedir. Kurumsallaşma örgütsel açıdan bürokrasinin oluşması ve bu tür faaliyetlerin yoğunlaşması demek de değildir. Kurumsallaşmadan asıl, her işin konunun uzmanlarınca yerine getirilmesi ve görev/yetki tanımı çerçevesinde düzenli faaliyetler icra edilmesi anlaşılmalıdır. Bunun içinse KOBİ'lerimizin eğitim, danışmanlık gibi kurumsallaşmaya yol açan desteklerden daha çok yararlanması gerekmektedir.¹

Ülkemizde KOBİ'ler için çeşitli kurumlar tarafından KOBİ tanımları yapılmıştır. Tanımların farklılığı, doğal olarak, çeşitli teşvik olanaklarından yararlanmak isteyip de yararlanamayan KOBİ'lerin şikâyetlerine neden olmuş ve olmaktadır.

Son yıllarda özel bankaların KOBİ'lere kredi açarken kullandıkları ölçütler, bankalara göre değişmektedir. Sadece 3624 sayılı yasada verilen tanım, yasa statüsünde olan tek tanımdır. Diğer düzenlemeler, Bakanlar Kurulu Kararı ve ilgili kuruluşların kendi uygulama esasları çerçevesinde yaptıkları tanımlardır. Kuşkusuz özel bankaların, derneklerin ve vakıfların tanımları tamamen kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiştir.

Bu farklı tanımların doğal sonucu olarak, örneğin, KOSGEB desteklerinden yararlanabilen bir KOBİ, Eximbank'ın ihracat kredisinden yararlanamamaktadır. Avrupa Birliği, tıpkı ülkemizdeki gibi, birlik ülkelerindeki farklı tanımlar nedeniyle, 7.2.1996 tarihli Konsey Kararı ile ulusal ve birlik temelinde, sürmekte olan kavram

¹ Kaplan, M.: 2009, **Girişimcilik, Kurumsallaşma ve Markalaşma Stratejileri Paneli**, (çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/haber/haber.aspx?hID=219>, 19.06.2009.

karmaşasını ortadan kaldırmak için bir KOBİ tanımı geliştirmiştir. Tanımda üç ölçüt kullanılmıştır: Eleman sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık. Aşağıda tüm KOBİ tanımları detaylı bir şekilde verilmiştir.

KOBİ'lerle ilgili Tanımlar

Ülkemizde KOBİ'ler için çeşitli kurumlar tarafından KOBİ tanımları yapılmıştır. Tanımların farklılığı, doğal olarak, çeşitli teşvik olanaklarından yararlanmak isteyip de yararlanamayan KOBİ'lerin şikâyetlerine neden olmuş ve olmaktadır. Aşağıda çeşitli KOBİ tanımları topluca verilmektedir.²

Tablo 1. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Tanımı

İşçi Sayısı	Ölçek
1-9	Çok küçük
10-49	Küçük
50-250	Orta

Tablo 2. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Tanımı

İşçi Sayısı	Mali Durum	Ölçek
1-200	≤2 milyon \$*	Küçük ve orta

* İmalat sanayinde faaliyette bulunan işletmeler için, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı, bilânço net değeri itibariyle

Tablo 3. Hazine Müsteşarlığı Tanımı

İşçi Sayısı	Mali Durumu	Ölçek
--------------------	--------------------	--------------

² Gençyılmaz, G.: 2006, **3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No 58, İstanbul, Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş., 17-18 Kasım 2006, s. xv.

1-9	≤ 400 milyar TL*	Çok Küçük
10-49	≤ 400 milyar TL*	Küçük
50-250	≤ 400 milyar TL*	Orta

* İmalat sanayinde faaliyette bulunan işletmeler için, yasal defter kayıtlarında, arsa ve bina hariç, net sabit yatırım tutarı.

Tablo 4. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Tanımı (3624 Sayılı Kanun) - (İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler için)

İşçi Sayısı	Ölçek
1-50	Küçük
51-150	Orta

Tablo 5. Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) Vakfı

İşçi Sayısı	Ölçek
1-5	Çok Küçük
5-100	Küçük
100-200	Orta

Tablo 6. Halk Bankası Tanımı (İmalat Sanayi İşletmeleri için)

KOBİ Türü	İşçi Sayısı	Sabit Yatırım Tutarı
Teşvik Belgeli	1-50	≤ 100 milyar TL

Normal	1-250	≤ 400 milyar TL
--------	-------	-----------------

Tablo 7. Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) Tanımı (Kısa vadeli TL kredileri kapsamında, imalat sanayi işletmeleri için)

İşçi Sayısı	Sabit Sermaye Yatırım Tutarı
1-200	≤ 2 milyon \$

Tablo 8. AB KOBİ Tanımı

İşçi Sayısı	Yıllık Satış Cirosu / Yıllık Bilanço Değeri* (milyon €)	Sabit Yatırım Tutarı
≤ 10	≤ 2 / ≤ 2 Evet	Çok Küçük
≤ 50	≤ 10 / ≤ 10 Evet	Küçük
≤ 250	≤ 50 / ≤ 43 Evet	Orta

* Arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, yıllık bilanço değeri olarak.

Bu yeni tanım 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren yürürlüğe girecektir. Tanımda göz önüne alınan bağımsızlık” kriteri ile sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş işletmeler KOBİ kapsamına alınmıştır.

Tüm bu değişik tanımlamalar “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”³ ile yasal bir zemin kazanmıştır. Bu yönetmeliğin ilgili maddeleri aşağıdadır.

³ **Karar Sayısı : 2005/9617**

Ekli “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe konulması; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu’nce 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Madde 4 - Bu Yönetmeliğin uygulanmasında;

- a) **İşletme:** Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri,
- b) **Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ):** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri,
- c) **Mali bilanço:** Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tabloyu,
- d) **Net satış hasılatı:** Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşülmesi sonucu bulunan tutarı,
- e) **Yıllık iş birimi (YİB):** Bir yıl boyunca tam zamanlı olarak işletmede veya işletme adına çalışan bir kişiyi,
- f) **Yakın piyasa:** İlgili piyasanın akış zincirinin başlangıç veya bitiminde yer alan ürün veya hizmet piyasasını ifade eder.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması

Madde 5 - KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

- a) **Mikro işletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- b) **Küçük işletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- c) **Orta büyüklükteki işletme:** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

KOBİ'lerin Üstünlükleri

KOBİ'lerin ekonomiye çok büyük yararları olmaktadır. Bu nedenle hem AB'de hem de ülkemizde bu işletmeler çeşitli yollardan desteklenmektedirler. Kısaca sağladıkları yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁴

- a. Büyük işletmelerin tedarikçileri olduklarından, onların iş ortaklarıdır.
- b. Bölgearası kalkınma farklılıklarında dengeleri sağlamada rol oynarlar.
- c. Kişisel tasarrufları özendirirler.
- d. Talepteki değişkenliklere kolayca ayak uydurabilirler.
- e. Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli olduklarından, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeleri görece olarak daha düşüktür.
- f. Girişimci yetiştirme görevini görürler.
- g. Yatırım maliyetleri düşük olduğundan, çok çeşitli ürünleri düşük maliyetlerle üretebilirler.
- h. Genel istihdam oranları üzerinde büyük katkıları vardır.
- i. Yapıları esnek olduklarından, finansal olanaklar sağlandığı takdirde, kolaylıkla teknolojik yenilikleri uygulayabilirler.
- j. Ekonomik krizlerde eleman çıkarma sayıları, küçüklere kıyasla çok daha azdır.

KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin sağlamış oldukları çok sayıda yarara rağmen birçok da sorunları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:⁵

⁴ Gençyılmaz, G.: 2005, **2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No 50, İstanbul, Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş., 2-3 Aralık 2005.

- a. Genel olarak verimlilikleri düşüktür.
- b. Kredi temininde ve AB fonlarından yararlanmada güçlük çekmektedirler.
- c. Teknolojik düzeyleri düşüktür.
- d. Nitelikli işgücü bulmada sıkıntı çekmektedirler.
- e. Devlet kuruluşlarından sağladıkları teşvikler yetersiz kalmaktadır.
- f. Küresel ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yeteri kadar izleyememektedirler.
- g. İşletmelerin satın almadan satışa kadar tüm işlevlerinde ve genel yönetim anlayışlarında büyük bilgi eksiklikleri bulunmaktadır.
- h. Küresel rekabet ile nasıl bas edeceklerini bilememektedirler.
- i. Markalaşma istemekte, ancak en düşük maliyetli yolu bulamamaktadırlar.
- j. Öz sermayeleri yetersizdir.

KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2002 Genel İş Yerleri Sayımı (GESİS) 1.aşama sonuçlarına göre 2002 yılında Türkiye'de, tarım dışı sektörlerde ve vergi sicil kaydına sahip 1.881.433 işletme bulunmaktadır. Bu işyerlerinde 6.484.168 kişi istihdam edilmektedir. GESİS'den elde edilen veriler üzerinde yapılan incelemelerden aşağıdaki sonuçlar Tablo 9'da elde edilmektedir:⁶

Tablo 9. KOBİ'lerin Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payına Göre İlk Beş İçindeki Faaliyet Kolları

Tablo 1 Toptan ve Perakende Ticaret, Komisyonculuk, Tamirat	% 46,4
---	--------

⁵ Gençyılmaz, G.: 2005, **2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No 50, İstanbul, Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş., 2-3 Aralık 2005, s.xxiii.

⁶ Gençyılmaz, G., **3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, s. xvii.

İmalat Sanayii	% 14,2
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	% 14,2
Otel ve Lokantalar	% 9,3
Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	% 5,4
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	% 5,0

Tablo 10. KOBİ'lerin İşletme Büyüklüklerinin (Ölçek), Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payları

Ölçek	Çalışan Sayısı	Toplam İçindeki Payı (%)
Mikro	0	1.38
Mikro	1-9	94.94
Küçük	10-49	3.09
Orta	50-99	0.30
Orta	100-150	0.10
Orta	151-250	0.08
Büyük	≥ 251	0.11

Tablodan görüldüğü gibi, toplam işletme sayısı içinde, mikro ölçekli olanların payı %96.32, küçük ölçekli olanların payı %3.09'dur. Orta ölçekli olanların toplam içindeki payı da göz önüne alınırsa, Türkiye'deki KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı %99,89'a ulaşmaktadır. İşyeri sayısına göre, ortalama işyeri ömrü 8,4

yıldır. KOBİ'lerin Hukuki durumları (Tablo11) ve buldukları illere göre dağılımı (Tablo12) aşağıdadır.⁷

Tablo 11. Türkiye'deki KOBİ'lerin Hukuki Durumları

Hukuki Durum	Toplam sayı içindeki dağılımı
Ferdi Mülkiyet	%80,6
Limited şirket	%13,6
Anonim şirket	%2
Adi ortaklık	%1,7

Tablo 12. Türkiye'deki KOBİ'lerin Bulunduğu İller

Bulunduğu İl	Toplam Sayı İçindeki Oranı
İstanbul	%27,8
Ankara	%8,4
İzmir	%7,3
Bursa	%5,0
Antalya	%3,2
Konya	%2,1
Diğer İller	%43,1

⁷ Gençyılmaz, G., **3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, s. XVIII.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER:

- Adı Soyadı :Mustafa SUNDU
- Doğum Tarihi :11.11.1970
- Doğum yeri :Gaziantep
- Tel. :0505 785 80 51
- E-mail :mustafasundu@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

- Kuleli Askeri Lisesi,1989
- Kara Harp Okulu, Yönetim Fakültesi,1993
- Piyade Okulu, Subay Temel Kursu1993
- Eğridir Dağ ve Komando Okulu ,1994
- Müşterek Harekat Koordinasyon Kursu, 1998
- Sistem Mühendisliği Sertifika Programı, Kara Harp Okulu ,2000
- İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı, Yeditepe Üniversitesi, 2002

AKADEMİK YAYINLAR/BİLDİRİLER:

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, “**A Pilot Foresight Study On Financial Services In Turkey**”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Semerciöz F, G. Altuntaş ve M. Sundu, (2010) “**Contractual Relationships in Family Business : An Agency Theory Interpretation from a Managerial Perspective**”, China – USA Business Review, (Alan İndeksli) Vol: 9 Number : 1, January 2010 pp 53-64.
- Semerciöz, F., Altuntaş, G., Sundu, M., (2010), “**Contractual Relationships in Family Business : An Agency Theory Interpretation from a Managerial Perspective**”, International Conference on Social sciences ICSS 2009, 8-11 April 2010, İzmir, Turkey

İŞ DENEYİMİ:

- 1993-2008, TSK'nın değişik birliklerinde Takım ve Bölük Komutanlıkları
- 2008-2009, Afganistan Uluslararası Yardım Kuvveti Kabil Çok Uluslu Tugay Kh. Harekat Merkezi Amirliği
- 2009-2011, TSK'nın değişik birliklerinde karargah Subaylığı
- 2012 tarihinden itibaren, NATO Hızlı İntikal Edebilir Kor. (NRDC-T) Kh. Tatbikat Planlama ve Bireysel Eğitim Subaylığı

YABANCI DİL

- **İngilizce**
 - **Dinleme**, İleri düzey
 - **Yazma**, İleri düzey
 - **KonuŐma**, İleri düzey

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

- **Windows, Office Programları**, Çok İyi
- **SPSS, LISREL**, İyi