

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**SANAYİ İHRACATÇILARININ TAKİP ETTİĞİ
ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİNİN
BELİRLEYİCİLERİ: TR42 BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Mustafa Emre USLU
ORCID: 0000-0001-8990-3174**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç.Dr. Ahmet Yağmur ERSOY
ORCID: 0000-0002-7865-6574**

OCAK – 2025

Mustafa Emre Uslu tarafından hazırlanan “Sanayi İhracatçılarının Takip Ettiği Uluslararasılaşma Modellerinin Belirleyicileri: TR42 Bölgesi Örneği” başlıklı bu tez, 11/12/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Ahmet Yağmur ERSOY

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Ali TAŞ

Bakırçay Üniversitesi

Doç. Dr. Metin SAYGILI

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Mustafa Emre Uslu
Öğrenci Numarası	:	D189004001
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	Yönetim ve Organizasyon
Tezin Başlığı	:	Sanayi İhracatçıların Takip Ettiği Uluslararasılaşma Modellerinin Belirleyicileri: Tr42 Bölgesi Örneği
Benzerlik Oranı	:	% 4
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. / / 20.... İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. / / 20.... İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: / / 20.... İmza:		
☐ Kabul Edilmiştir ☐ Reddedilmiştir EYK Tarih ve No: / / 20.... /	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, bana her zaman yol gösteren ve tezin tüm aşamalarını titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Ahmet Yağmur ERSOY'a ve arkadaşlığının yanında bilgi ve tecrübesi ile tüm doktora sürecim boyunca kıymetli desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Metin SAYGILI'ya değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca benden yardımlarını esirgemeyen değerli eşim Enise'me ve aileme teşekkürlerimi sunarım. Tezimi teslim ettiğim bu süreçte doğumunu beklediğimiz sevgili kızım İlke'me manevi desteğinden dolayı minnettarım.

Mustafa Emre USLU

11.12.2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar	vi
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	v

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1. ULUSLARARASILAŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE ..5

1.1. Uluslararasılaşmanın Kısa Tarihi.....	5
1.2. Uluslararasılaşmayı Etkileyen Başlıca Gelişmeler	15
1.2.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya Yönelten Nedenler ve Karşılaşılan Riskler	27
1.3. Farklı Disiplinlere Göre Uluslararasılaşma Nedenleri.....	34
1.3.1. İktisat Disiplinine Göre Uluslararasılaşma	34
1.3.2. İşletme ve Pazarlama Disiplinine Göre Uluslararasılaşma	35
1.3.3. Uluslararası İlişkiler Disiplinine Göre Uluslararasılaşma	36
1.3.4. Tarih Disiplinine Göre Uluslararasılaşma.....	36
1.3.5. Coğrafya Disiplinine Göre Uluslararasılaşma	37
1.3.6. Sosyoloji Disiplinine Göre Uluslararasılaşma	38
1.4. Uluslararasılaşma Yöntemleri.....	39
1.4.1. İhracat.....	40
1.4.2. Lisans Verme	41
1.4.3. Franchising.....	43
1.4.4. Yönetim Sözleşmesi.....	45
1.4.5. Ortak Girişimler (Joint Ventures)	46
1.4.6. Doğrudan Yabancı Yatırım	48
1.5. Uluslararasılaşmanın Avantaj ve Dezavantajları	49
1.6. Ulusal Köken Yönünden İşletme Türleri Ve Kapsamı	54
1.6.1. Ulusal İşletme (National Companies)	54
1.6.2. Uluslararası İşletme (International Companies)	55
1.6.3. Çok Uluslu İşletme (Multinational Companies)	56
1.6.4. Küresel İşletme (Global Companies).....	57
1.6.5. Uluslar Üstü İşletme (Supranational Corporation)	58
1.6.6. Doğuştan Küresel İşletmeler (Born Global Companies).....	58

BÖLÜM 2. ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ.....	60
2.1. Uluslararasılaşma Teorileri	60
2.1.1. Aşamalı (Geleneksel) Uluslararasılaşma Teorileri	61
2.1.2. Uppsala Modeli	62
2.1.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri	66
2.2. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorilerine Getirilen Eleştiriler	68
2.3. Ağ Bağlantıları (Network) Teorisi.....	70
2.4. Uluslararası Girişimcilik Teorisi.....	75
2.5. Küresel Doğan İşletmeler	77
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	81
3.1. Araştırmanın Amacı.....	81
3.2. Araştırmanın Hedefleri	81
3.3. Araştırmanın Dayandığı Teoriler Ve Modeller.....	81
3.4. Araştırmanın Süreci	83
3.4.1. Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV)	84
3.5. Araştırma Evren ve Örneklemi	88
3.6. Mülakat Sorularının Hazırlanması.....	89
3.7. Araştırma Soruları ve Gerekçeleri	90
3.8. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Süreci	97
3.9. Gizlilik ve Anonimlik	98
3.10. Güven Vericilik.....	99
3.11. Analiz ve Bulgular	100
3.11.1. Cevaplayıcılara ve Firmalara Ait Bilgiler.....	101
3.11.2. Mevcut Uluslararasılaşma Modellerinin TR42 Bölgesindeki Firmaların Uluslararasılaşma Süreçlerini Açıklamasına İlişkin Analizler	102
3.11.3. TR42 Bölgesindeki İmalatçı Kobilerin Uluslararasılaşma Süreçlerini Açıklamada Spesifik Bir Modele Dair Analizler	105
3.11.4. İhracatçı Kobilerin Dış Ticaret Girişimciliği Modeline Uygun Uluslararasılaşmasına İlişkin Analizler	106
3.11.5. İhracatçı Kobilerin Dış Ticaret Girişimciliği Kriterlerine Uygun Uluslararasılaşmasında Hiyerarşik Bir Sıralama Yapılmasına İlişkin Analizler.....	109
3.11.6. Ahp İle Uzman Görüşlerinin Analizi	112
3.11.7. Katılımcı Sektör Uzmanı ve Akademisyen Cevaplarının Karşılaştırılması.....	127

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA	133
EKLER.....	146
ÖZGEÇMİŞ.....	150



KISALTMALAR

APEC	: Asya-Pasifik Ekonomik İş birliği Teşkilatı
AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
EFTA	: Avrupa Serbest Bölge Anlaşması
EİT	: Ekonomik İş birliği Teşkilatı
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IMF	: Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu
İKÖ	: İslam Konferansı Örgütü
K	: Katılımcı
KA	: Katılımcı Akademisyen
KSU	: Katılımcı Sektör Uzmanı
STA	: Serbest Ticaret Anlaşmaları
VB	: Ve Benzeri
WTO	: Dünya Ticaret Örgütü

TABLÖLAR

Tablo 1: Uluslararasılaşma Tanımları	6
Tablo 2: Mülakat Soruları	89
Tablo 3: İşletme Detay Soruları	90
Tablo 4: Araştırma Soruları.....	97
Tablo 5: Cevaplayıcılara ve Firmalara Ait Bilgiler.....	101
Tablo 6: Temalar ve Mülakatçı Eşleşmesi	112
Tablo 7: Katılımcı Sektör Uzmanlarına Ait Demografik Özellikler.....	116
Tablo 8: Katılımcı Akademik Uzmanlara Ait Demografik Özellikler.....	117
Tablo 9: KA01 İçin Karşılaştırma Matrisi	118
Tablo 10: KA01 İçin Normalize Karar Matrisi.....	119
Tablo 11: KA01 İçin Kriter Önem Ağırlıkları	119
Tablo 12: KA01 İçin Tutarlılık Oranına Ait Değişkenler Tablosu	120
Tablo 13: Katılımcı Akademisyenlere Ait Kriter Önem Ağırlıkları	120
Tablo 14: Katılımcı Sektör Uzmanlarına Ait Kriter Önem Ağırlıkları	121
Tablo 15: Katılımcılara Ait Ortalama Kriter Önem Ağırlıkları	122

ÖZET

Uslu, M. E. (2024). *Sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicileri: TR42 bölgesi örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

Uluslararasılaşma kavramına ilişkin yapılan farklı tanımlamalar ve oluşturulan farklı modeller bulunmaktadır. Literatürde bahsi geçen başlıca modelleri uppsala modeli, yenilik yaklaşımlı model, ağ bağlantıları modeli, uluslararası girişimcilik modeli, küresel doğanlar modeli olarak ifade etmek mümkündür. Kavrama yüklenen anlam içeriğine bakıldığında zaman, uluslararasılaşmanın ve uluslararası işletmelerin günümüzden çok daha eskilere dayandığını ifade edebiliriz. Bunun yanında uluslararasılaşma kavramı üzerine yapılan akademik araştırmaların günümüzde hız kazandığı da bilinen bir gerçektir. 2020’li yılların başında içinden geçtiğimiz mevcut süreçler değerlendirildiğinde meydana gelen ekonomik ve ticari değişimlerle birlikte uluslararasılaşmayı açıklamaya çalışan modellerin aşamalarında da değişimlerin olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple bu çalışma sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicilerini saptamak ve literatürde yer alan mevcut modellerin önerdiği aşamalarda farklılaşma olup olmadığını tespit edebilmek adına gerçekleştirilmiştir.

Çalışma Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasının (İBBS) 26 istatistiki alt bölgesinden biri olan Kocaeli alt bölgesinde gerçekleştirilmiştir. TR42 Bölgesi olarak ifade edilen Kocaeli (TR421), Sakarya (TR422), Düzce (TR423), Bolu (TR424) ve Yalova (TR425) illeri kapsayan bölgede yürütülen çalışmada sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicileri saptanmaya çalışılmıştır. Uluslararasılaşma modellerinin uluslararasılaşma adımları olarak öngördükleri süreçlerde içinden geçilen olağanüstü durumların (covid, döviz kurlarının oranları, savaşlar vb.) etkileri de göz önüne alınarak TR42 bölgesinde faaliyet gösteren sanayi ihracatçıları üzerinde farklılaşmaların, olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. TR42 Bölgesi içerisinde uluslararasılaşmış olan firmaların teorik olarak ileri sürülen uluslararasılaşma modellerinden hangilerine uyduğu ve hangi teorik modelin uygulamada ağırlıklı olarak karşılık bulduğunun tespiti çıktı olarak sunulmuştur. Araştırma yöntemi olarak karma bir yaklaşım kullanılmıştır. İlk olarak belirlenen 8 firma ile mülakat yapılarak firmaların hangi modelleri ve hangi adımları takip ederek uluslararasılaştığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu saptamalar için yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan mülakat sorularından yararlanılmıştır. Mülakatlar sonucunda sekiz adet temaya ulaşılmıştır. Elde edilen temaların önem kriterlerinin belirlenmesi için karar verici uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Bu aşamada karmaşık problemlerin çözümünde yaygın olarak tercih edilen çok kriterli karar verme yöntemlerinden ve modern karar destek yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile veriler değerlendirilmiştir. Verilerin elde edilmesi için 20 uzmanın görüşü alınmıştır. Şirket mülakatlarında doğru firmalara ve firmalar içerisinde doğru katılımcılara ulaşabilmek adına amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır.

Yapılan mülakatlar sonucunda firmaların tanıdık vasıtası ile, dahil olunan belge ağı ile, fuarlarda tanışılan kişiler vasıtası ile yerel olarak iş yapılan müşteriler kanalı ile vb. şeklinde yaptıkları vurgulamalar dikkate alındığında uluslararasılaşma modellerinden açıklayıcılık olarak ağ bağlantıları modeline vurgu yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mülakatlar sonucu elde edilen 8 tema alanında uzman 10 akademisyen ve 10 sektör uzmanı ile paylaşarak önem sıralaması yapmaları istenmiştir. Sektör ve akademik uzman görüşlerinde en önemli kriterin “Kişisel bağlantılar ve ağ oluşturma” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tezin son kısmında elde edilen bulgulara göre uluslararasılaşma niyetinde olan firmalara ve devlet nezdindeki süreçlere dair öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Dış Ticaret, Uluslararasılaşma Modelleri, Dış Ticaret Girişimciliği

ABSTRACT

Uslu, M. E. (2024). *Determinants of internationalization models followed by industrial exporters: The example of the TR42 region* (Unpublished doctoral dissertation). Sakarya University.

There are various definitions and models regarding the concept of internationalization. The main models mentioned in the literature include the Uppsala Model, the Innovation Model, the Network Model, the International Entrepreneurship Model, and the Born Global Model. When examining the meaning attributed to the concept, it is evident that internationalization and international businesses date back much further than the modern era. However, it is also a well-known fact that academic research on the concept of internationalization has gained momentum in recent years. Considering the current processes at the beginning of the 2020s, it is believed that the stages proposed by models attempting to explain internationalization are undergoing changes due to economic and commercial shifts.

For this reason, this study was conducted to identify the determinants of the internationalization models followed by industrial exporters and to determine whether there are differences in the stages proposed by the existing models in the literature. The study was carried out in the Kocaeli sub-region, one of the 26 statistical sub-regions classified under the Turkish Statistical Regional Units Classification (NUTS). The study focused on the TR42 region, which includes the provinces of Kocaeli (TR421), Sakarya (TR422), Düzce (TR423), Bolu (TR424), and Yalova (TR425). It aimed to determine the factors influencing the internationalization models adopted by industrial exporters in this region. The study also sought to identify any variations in the internationalization processes outlined by these models, considering extraordinary circumstances (such as COVID-19, exchange rate fluctuations, wars, etc.) affecting industrial exporters operating in the TR42 region. The findings presented the alignment of internationalized firms within the TR42 region with the theoretical internationalization models and determined which model was predominantly reflected in practice. A mixed-methods approach was used as the research methodology. Initially, interviews were conducted with eight selected firms to determine which models and steps they followed in their internationalization processes. Semi-structured interview questions were utilized for these assessments. The interviews resulted in the identification of eight themes. To evaluate the importance of these themes, the opinions of decision-making experts were sought. At this stage, data were analyzed using the Analytical Hierarchy Process (AHP), one of the widely used multi-criteria decision-making and modern decision support methods for solving complex problems. The opinions of 20 experts were collected for data acquisition. Purposeful sampling was employed to reach the correct firms and participants within those firms for the interviews.

Based on the interviews, it was observed that firms emphasized factors such as connections through acquaintances, participation in certification networks, interactions at trade fairs, and collaborations with local clients. These findings indicated a strong emphasis on the explanatory power of the Network Model among the internationalization models. The eight themes derived from the interviews were shared with 10 academic and 10 industry experts, who were asked to rank them in order of importance. Both academic and industry experts concluded that "personal connections and networking" was the most critical criterion in the final section of the thesis, recommendations were provided for firms intending to internationalize and for processes at the governmental level, based on the findings obtained.

Keywords: Internationalization, Foreign Trade, Internationalization Models, Foreign Trade Entrepreneurship

GİRİŞ

1980’li yıllardan sonra küreselleşme etkisinin hızla hissedilmeye başlaması ve teknolojinin her anlamda hızlı şekilde gelişmeye devam etmesi ticaret anlayışının farklı boyutlara geçmesine sebep olmuştur. Hızlı gelişen teknoloji, pazar anlayışını, ticaret anlayışını, rakiplere bakış açısını kısaca ticarete bakış açısını değiştirmiştir. Gelişen teknoloji ile firmalar uluslararası ticarete yönelmek zorunda kalmakta, yalnızca bulunduğu bölge ile değil tüm dünya ile sektöründe rekabet etmeye başlamaktadır. Bu gelişmeler ışığında uluslararası ticaretin günümüzde, eskiye nazaran oldukça kolaylaştığı söylenebilir. Günümüzde yerel olarak kalınması halinde rakipler ile mücadele etmek pek mümkün olamamakta, pek çok iş kolunda yerel olarak kalmak adeta iflasa zemin hazırlamak ile eş değer olmaktadır.

Önceleri merkantilizm, faktör donatım teorisi, mutlak - karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, ulusların rekabet avantajı teorileri gibi uluslararası ticaret teorileri, ulusların kendi aralarında yaptıkları ticareti ve bu ticaretten nasıl rekabetçi avantajlar sağlayabilecekleri gibi vb. konuları açıklamaya çalışmışlardır. Bu teoriler makro düzeyde ülkeler bazında olayları değerlendirirken çok uluslu işletmelerin sayısındaki artış ile birlikte uluslararasılaşmanın mikro düzeyde incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmış ve bu sebeple işletme düzeyinde incelenmeye başlamıştır (Barney ve Clark, 2007). Bu gelişmeler ışığında ise uluslararasılaşma modelleri oluşturulmuştur. Günümüzde ilgili literatür incelendiğinde uluslararasılaşma modelleri olarak sıklıkla yenilik yaklaşımı model, uppsala modeli, ağ yaklaşımı modeli ve küresel doğanlar modelinin değerlendirildiği görülmektedir.

Konu kapsamı itibari ile uluslararasılaşma modelleri baz alınarak (Uppsala Modeli, Yenilik Yaklaşımı Model, Ağ Yaklaşımı Modeli, Küresel Doğanlar) kaynak tabanlı kuram çerçevesinde değerlendirilecektir. (Ruzzier vd., 2006) kaynak temelli yaklaşımın, firmaların çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejiler ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Küçük ve orta ölçekli firmalar uluslararasılaşma sürecine girdiklerinde, uluslararasılaşma faaliyetlerine başladıkları dönemlerde daha çok kendi içsel kaynaklarından ve kendileri yaşayarak öğrenme yönteminden yararlanırken, dış kaynakların gelişmesi ile birlikte farklı kurumlar ile olan ilişkilerini geliştirerek bu kaynaklardan da öğrenme ve yararlanma imkanı bulabilmektedirler (Karadağ, 2018).

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin sahip oldukları kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, nadir, taklit edilemez, değerli ve ikame edilemez olması gerekir. İşletmelerin bu özellikleri barındıran stratejik kaynaklara sahip olması onların uluslararasılaşma sürecinde oldukça etkili bir rol oynayacaktır (Can ve Utlı, 2018).

Kaynak tabanlı kurama göre, sahip olunan kaynak ve kabiliyetlerin farklılık göstermesi, işletmenin hem performansı hem rekabet avantajı yaratması açısından oldukça etkili olacaktır (Koçak vd., 2005, s. 4). Kaynak tabanlı kurama göre işletmenin kazançları, getirileri ve izlediği stratejilerin özünde işletmenin kendine özgü olan kaynakların ve yeteneklerinin olduğu kabul edilmektedir. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğünün arkasında yatan temel güç işletmelerin kendilerine ait olan taklit edilmesi zor özellikleridir (Barney, 1986; Rumelt, 1984). Kaynak tabanlı kurama göre işletmenin performansını bulunduğu sektörün yapısal özelliklerinden çok firmanın kendine özgü olan yetenekleri ve varlıkları belirlemektedir (Rumelt, 1991; Greene vd., 1999). Kaynak temelli yaklaşımın savunucuları (McNamara vd, 2005; Barney, 1991) firmaların sahip oldukları kaynak ve yetenekleri, marka, teknoloji, ilişkiler ağı, yenilikçilik, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi, örgütün kültürü, firma imajı, kendilerine ait tescilli tasarımlar, yöneticilerin ve çalışanların becerileri, müşteri hizmetlerinin kalitesi, çalışanların, görevlilerin müşterilerle kurmuş oldukları ilişkiler ve ilişki yönetimi vb. olarak ifade etmekte ve bu ifade edilen kaynak ve yetenekler işletmeler arasında oluşan performans farklılıklarının temel açıklayıcıları olarak kabul edilmektedirler. Uluslararasılaşma modelleri ele alındığında öne sürülen modellerin adımları firmaların kendi yetenek ve kaynaklarına göre geçebilecekleri aşamalar olarak ifade edilebilir. Örneğin Upsala modeli ele alındığında bahsi geçen 4 adımın başarılı şekilde atılabilmesinin en nihayetinde firmanın sahip olduğu kaynaklara bağlıdır.

Son yıllarda özellikle internet teknolojisi ve iletişim ağlarının hızla gelişmesi ile birlikte uluslararasılaşma konusu da kendisine literatürde hızla yer edinmeye başlamıştır. Uzun yıllardır kullanılan ve artık demode olmuş hali ile “dünya küçük bir köy haline geldi” ifadesi uluslararasılaşmayı özetleyen bir ifade denilebilir. Dünyanın yoğun bir nüfusa sahip ufak bir köy konumunda değerlendirilmesi ve alışverişte, iletişimde vb. her türlü alanda fiziki mesafelerin adeta ortadan kalkacak boyuta gelmesi bu ufak köyde ticaret konusunda rekabeti de hat safhaya taşımıştır. Herkes herkesin bahçesine girebilmeye sermayesine ortak olabilmeye başlamış. Üretilen ürünlerini kolayca kopya ederek ilk

Üreticiye rakip olabilecek hale gelmeye başlamıştır. Dünyanın yoğun rekabet ortamı ve kapitalizmin geldiği şu an ki nokta herkesçe malumdur. Geline bu nokta göz önüne alındığında firmaların yerel olarak varlıklarını devam ettirebilmesi mucize olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Uluslararasılaşma noktasında firmalar farklı yollar izleyebilmekte, farklı adımlar ile dünya pazarına aılabilmektedir. Teorik olarak ortaya konulan modeller değerlendirildiği zaman firmaların uluslararasılaşma adımlarını büyük ölçüde açıkladıkları görülmektedir. Her firma kendi özelinde farklı şekillerde bu süreci tamamlıyor olmakla birlikte teorik modellerde söz konusu sürece karşılık bulunabilmektedir.

Bu noktada, bu çalışmada TR42 Bölgesi içerisinde faaliyetlerini sürdüren uluslararasılaşmış sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicileri ortaya konulmaya çalışılacaktır. şüphesiz ki firmalar bir teorik model belirleyip söz konusu modele göre uluslararasılaşma adımlarını atmamaktadır. Gerçekleştirmiş olduğu adımlar teoride bir modele karşılık gelmektedir. Bu hususta örnekleme yer alan firmaların uluslararasılaşma hikayeleri tespit edilerek teorideki modeller ile eşleştirilecek ve bu adımları niçin attıklarının sebepleri ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır. Başarılı şekilde uluslararasılaşma adımlarını tamamlayan firmaların karşılaştıkları zorluklar ve üzerinden gelme biçimleri incelenerek uluslararasılaşma niyetine giren firmalar için bir kılavuz ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bunun yanında teorik olarak firmaların söz konusu modellerde bahsi geçmeyen adımlara attıkları saptanabilir bir durum olarak görülmektedir. Bu hususta saptanacak bir adım teorik bir katkı olarak sunulmuş olacaktır.

Modellerin uluslararasılaşma adımları olarak öngördükleri adımlara içinden geçilen olağan üstü durumların (covid, döviz kurlarının oranları) etkisi göz önüne alınarak uygulamada farklılaşmaların, yeni adımların olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bunun yanında Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasının (İBBS) 26 istatistiki alt bölgesinden biri olan Kocaeli alt bölgesi içerisinde faaliyet göstermekte olan ve TR42 Bölgesi olarak da ifade edilen Kocaeli (TR421), Sakarya (TR422), Düzce (TR423), Bolu (TR424), Yalova (TR425) illerini kapsayan bir bölgedir. TR42 Bölgesi içerisinde uluslararası alanda faaliyet gösterdiği kabul edilen firmaların, uluslararasılaşma sürecinde hangi performans değerlerinin etkili olduğunu, uluslararasılaşma anlamında hangi adımların, hangi şartlar altında atıldığını tespit etmek ve bunun sonucunda uluslararasılaşma yolunda ilerleyen firmalara bir kılavuz sunmak

amaçlanmaktadır. TR42 Bölgesi içerisinde uluslararasılaşmış olan firmaların teorik olarak ileri sürülen uluslararasılaşma modellerinden hangilerine uyduğu ve hangi teorik modelin uygulamada ağırlıklı olarak karşılık bulduğunda ek bir çıktı olarak tespit edilmesi beklenmektedir.

Araştırma yöntemi olarak karma bir yaklaşım kullanılacak ilk olarak belirlenen firmalar ile mülakat yapılarak firmaların hangi modelleri ve hangi adımları takip ederek uluslararasılaştığı saptanmaya çalışılacaktır. Ardından çok kriterli karar verme yöntemlerinden, modern karar destek yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi ile uygulayıcı görüşleri ile teorik uzmanların görüşleri karşılaştırılarak uluslararasılaşma modellerinin belirleyicileri saptanmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM 1. ULUSLARARASILAŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Uluslararasılaşmanın Kısa Tarihi

Uluslararasılaşma kavramı literatürde pek çok farklı tanımla ele alınmıştır. Kavram anlamı itibari ile geniş bir yelpazede ifade edilmekte ve farklı alanların, farklı görüşlerin farklı disiplinlerin bakış açıları ile zenginleşmektedir. Bu noktada kavramın son dönemlerde uluslararası işletmecilik, stratejik yönetim, uluslararası girişimcilik, uluslararası finans ve örgüt kuramları vb. birçok alanda araştırmanın konusu olmuştur (Ruzzier vd., 2006). Uluslararasılaşma kavramı herkes tarafından kabul görmüş net bir tanıma sahip olmamakla birlikte yapılan tanımlar değerlendirildiğinde aynı merkez etrafında farklı açılardan ele alınarak değerlendirildiği ifade edilebilir.

Uluslararasılaşmaya ilişkin tartışmaların teorik olarak ekonomi alanında tartışılmaya başlandığı, Smith ve Ricardo gibi ekonomi yorumcuları ile gündeme gelmeye başlandığı söylenebilir. Adam Smith'in kıt kaynaklara yapmış olduğu vurgu ve üretilen ürünlerin çok olduğu yerlerden daha az olduğu veya olmadığı yerlere taşınmasını ifade eden ve dağıtım temelli (Smith, 1863) yapmış olduğu açıklamada uluslararasılaşma tanımları içinde değerlendirilmektedir. Uluslararasılaşma kavramı makro ve mikro boyutlarda düşünüldüğü takdirde iktisat ve işletmecilik kitaplarında ele alınan merkantilizm, üstünlükler teorisi, faktör donatım teorisi gibi ülkeler bazında ele alınan teorileri makro seviyede, işletme bazında ele alınan teorileri ise mikro açıdan uluslararasılaşma kavramına ilişkin yapılan açıklamalar sınıfında değerlendirmek mümkündür. Uluslararasılaşma kavramını işletmelerin yapıları ve kaynakları ile uluslararası çevreye uyum sağlaması süreci olarak tanımlayan Calof, uluslararasılaşmayı bir süreç olarak ele almıştır (Calof ve Beamish, 1995. s. 116). Çeşitli aşamalardan oluşan ihracat davranışı içeren bir süreç olarak değerlendirilen kavram ülke koşulları, işletmenin yapısı, faaliyet gösterdiği alan, politikası, finansman durumuna (Ulaş, 2009) vb. koşullara göre farklı süreçlerden geçerek uluslararasılaştığı ifade edilmektedir. Uluslararasılaşmaya ilişkin önerilen modellerin pek çoğunda işletmelerin ihracat yapacakları pazarları belirleyerek veya belirli bir plan dahilinde olmadan başlanılan ihracat ile uluslararasılaşma sürecine girdikleri ifade edilmektedir.

Şüphesiz ki uluslararasılaşma işletmelerin yapmış oldukları faaliyetleri ulusal sınırların dışına taşıması ve başka ulusların sınırları içerisinde de faaliyetlerini yürütmesi ile ilgilidir. Bu hususta küreselleşmenin etkisi çok büyüktür. Özellikle 1980'li yıllarda iletişim ve ulaşımda ki gelişmeler ticarete sınır anlayışlarının değişmesi vb. gelişmeler işletmeleri rakipleri ile baş edebilmek adına uluslararası arenada faaliyet göstermeye itmeye başlamıştır. Ülkeler arasında ticari ve ekonomik anlamda serbestlik veya ticareti kolaylaştırıcı anlaşmaların yapılması, katı sınır anlayışlarının ticaret boyutunda gevşetilmesi gibi hususlarda uluslararası ticareti tetiklemede son derece etkili olmuştur. İnternetin keşfi ve kullanım alanının yaygınlaşması, teknolojiadaki gelişmelerde işletmelerin uluslararası pazarlara yönelirken işlerini kolaylaştırmış ve yönelimleri hızlandırıcı etki yapmıştır. En nihayetinde küreselleşmenin getirdiği değişimler ve işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri karşılıklı etkileşim içinde gelişmektedir (Birden, 2017). Günümüz iş dünyası hızla gelişen yeniliklerin ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu durum işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini etkilerken küreselleşme süreçlerine de benzer şekilde etkilemektedir. Günümüz iş dünyasında endüstri sınırlarının belirsizleşmesi, hızla değişen teknoloji ile ürünlerin kullanım periyotlarının kısalması, beraberinde her gün yeni bir buluşun veya teknolojinin hayatımızın parçası haline gelmesine yol açmış bu gelişmelerde küreselleşmeyi ve uluslararasılaşmayı etkileyen ve hızlandıran sonuçlar doğurmaktadır (Eren, 2003). Uluslararasılaşan firmaların faaliyetlerini uluslararası alana yani, ulusal sınırların dışına taşıırken ihracat, doğrudan yabancı yatırım, lisans, franchise verme, şirket birleşmesi, stratejik ortaklıklar, satın almalar vb. gibi pek çok farklı yöntem kullanabildiği görülmektedir (Lu ve Beamish, 2006). Bununla birlikte uluslararasılaşma denilince akla ilk gelen ihracat yolu ile sürece başlandığıdır.

Kavrama ilişkin literatüre baktığımız zaman farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Uluslararasılaşma kavramının tarihini ele almadan önce kavramın literatürde en çok kabul gören ve son yıllarda yapılan tanımlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür;

Tablo 1

Uluslararasılaşma Tanımları

Yazar:	Tanım:
Johanson ve Vahlne (1975)	Ülke içi pazardaki işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların dışına yayma sürecini

Tablolar Devamı

Johanson ve Wiedersheim-Paul'a (1975)	İşletmenin dış faaliyetlere olan tutumunu, ulusal sınırlar dışındaki fiili faaliyetlerin yürütülmesini ifade etmektedir.
(Young,1987)	Farklı aşamalar ile gelişen ve öğrenmeye dayalı olan yapılanma sürecidir ve uluslararası işlemlere/operasyonlara katılım sağlamadaki artış sürecini ifade etmektedir.
Welch ve Loustarinen (1988) Welch ve Luostarinen (1988)	“Uluslararası pazarlarda faaliyetlere/ işlemlere katılım artırma sürecidir”.
Johansen ve Vahle (1990) Johanson ve Vahlne (1990)	İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için ilişkiler kurduğu, geliştirdiği ve sürdürüldüğü kümülatif bir süreçtir bir süreçtir
Johanson ve Mattsson (1993)	Firmaların faaliyetlerini uluslararası ortamlara, pazarlara uyarlama sürecidir.
Beamish (1995)	İşletmelerin kaynak, strateji, faaliyet, yapı, vb. imkânları ile uluslararası çevreye uyum sağlama sürecidir.
Bell ve Young (1998)	İşletmenin faaliyetlerini ulusal sınırlar içinde ve dışında, ihracat, franchising, lisans anlaşmaları, ortak girişimlerden ya da doğrudan yatırım faaliyetlerinden biri veya birileri ile devam ettirmesidir.
Lehtinen ve Penttinen (1999)	Diğer ülkelerdeki iş ilişkileri ağılarını genişletme, entegrasyon ve nüfuz etme ile gelişir
(Yüksel, 1999:6)	İşletmeler tarafından gerçekleştirilen ve ulusal sınırlar dışında yürütülen her türlü faaliyettir
(Eren, 2000:261)	Ekonomik faaliyetlerin ülke sınırlarını aşacak şekilde yaygınlaşmasıdır.
Rugman ve Verbeke (2001)	Çok uluslu işletmeler en az iki ülkede katma değer yaratan faaliyetlerde bulunan işletmeler
(Mutlu, 2005:8)	Ulusal sınırlar dışında gerçekleştirilen her türlü faaliyettir.
(Ölmez, 2006)	İşletmelerin uluslararası pazarlara girmeyi düşünmesi ile başlayan süreç ve işlemler bütünüdür.
(Can, 2012)	Belirli bir süreç dâhilinde, işletme faaliyetlerindeki dış hareketler
Hollensen'a (2011:50)	Uluslararasılaşma şirketin satış, üretim ve diğer iş faaliyetlerini ulusal sınırlar dışına, uluslararası pazarlara genişlettiğinde başlamaktadır
(Aktaş, 2015)	Uluslararası işletmeler iki ya da daha fazla ülke içinde dolaysız olarak işletme faaliyetinde bulunan işletmelerdir.
(Atlı, 2017)	Mal ve hizmetlerin ulusal sınırları arasında değişimi
(Birden, 2017)	İşletmelerin yatırımlarını ulusal pazardan uluslararası pazarlara adapte etme süreci
(Ulaş, 2019)	Ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşması ihracat ile başlayıp doğrudan yatırım ile son aşamaya ulaşan bir süreçtir.
(Altıntaş Ve Özdemir, 2006)	İhracat davranışını içeren bir süreçtir. İşletmeler ihracat yapacakları yabancı pazarı seçerek uluslararasılaşma süreçlerini başlatırlar.
(TDK, 2021)	Uluslararası kavramını, çeşitli uluslar arasında yapılan; beynelmilel, olarak tanımlamaktadır.

*Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan tanımlar incelendiğinde uluslararasılaşma kavramının işletmenin ülke sınırları dışına açılması anlamına geldiği görülmektedir. Burada kritik olan anahtar nokta işletme bünyesinde yapılan işlemin “bir ulustan diğerine” (Bolel, 2017) olmasıdır. Bir ulustan diğerine yapılacak olan işlemlerin nasıl bir süreç izleyeceğine yönelik farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin detaylarına ileride değinilecek olup genel anlamda söz konusu modeller düşünüldüğünde uluslararasılaşma kavramının ilk ortaya çıkışı ile şu an

sahip olduğu anlam arasında temelde farklılık olmadığı fakat aşamalandığı, derecelendirildiğı ve farklı boyutlar ile ele alındığı görölmektedir.

Uluslararasılaşmayı günümüzdeki temel anlamı ile köken ülkeden yola çıkarak farklı ülkelerde de ticaret yapmak olarak ele aldığımızda yani ihracatı uluslararasılaşmanın bir safhası olarak kabul ettiğimizde kavramı (Erkutlu ve Eryiğıt, 2001) günümüzden çok daha eskilere dayandırmak mümkündür. Ülke kavramının ortaya çıkması ve sınırların çizilmesinden sonra o sınırları aşıp ticaret yapan kişilerin olduğı tarihi araştırmalarla kanıtlanmıştır. Krallıklar, beylikler, devletler gibi sınırları çizilmiş yerleşim yerleri oluştuğı sıralarda dahi kervanlar, gemiler veya farklı ticaret ağları ile elindeki malları bulunduğu yerden farklı sınırlara giderek satmaya çalışan kişiler vardı. Olayı bu derece eskiye taşımak ve kavramın köklerini bu derece derinlerde aramak bu tezin kapsamı dışındadır. Fakat gelinen ve evrilen noktaların daha anlaşılır kılınabilmesi adına konunun birkaç örnek ile ifade edilmesi yerinde olacaktır.

İnsanların hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarını giderme istekleri insanlığın varoluşundan bu yana devam etmektedir. Yüz yıllar boyunca bu istekleri karşılama metotları değişiklikler göstermiş ve farklılaşmalar meydana gelmiştir. İlk çağlarda insanlar ihtiyaç duyduğı şeyleri bizzat kendileri karşılarken, beslenme, barınma, giyinme gibi ihtiyaçlardan doğan ekonomik gelişmeler bugünkü haline yüzyıllar boyunca süre gelen gelişmelerin sonucunda varmış ve gelişmeye de devam etmektedir. Babilin'in yünlü ve pamuklu dokumalarını, halılarını diğer mallar ile değiştirmek için kervanlar kurularak Hindistan'a, Asya'ya götürdüğü yapılan araştırmalar sonucu tespit edilmiştir. Büyük tacirler adına işlem yapan küçük tacirlerin olduğı Babil yasalarının 99. ve 100. hususlarından tespit edilebilmektedir (Korkmaz, 2006). Benzer şekilde M.Ö. 10. Asırda İbranilerin Mısır ve Fenike ile ticari ilişkilerde bulunduğı tespit edilmiştir. Akdeniz'de ticaret ile uğraşan Fenikelilerin M.Ö 1500'lü yıllarda o dönemde bilinen bütün ülkeler ile geniş çapta ticari bağlarının olduğı tarihçiler tarafından ifade edilmektedir. Deniz ticaretinde gelişen Fenikelilerin en önemli şehirleri arasında "Trus" ve "Sidon" olduğı ifade edilmekte ve bilinen diğer ülkelerin büyük şehirlerinde kurmuş oldukları koloniler ile kendi büyük şehirleri arasında ticaret bağları olduğı ifade edilmektedir (Köhnen, 1965). Fenikelilerin yanı sıra Yunanlı tacirlerin Mısır'dan ve Sicilya'dan tahıl, Bizans'tan bal, yün ve Ege denizi adalarından şarap, meyve gibi malları alarak çeşitli limanlarda bunların ticaretini yaptıkları tarihi kanıtlar ile ortaya çıkartılmıştır (Köhnen, 1965).

Bunların yanı sıra en meşhur ticaret örnekleri olarak Çin'in ipeklerinin Roma elitleri tarafından çok sevildiği ve kullanıldığı bilinmektedir.

Orta çağda hem Avrupa da hem de Asya da ülkelerin arasında ticaretin yapıldığı bilinen tarihi bir gerçektir. Ticaret yollarının oluşması ve varlıklarını uzun yıllar devam ettirmesi, baharat ve ipek yollarının ardından yeni ticaret yollarının da keşfedilmesi uluslararası ticaretin uzun zamanlardan beri var olduğunun ve geliştirilmek istendiğinin bir göstergesidir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001). Çağatay (1974) tarafından yapılan araştırmada ortaya konulan Selçuklular zamanında ticaret ile meşgul olan bir ahi olan Ahmet Şah isimli ipek tüccarının Konya'da ve Tebriz'de ticaret hanelerinin bulunduğu belirtilmiştir. Ersoy, Saygılı ve Yalçın (2020) tarafından Marco Polo'nun İpek Yolu seyahatinden edindiği tecrübe ve gözlemlerinin anlatıldığı "Harikalar Kitabı'nda uluslararasılaşma kavramı açısından incelenmiş ve eserde ticarete dair anlatılan olaylarda bugünkü anlamda uluslararası ticaretin izi sürülmüştür. Ulaşılan bulgular incelendiğinde ağ yaklaşımına ve uluslararası girişimcilik yaklaşımına ilişkin çok sayıda vurguya ulaşılmıştır. Eserde uluslararası girişimcilik literatüründe son dönemde gündeme gelmeye başlayan dış ticaret girişimciliğine ilişkinde vurgulara rastlanıldığı görülmektedir. Söz konusu eser incelendiğinde o tarihlerde de uluslararası ticarethanelerin var olduğunu anlaşılmaktadır. Yani uluslararasılaşma faaliyetleri günümüzde büyük bir hız kazanmış olsa da temelinin binlerce yıl öncesine dayandığı ifade etmek mümkündür. Günümüze doğru yaklaştığımızda ise yeni dünyanın keşfi ve beraberinde yeni deniz yollarının keşfedilmesi ile ticari faaliyetler hız kazanmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte meydana gelen demiryolu taşımacılığı ve açık deniz taşımacılığının gelişmesi ile uluslararası ticaret ülkeler arasında daha da hız kazanmıştır. Büyük işletmelerin kurulması ise İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar geçen dönemde görülmeye başlanmıştır (Akben, 2008). Bu dönemde, önce devlet kontrolünde olan uluslararasılaşma faaliyeti, bu dönemden sonra işletme düzeyinde gerçekleşmeye başlamıştır (Beğendik, 2013).

Kısaca uluslararasılaşma kavramı akademik çerçevelerde ilgi odağı olmadan çok uzun yıllar önce varlığını ortaya koymuştur. Kavramın uluslararasılaşma olarak değerlendirilmeye başlanması ve bu isim ile anılmaya başlaması ise sanayi devrimi sonrası ve modern zamanların başlangıcı olarak nitelendirilen zamanlarda olduğu ifade edilebilir. Kavramın isimlendirme ve anlam bütünlüğü ile ele alındığı ilk çalışmalar 1970'li yıllarında gündeme gelmeye başlamış (Erkutlu ve Eryiğit, 2001) ve ardında farklı disiplinlerde pek çok araştırmacı tarafından ele alınarak değerlendirilmiştir. Kavram bir

süreç olarak kabul görmüş ve sürecin nasıl oluştuğuna dair çeşitli modeller geliştirilmiştir. Uluslararasılaşma modelleri, uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleşebileceğini açıklamak adına geliştirilmiş modelleri ifade etmektedir. Bahsi geçen modelleri Uppsala Yaklaşımı, Ağ Yaklaşımı, Yenilik Yaklaşımı, Küresel Doğanlar Yaklaşımı olarak ifade etmek mümkündür.

İngiltere'nin başına Margeret Thatcher ve Amerika'nın başına Ronald Reagon'ın gelmesi ile başlayan neoliberal ekonomi politikalarının başarılı sonuçlar üretmesi ile Türkiye'de dahil dünyada pek çok ülke bu politikaları benimsemeye başlamış devletin ekonomik aktörler üzerindeki elini çekmeye başlaması ve bu gücü piyasaya devretmesi serbest piyasa ekonomisini ortaya çıkartmıştır. Bu gelişmeler ile birlikte devlet nezdinde olan politikalar şirketler nezdine geçmiş ve uluslararası işletmecilik hız kazanmıştır. Uluslararasılaşmanın hız kazanmasına yardımcı olan gelişmeler göz önüne alındığında ulaşım ve iletişim imkanlarının artması ve eskiye nazaran giderek kolaylaşması olduğu söylenebilir. Telgrafın icat edilmesi, deniz aşırı keşiflerin gerçekleşmiş olması ve tren ulaşım ağlarının giderek genişlemesi ticari faaliyetlerin giderek kolaylaşmasına ve artmasına olanak sağlamıştır. Bu gelişmelerle hız kazanan uluslararasılaşma faaliyetleri birinci dünya savaşı ile sekteye uğramıştır. Sonrasında gelen ekonomik bunalımlar ikinci dünya savaşına zemin hazırlamıştır.

Dünya savaşlarının yaşandığı bu dönemler uluslararasılaşma adına durgunluk dönemleri olarak ifade edilebilir. Fakat ikinci dünya savaşı sonrasında ülkelerin her anlamda toparlanma çabaları ve ekonomik açıdan çıkar yol aramaları uluslararasılaşma faaliyetlerine hız verilmesine sebep olmuştur. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası uluslararası pazarlar özel sektörün maliyetleri düşürmek ve ellerindeki fazla malları eritmek adına ve tabi daha fazla kar elde edebilmek adına dikkatini çekmeye başlamıştır (Koçak, 2019). Uluslararası şirketlerin kurulmasında ve hızla yaygınlaşmaya başlamasında ülkeler arasında kurulan uluslararası kuruluşların da etkisi büyük olmuştur. Ticaret anlaşmaları, kalkınma teşkilatları, dünya bankası, IMF gibi kuruluşlar şirketlerin uluslararası işlemler yapmasında kolaylıklar sağlamıştır. Ayrıca her ne kadar sonunda çökmüş olsa da "Bretton Woods" sistemi 2. Dünya Savaşı sonrasında pek çok ülkenin içinde yer alması ve sabit kurlar ile dünyanın küreselleşmesine ve tabi uluslararası şirketlerin kurulmasına adeta önayak olduğu ifade edilebilir. 1971 yılında sistemin çökmesi ve ardından 1979 yılında Avrupa Ekonomi Topluluğu'na üye olan ülkelerin kendi para sistemlerine geçmesi, iletişim teknolojileri ile ulaşım teknolojilerindeki hızlı

gelişmeler, firmaların kendi iç pazarlarında doyuma ulaşmaya başlaması ve beraberinde yeni pazar arayışlarına girişmeleri gibi sebeplerle uluslararasılaşma önemli ölçüde ivme kazanmıştır (Sönmez, 2016). Kazanılan bu hız sonucunda uluslararası firmaların sayıları artmaya başlamıştır.

1851 yılında I. M. Singer Co. adıyla kurulmuş ve günümüzde bilinen ismi ile Singer dikiş makinesi şirketi, kurulan ilk çokuluslu işletmelerin başında gelmektedir. 19. yüzyılın sonlarına doğru Standart Oil, Kodak, Shell, Unilever, General Electric, Bayer gibi çok uluslu şirketler kurulmuştur. 1960'lı yıllardan sonra uluslararası üretim önemli hale gelmeye başlamış ve giderek artmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda rekabetçilik ve işletmelerin üstün yönleri ile ayrılmaya başladığı görülmektedir. Dünyadaki iletişim ağlarının kuvvetlenmesi ve rekabette reklamın öneminin artması da küreselleşmeyi hızlandıran etkilerin ve tabi uluslararasılaşmayı hızlandıran etkilerin başında gelmektedir. Örneğin madencilerin ve kovboyların pratik ve dayanıklı iş elbisesi olarak ortaya çıkan blucin yani kot pantolon 1800'lü yılların sonlarında bugün hepimizin bildiği şekli almıştır. İlk olarak kovboy filmlerinde giyilen püsküllü pantolonların yerini almaya başlamış ve film yıldızları ile film sektörünü kullanarak 1970'lerde dünyanın en popüler giyim eşyası konumuna gelmiştir. Life dergisi 1972 yılında dünya artık bir blucin ülkesi diye ilan etmiştir (Ferguson, 2012). 1886 yılında ortaya çıkan Coca- Cola o yıllarda bir küresel marka haline gelmiş Singer'i geride bırakmayı başarmış ve 1929 yılında kendisini uluslararası içecek olarak tanımlamıştır (Ferguson, 2012). 1980'li yıllardan sonra ise elektronik ağların gelişimi, internetin ön plana çıkmaya başlaması, bilgiye dayanan ekonomik yapıların olgunlaşmaya başlaması, finansal işlemlerin hız kazanması ve giderek bütünleşik bir hal alması tüm bu gelişmelerin yanında sınır ötesi pazarlarında liberalleşmesi ve önemli yabancı para birimlerinin ihraç edilmesi uluslararasılaşmayı hızlandırmıştır.

Kısaca sanayi devriminin tetiklemesiyle ve neoliberal ekonomi politikalarının körüklemesi sonucu hız kazanan uluslararasılaşma süreçleri hızla gelişen ve gelişmeye devam eden haberleşme ve ulaşım olanakları sayesinde tüm dünyada bulunan pazarların gelişmesinden ve sundukları fırsatlardan haberdar olmasını kolaylaştırmıştır (Üner, 2008). 1980'li yıllar itibari ile ülkelerin gümrük vergilerinde indirime girmesi, nakliye hizmetlerinin kolaylaşması ortak televizyon yayınları ve iletişim hizmetleri ile tüketicilerin isteklerinde benzerlik oranlarının artması gibi gelişmeler yaşanmıştır. Bunun yanında günümüz gelişmiş ülkelerinin ağır üretim işlerinden sıyrılıp bilgi

satmalarına evrilmiş üretimin iş gücünün ucuz olduğu yerlere kayması ve bilginin gelişmiş ülkelerde olması sonucunda uluslararası şirketlerin sayısını iyice arttırmaya başlamıştır.

Önceleri yerel pazarlarında kendi bölgesi içinde bulunan müşterilere mal ve hizmet sunan işletmeler artık sundukları bu mal ve hizmetleri ulusal sınırların ötesine de sunmak zorunda kalmaktadır. Bu yalnızca daha fazla kar elde edebilmek adına değil hayatta kalabilmek ve rakipleri ile mücadele edebilmek adına zorunlu hale gelmiştir. Günümüzde pek çok alanda hayati bir öneme sahip olmaya başlayan uluslararasılaşma farklı şekillerde de tanımlanmaya başlamıştır (Koçak, 2019). Geline nokta ise uluslararasılaşma modelleri içinde aşamaları modellerin yanında küresel doğan şirketlerden bahsedilmeye başlanmıştır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, internetin keşfi ve hızla kullanım alanının genişlemesi ve gelişmesi tüm bunların yanında para transferlerinin de hızlanması ile yerel Pazar kavramı giderek ortadan kalkmaya başlamıştır. Günümüzde artık şirketler bazında uluslararasılaşma adeta zorunlu bir hal almaya başlamıştır. Hatta günümüzde gelinen nokta itibari ile ileride detaylı olarak değinilecek olan küresel doğan şirketlerden bahsedilmeye başlanmıştır.

Uluslararasılaşma kavramını daha detaylı ele alacak olursak kavrama ilişkin farklı boyutlandırmaların ortaya çıktığı görülmektedir. Uluslararasılaşmayı oransal olarak ifade etme yoluna giden Ecer ve Canitez (2003) toplam gelirin en fazla %10 uluslararası pazar faaliyetlerden kazanılıyor ise; sınırlı olan bir uluslararasılaşma toplam gelirin en fazla %10'u ile %40'ı uluslararası pazar faaliyetlerden kazanılıyor ise ve bununla birlikte en az üç farklı uluslararası pazarda faaliyet gösteriliyor ise; tam uluslararasılaşma olduğunu ifade etmiştir. Uluslararasılaşma derecesini bulmak için geliştirilen DOIINT ölçeğine göre işletmenin uluslararasılaşma derecesini belirlemek adına beş unsurdan bahsedilmektedir. Bu ölçeğe göre işletmelerin uluslararasılaşma derecesini tespit etmek için beş unsurun toplamına bakmak gerekmektedir. Ölçeğin geliştiricisi olan Sullivan (1994) tarafından bu beş unsur şu şekilde ifade edilmiştir; toplam satışların içindeki yabancı satışların yüzdesi, toplam varlıkların içindeki yabancı varlıkların yüzdesi, toplam şubeler içinde yabancı şubelerin yüzdesi, üst yönetimin uluslararası alandaki tecrübesi ve uluslararası faaliyetlerin ihracat yapılan ülkeler içindeki fiziksel dağılımı (Altıntaş ve Özdemir, 2006).

Literatürün geneline bakıldığı zaman ise uluslararasılaşmaya ilişkin olarak işletmelerin ulusal sınırlar dışına yaptığı satışların toplam satışları arasındaki yüzdesi

uluslararasılaşma derecesinin en önemli kriteri olarak görünmektedir. Bunun yanında işletmenin örgütsel yapısı, ihracat oranları, çalışanların uluslararası becerilere sahip olması, uluslararası ilişkiler kuran bölümlerin olup olmaması, ürünlerin sunulduğu pazarlar, hedef pazar olarak seçilen ülkelerin çeşitliliği ve dışarı açılmada kullanılan stratejiler gibi kriterlere bakılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu kriterlerin değerlendirilmesi ve her işletmede farklı özelliklerin farklı derecelerde bulunması kavramında kendi içinde detaylanmasına sebep olmuştur. Buna ilişkin olarak literatürde, ulusal işletme, uluslararası işletme, çok uluslu işletme, küresel işletme ve ulus üstü işletme çeşitlerinden bahsedilmektedir. Söz konusu kavramların daha anlaşılır ve farklarının belirtilmesi adına kısaca bahsetmek gerekirse;

■ **Ulusal İşletme:** Kurulmuş olduğu ülke sınırları içinde faaliyetlerini devam ettiren ve başka bir ülke pazarında faaliyette bulunmayan işletmelere ulusal işletme denilmektedir.

Uluslararası işletme; Köken ülkede faaliyette bulunmanın yanında yabancı ülkelerde de faaliyette bulunan, yalnızca ticaret değil haberleşme, finansal yatırım, taşımacılık ve faaliyetler, doğrudan yatırım vb. farklı ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerdir (Yüksel, 1999) Uluslararası işletme olarak değerlendirilen işletmeler ulusal merkezden faaliyetlerini yürütmektedir.

Çok Uluslu İşletme: Çok uluslu işletme için kabul görmüş evrensel bir tanım mevcut değildir. Bazı araştırmacılar ulus ötesi kavramını kullanırken bazı araştırmacılar ise çok uluslu kavramını kullanmaktadırlar. Literatür incelendiğinde çok uluslu işletme statüsünde değerlendirilen işletmelerin ana kontrol merkezleri bir ülkede bulunan ve diğer ülkelerde bağlı işletmeleri olan stratejik iş birliği, dağıtım, doğrudan yabancı yatırım, kendi ürünlerini farklı ülkelerde pazarlama, farklı ülkelere yöneticilere sahip olma, uluslararası üretim vb. konularında faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanabileceği görülmektedir. Rugman (1988) ve Casson (1982) göre, birden fazla ülkede kendi mal ve hizmetleri ile varlığını sürdüren, yatırım faaliyetlerinde bulunan işletmeler, çok uluslu işletmedir (Ulaş, 2019).

Uluslar Üstü İşletme: İki dünya savaşının sonrasında uluslar üstü kurumlara ilişkin faaliyetler ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha büyük savaşlardan kaçınmak adına ve ticari ilişkileri uluslar üstü örgütlerin kararlarına bırakma fikrine sıcak bakılmaya başlandı. Ulusal hükümetlerin yetkisi aşan daha büyük ve pek çok ulusun yer aldığı kuruluşlar oluşturulmaya başlandı. AB ve IMF gibi kuruluşların ardından özellikle ticari konularda

pek çok ulus üstü kuruluşlar dünyanın çeşitli bölgelerinde ve ülkeleri arasında faaliyete geçirildi. Daha sonra küreselleşmenin geldiği boyut ve şirketlerin hızla büyüyerek uluslararasılaşmasının ardından uluslararası anlaşmalar ile bir ülkeye mensup olmayacak şekilde daha doğrusu hiçbir ülkeye bağlı olmayacak şekilde kurulan işletmeler gündeme gelmeye başlamıştır. Uluslararası bir kuruluş özelinde tescil edilen bu kuruluşa bağlı olan ve bu uluslararası kuruluş tarafından denetlenen, vergisini bu kuruluşa ödeyen, milliyetini hukuken kaybeden işletmelerden bahsedilmeye başlanmıştır (Ulaş, 2019). Bu tür işletmelere uluslar üstü işletme denilmektedir.

Kavrama ilişkin boyutlandırmaların yanında, uluslararasılaşmaya ilişkin farklı modellerde oluşturulmuştur. İleride daha detaylıca değinilecek olan bu modelleri; Uppsala modeli, yenilik yaklaşımli model, ağ bağlantıları modeli, uluslararası girişimcilik modeli, kaynak temelli yaklaşım, küresel doğan işletmeler modeli olarak ifade etmek mümkündür.

Uluslararasılaşma kavramına ilişkin yapılan bu tanımlamalar ve oluşturulan modeller göz önüne alındığında ve kavrama yüklenen anlam içeriğine bakıldığında zaman, uluslararasılaşmanın ve uluslararası işletmelerin günümüzden çok daha eskilere dayandığını ifade edebiliriz. Bunun yanında kavramın ortaya çıkışı ve üzerine yapılan akademik araştırmalar günümüzde hız kazandığı da bilinen bir gerçektir. Daha önceleri sadece ticari faaliyet ve geçim için herhangi bir isimlendirme almadan yapılan ticari faaliyetler günümüzde teorik olarak isimlendirilmiş ve uluslararasılaşmak isteyen şirketlere yol gösterici haritalar sunulmaya başlanmıştır. Bu kapsamda 2020’li yılların başında içinden geçtiğimiz mevcut süreçler değerlendirildiğinde ve Covid 19 salgının dünyada meydana getirmiş olduğu ekonomik ve ticari değişimlerle birlikte uluslararasılaşmayı açıklamaya çalışan modellerin aşamalarında da değişimlerin olduğu ve işletmelerin artık ticarete ve mevcut pazarlara, pazarlama ve ticaret yollarına daha farklı baktığı düşünülmektedir. Bu sebeple sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerin belirleyicilerini saptamak ve literatürde yer alan mevcut modellerin önerdiği aşamalarda farklılaşma olup olmadığını tespit etmek adına TR42 bölgesi üzerinden bir araştırma yürütülecektir. Araştırma kapsamında TR42 bölgesinin seçilmesinde Türkiye’de yer alan sanayi ihracatçılarının önemli büyüklükteki kısmının bu bölge içerisinde faaliyetlerini yürütmesi, TR42 bölgesinin konum ve sanayi açısından stratejik bir bölge olarak nitelendirilmesi ve Türkiye’nin dışa açılan yüzünün önemli temsilcilerinin bu bölgede bulunması etkili olmuştur. Araştırmanın sanayi ihracatçıları

üzerinden yürütülmesi sebebi ise uluslararasılaşma noktasının literatürde de bahsi geçtiği üzere uluslararasılaşmanın büyük ölçüde ihracat ile başlaması ve Türkiye’de sanayi ihracatı noktasında gelişmekte olan şirket sayısının diğer sektörlerle kıyasla daha hızlı artması, sanayi ihracatçılarının tercih sebebi olmasında etkili olmuştur. Hizmet sektörü ve tarıma kıyasla Türkiye’nin 2023 yılı vizyonu ve ileriye dönük açıklanan planlar neticesinde sanayi üretimine ağırlık verilmesi yönündeki vurgulamalarda araştırmanın sanayi ihracatçıları üzerinden yapılması kararının alınmasında etkili olmuştur.

1.2. Uluslararasılaşmayı Etkileyen Başlıca Gelişmeler

Önceki bölümlerde ortaya konulduğu hali ile uluslararasılaşma çok eski çağlara kadar dayandırılabilir. Geçmişten günümüze kadar uluslararasılaşmayı etkileyen ve itici güç olarak tetikleyen pek çok olay meydana gelmiştir. Dünyadaki gelişmeleri ve olayları uluslararasılaşmaya etki ve katkıları açısından değerlendirecek olursak, sınır kavramlarının ortaya çıkmasından, tekerleğin icadı, ticaret yollarının oluşması, matbaanın icadı, coğrafi keşifler, salgın hastalıklar, sanayi devrimleri, ulaşım araçlarındaki gelişmeler, uluslararası kuruluşlar ve anlaşmalar, iletişim araçlarındaki gelişmeler, dünya savaşları, ekonomik krizler, gibi pek çok etkenden bahsetmek mümkündür. Uluslararasılaşma denilince büyük ölçüde küreselleşme ve olumlu sayılacak teknolojik gelişmelerin etkisinden bahsedilmektedir. Fakat makro açıdan değerlendirildiği zaman doğal afetler, kıtlıklar, salgın hastalıklar ve ekonomik krizler gibi olumsuz etkenlerinde uluslararasılaşmaya olumlu katkılarda bulunduğu görülmektedir. Günümüzde geline nokta göz önüne alındığında şirketlerin uluslararasılaşması bağlamında pek çok teori ve model ortaya atılmıştır. İleride değineceğimiz bu teori ve modellerden önce uluslararasılaşmayı etkileyen başlıca gelişmelerden bahsetmek yerinde olacaktır.

Şüphesiz ki kar elde etme ve istikrar sağlama işletmelerin uluslararasılaşmayı istemesinin en temel nedenlerindendir (Mutlu, 2008). Bununla birlikte rekabetin giderek yoğunlaşması ve her dönem giderek hat safhalara çıkması kar elde etmek ve büyümenin yanında pek çok şirketi de varlığını devam ettirebilmek adına uluslararasılaşmaya itmektedir. Uluslararasılaşmanın pek çok sektörde zorunlu bir hal alması ve rekabetin dünya çapında bu denli bütünleşmesi ticaret tarihine bakıldığında binlerce yıl ve pek çok gelişmenin sonucunda bu noktalara geldiği görülmektedir.

İletişim kurmak insanlık için en önemli gereksinimlerden biri olarak görülmektedir ve iletişim kurmak insanlığın ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. İnsanlığın varlığından beri devamlı bir gelişme içinde olan ve insanların öncelikleri arasında yer alan iletişim, insanların yaşamlarını da biçimlendirmektedir (Gönenç, 2007). Uluslararasılaşmanın ve ticaretin gelişmesinde iletişim en temel yapı taşlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Takas ile ticaretin başlamasından sonra paranın kullanılmaya başlaması ve yazının icadı ile bilgisayar ve internetin gelişimine kadar tüm süreçler bir şekilde uluslararasılaşmayı etkilemiş ve desteklemiştir. Özellikle yazılı iletişimin başlamasının ardından matbaanın icadı ile global bir hal almaya başlayan dünya, iletişim alanında yaşanan büyük gelişmeler sonrasında siyasal, ekonomik ve sosyal alanlarda birbirini tetikleyerek ilerleyen onlarca yeniliğin doğmasına (Öztürk, 2017) önayak olmuş ve olmaya devam etmektedir. Kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması ile birlikte dünyanın her yerinden anında haberdar olma imkanlarına kavuşan insanlık bu gelişmeleri ticaret, siyasi ve kültürel olaylar ile ilişkilendirmekten geri kalmamış ve giderek ulusal sınırları aşan daha sonraları küresel etkileri bulunan olaylara neden olmaya başlamıştır. Telgrafın icadı ile hız kazanan insanlık arası iletişim kurma, ilk radyo yayının yapılması ile aynı anda kitlelere seslenme imkanını doğurmuş ve ardından televizyonun icat edilmesi ve evlere girmeye başlaması ile dünyanın evrensel bir köye dönüştüğü savunulmaya başlanmıştır (Oskay, 2000, s. 207) Sürekli olarak bir gelişme ve devinim içerisinde olan insanlık özellikle kitle iletişim araçlarının etkisi ile büyük dönüşümler yaşamaya başlamıştır. Sosyal medyanın ve internetten alışverişlerin başlamasına kadar geçen sürede toplumsal yaşamı etkileyen ve iletişime geçmeyi kolaylaştıran pek çok uluslararası etkileşimi güçlendirmeye hizmet etmiş ve uluslararasılaşmayı hızlandıran, kaçınılmaz kılan bir hal almasına hizmet etmiştir.

Uluslararasılaşma ve küreselleşme arasındaki sıkı ilişki bilinen bir gerçek olmakla birlikte birbirlerini tetikleyen iki etmen olarak da değerlendirilebilir. Küreselleşmeye geniş bir açıdan bakacak olursak dünya ekonomisini oluşturan iktisadi ve sosyal olguların hem birbiriyle hem de giderek dünya piyasalarıyla bütünleşmesi olarak ifade etmek mümkünken dar açıdan ise ticaretin ve sermaye akımlarının sınır gözetmeksizin serbestleştirilmesi şeklinde ifade etmek mümkündür (Bourdieu, 1998, Aktaran Kamacı ve Turan, 2018). Esasen mülkiyet haklarının ulusal ve uluslararası arenalarda güvence altına alınması ve uluslararası arenada ticaretin serbestleştirilmesi yani ekonomik serbestleşme küreselleşmeye ve çok uluslu şirketlerin kurulmasına etki eden önemli faktörlerdendir.

Bu serbestleşme beraberinde şirketlerin daha rekabetçi ve mücadeleci bir yapıya sahip olmasını gerektirmeye başlamıştır. Küreselleşmenin önem kazanması ile birlikte dünyada çok uluslu şirketler ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası ülkeler arasında barış sağlanması ve ulus üstü olarak nitelendirilen, barışı koruyucu ve ekonomik alanda faaliyet gösterecek kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Bu kuruluşların düzenlemeler ve kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunması ile ülkeler arası pek çok sorunun önemli ölçüde çözüme kavuşmaya başlamıştır. Bunun sonucunda ülke ölçeğinde faaliyet gösteren büyük şirketler, ülke sınırlarının ötesinde de faaliyet göstermeye başlayarak uluslararası şirketleri oluşturmaya başlamışlardır (Kamacı ve Turan, 2018).

Neticede itibari ile işletmelerin kendi kontrol edemediği ülke içinde ve uluslararası arena da siyasi ve ekonomik gelişmeler de uluslararasılaşmayı etkilemektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu köken ülkedeki iç piyasanın yetersizliği, ekonomik tıkanmalar, yasal engeller ve pazardaki yüksek şiddetli rekabet ile pazarın doyuma ulaşması vb. etkenler şirketleri uluslararasılaşmaya iten faktörler arasında bulunmaktadır. Diğer taraftan başka ülkelerde bulunan pazarların çekici bulunması ile dış pazarlara yönelik ithalat ve ihracata noktasında kısıtlama veya serbestlik getiren kararların alınması da işletmelerin uluslararasılaşma kararlarını etkilemektedir. Örnek vermek gerekirse işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü köken ülkenin ihracatı teşvik edici kararlar alması ve bu yönde davranması işletmelerin uluslararası pazarlara açılma adına faaliyet göstermesin de büyük önem taşımaktadır (Birden, 2017).

Uluslararasılaşmayı etkileyen ve tarihte de ticarete, siyasi alandaki gelişmelerde etkisi büyük olan ve günümüzde de aktif şekilde etkisini hissettiren salgın hastalıklar insanlık tarihinin hemen hemen her döneminde toplumları ve gelişmeleri etkileyen önemli bir unsur olmuştur. Uluslararasılaşma açısından salgın hastalıkların etkisini değerlendirmek gerekirse; Salgın hastalıkların sosyal yaşantıya da büyük etkileri olmakla birlikte bu tezin kapsamı gereği ekonomik ve uluslararasılaşmaya etkisi üzerinde durmak yerinde olacaktır.

İçinden geçtiğimiz Covid19 pandemisinin göstermiş olduğu gibi uluslararasılaşmanın artması ve küreselleşmenin hat safhaya çıkmış olması tarihteki diğer salgınlar ile kıyaslandığında dünya geneline çok daha hızlı yayıldığı görülmektedir. Bu gerçekten hareketle salgın hastalıkların uluslararasılaşmayı etkilemesinin yanında, uluslararasılaşma da salgın hastalıkların yayılma hızını etkilemektedir.

Geçmişte bilinen en büyük etkiye sahip vebanın farklı zaman dilimlerinde farklı coğrafyalarda nüksettiği bilinmektedir. 542 yılında Mısır'da başlayan salgının, o dönemin var olan ticaret yollarını izleyerek Konstantinopolis'e ulaştığı buradan da İrlanda'ya kadar yayıldığı görülmektedir (Özden ve Özmat 2014). 14. yy. başlayarak ve yaklaşık olarak üç asır boyunca devam ettiği bilinen kara ölüm olarak da isimlendirilen veba salgınları şehirden şehre gezerek tahmini olarak Avrupa nüfusunun %33'ü kadar ya da bir başka tahmine göre toplam nüfusun %60'ı civarını yok etmiştir (Byrne, 2012, s. 108). Kaybın bu denli büyük olması tıbbın yeteri kadar gelişmemiş olmasından kaynaklı olsa da vebanın yayılmasında bir şehirden bir şehre ve başka ülkelere başka ülkelere yapılan yolculukların, ticaretin yani bir nevi uluslararası ticaretin etkisi büyük olmuştur. Nüfusunun önemli sayılabilecek kısmını kaybeden Avrupa açısından salgın büyük ekonomik buhrana neden olmuştur (Kurşunoğlu, 2020). Tarlalarda çalışacak kişilerin, dönemin zanaatları ile uğraşan yetişmiş ustaların azalması sonucunda iş gücü açığı ortaya çıkmıştır. Bu açığı kapamak ve yiyecek bulmak adına farklı ülkelere alışveriş yoluna gidilmesi uluslararası ticareti hızlandırıcı etki yaptığı söylenebilir ve öneminin anlaşılmasına sebep olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte hastalığa çare arama çabaları yine başka diyarlardan gelen haberlere ve başka diyarlardan haber alma çabalarına yol açmıştır. Bu durumlar sonuç itibari ile dönemin aynı zamanda haber kaynakları olan ticaret kervanlarının önemini arttırmıştır. Nüfusun neredeyse yarı yarıya düşmesi sonucu toprak, altın, hayvan ve gümüş gibi şeylerin kişi başına düşen payları artmıştır. Fakat bunun yanında çalışacak işçilerin azalması o döneme kadar işçiliğin hiç olmadığı derecede pahalılaşmasına sebep olmuştur. İş gücü açığını kapamak isteyen büyük toprak sahipleri maliyeti azaltıcı teknik ve aletlere daha çok önem vermeye başlamıştır (Kurşunoğlu, 2020). Bu durumun da sanayi devrimine zemin hazırlamaya başladığını ifade etmek mümkündür. Sanayi devriminin beraberinde sömürgeciliği hızlandırması ve dünyadaki ülkeler arasındaki irtibatın, uluslararası ilişkilerin hızlanmasına neden olduğu bilinen bir gerçektir.

Yakın zamanda yaşanan Covid19 pandemisi göz önüne alındığında temel olarak ekonomik anlamda geçmişte yaşanan büyük salgınların etkileri ile çokta farklı sonuçlar doğurmadığı gözlenmektedir. Geçmişte salgıların yayılmasındaki en büyük etken savaşlar ve ticaret kervanlarıyken günümüzde turistik seyahatler, ticari seyahatler, fuarlar ve festivaller gibi etkinlikler salgınların yayılmasını hızlandırmıştır (Türk vd., 2020). Eski salgınlara kıyasla hızlı yayılım ve çok daha kısa sürede çok daha büyük coğrafyalarda

hatta tüm dünyaya yayıldığı ve ekonomik anlamda da tüm dünyayı etkileyen sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Özellikle ticaret ağları ile hız kazanan uluslararasıdaki iletişim insanların çok daha kolay seyahat etmesi ve farklı coğrafyalara çok daha kolay ve hızlı şekilde ulaşabilmesi salgının yayılmasını hızlandırmış ve özellikle dünyanın üretim merkezi haline gelen Çin'i etkisi alması sonucunda tüm dünya pek çok alanda ekonomik durgunluk yaşamaya başlamıştır.

Salgının arz ve talep dengesinde hızlı şekilde meydana getirdiği değişiklik sonucunda ve salgının kontrol altına alınması için pek çok ülkenin izolasyon ve kısıtlamalara gitmesi pek çok ticarethaneyi olumsuz yönde etkilemiştir. Bu kısıtlamalar üretimin ve ticari malların sevklerini belirgin şekilde yavaşlatmış bunun sonucunda iş gücü piyasasında oluşturduğu olumsuz etkiler ile işsizlik artmaya başlamıştır. Euronews tarafından yapılan bir habere göre dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olan ABD'de salgının etkisi ile işsizlik oranları Büyük Buhran olarak isimlendirilen 1929 ekonomik krizi döneminden beri en yüksek seviyeye ulaştığı ifade edilmiştir (Euronews, 2020). Lokanta, sosyal etkinlik alanları, eğlence ve turizm sektörü gibi pek çok hizmet sektörü olumsuz şekilde etkilenmiş ve ciddi krizler yaşamaktadır. Bu gelişmelerin yanında asıl konumuz olan uluslararasılaşmaya olan etkilerine bakacak olursak, salgının ilk dönemi olarak adlandırılabilir ve virüsü tanıma, bulaş yollarının tespiti ve yayılma hızı ile insana olan etkilerinin anlaşılma çalışıldığı dönemde gelen kısıtlamalar sonucunda uluslararasılaşma ve uluslararası sirkülasyon kısa bir süre için olumsuz etkilenmiş ve yavaşlamıştır. Fakat artık zorunlu bir hal almış olan uluslararası iletişim ve ilişkiler kendi yolunu oluşturarak, gelişen teknolojinin etkisi ile internet ortamına adaptasyonunu hızlandırmıştır. Hemen hemen her şeyin online platformlara taşınması büyük bir hız kazanmış ve bu alanda çalışma yapan sektörler biranda hızlı bir gelişim içine girmiştir. Eğitimlerin ve sosyal aktivitelerin büyük ölçüde online platformlara taşınması ve internetten siparişlerin her alana yayılması iletişimi çok daha hızlandırmış ve uluslararası ticarete ve nakliye hizmetlerinin hızlanarak gelişmesine etki etmiştir. Dijital platformlar sayesinde uluslararası rekabet çok daha hızlı ve çetin bir hale gelmiştir. Dijitalleşmeye olan bu hızlı yöneliş ile uluslararasılaşma da farklı bir boyutta çok daha hızlı ve zorunlu bir hale gelmiştir.

Yaşanan Covid-19 salgın ile birlikte gelen sıkı tedbirler sonucunda insanların yüz yüze iletişime geçmesi büyük ölçüde kısıtlanmış ve alınan siyasi kararlar ile insanların topluluk halinde bir yerlerde bulunmamaları sağlanmaya çalışılmış, pek çok sektörde işler durmuş

ve kişiler büyük ölçüde evlerinden dışarı çıkmamaya zorlanmıştır. Bu noktada insanlar kazanç elde etmek adına farklı yollara başvurmaya başlamış ve finansal anlamda borsalara, kripto paralara yönelik büyük bir ivme kazanmıştır. Bu durum ekonomik anlamda farklı etkiler yaratmaya başlamış, bazı borsalarda kote olunma hızı artmış ve özellikle Türk yatırımcısının sayısının artması ile borsaya kote olan şirket sayısında hız kazanmıştır. Evde oturduğu yerden en kolay para kazanmak yolu olarak borsalar ve kripto paralar kabul görmüş ve likidite hareketliliğinin kolaylaşması ile bu işlemlerin etkilerine büyümüştür. Dünya borsalarında işlemlerin artması ve sayılarının çoğalmasının uluslararasılaşmaya farklı bir boyut kattığı söylenebilir. Sonuç itibari ile tarihte yaşanan salgın hastalıklar ve sonrasında gelişen uluslararasılaşma etkileşimi ile günümüzde yaşanan Covid19 salgını ve beraberinde gelişen dijital uluslararasılaşma dünya üzerindeki ulusların etkileşimlerini arttırmakta ve ticaret üzerinde rekabeti arttırmaktadır. Covid19'a yönelik bulunan aşılar ve hızlı şekilde dünyanın her yerine sevk edilmeye başlanması da uluslararasılaşmanın ne dereceye geldiğini gösterir niteliktedir.

Covid19 salgının nispeten azalmaya başladığı süreçte Rusya ve Ukrayna arasında yaşanan gelişmeler dünyayı farklı bir problem ile karşı karşıya bırakmıştır. Rusya'nın Ukrayna sınırlarına girmesi ve açık bir şekilde askeri müdahale ile işgal girişimine başlaması dünya gündemini biranda değiştirmiştir. İki ülke arasında yaşanan gelişmeler çok kısa bir süre içerisinde tüm dünyayı etkileyecek siyasi ve ekonomik sonuçları beraberinde getirmiş ve açık işgal girişimi ile birlikte finansal piyasalar ciddi şekilde hareketlenmeye başlamıştır. Avrupa ve Amerika'nın Rusya üzerinde hızlı ve ciddi şekilde yaptırımlar uygulamaya başlaması, Avrupa ve Amerika kökenli global şirketlerin peş peşe Rus pazarındaki faaliyetlerini durdurma kararları ve buna karşılık Rusya'nın elindeki imkanlar doğrultusunda Avrupa ve Amerika'ya karşı faaliyetlere başlaması piyasaları olumsuz yönde etkileşim ve enflasyon oranları artmaya başlamıştır. Özellikle Rusya'nın doğalgaz fiyatlarını ciddi şekilde yükseltmesi ve kısıtlamalar uygulamaya başlaması tüm dünyayı etkileyen enerji krizinin hızlı şekilde artmasına sebep olmuş ve gıdadan giyime kadar pek çok sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. İki ülke arasında yaşanan gelişmelerin tüm dünyaya yayılması ve ekonomik anlamda çok kısa sürelerde ciddi etkilere yol açması ülkelerin birbirlerine ne derece bağlı olduklarını ve küreselleşmenin hangi boyuta geldiğinin anlaşılması için gösterge niteliği taşımaktadır.

Uluslararasılaşmayı etkileyen önemli gelişmelerden biride sanayi devrimidir. Sanayi alanındaki gelişmelerle beraber buhar gücüne dayalı makineler gelişmeye başlamıştır.

Daha sonra elektrik ve petrol başta olmak üzere yeni üretim alanları gelişmeye başlamıştır. Buharlı makinelerin icadı ile üretim metotlarının vazgeçilmez unsuru olan insan, yavaş yavaş yerini makinelere bırakmaya başlamıştır. Makinelerin üretim alanlarında giderek yaygınlaşması ile birlikte toplu üretime geçiş de başlamıştır. İlkel dokuma tezgahlarından dokuma tezgahlarının üretilmesi ve daha sonra fordizmin ile seri üretim yapabilen tesislere geçilmesi üretim kapasitelerinin hızlı şekilde artmasına sebep olmuştur. Fordizmin yürüyen bant sistemi ve vasıfsız işçilere bant başında ufak işler yaptırarak kitle üretimine geçiş sağlamalı ve vasıfsız işçilere iş yaptırarak maliyetleri düşürmesi üretimde çığır açıcı bir girişim olmuştur. Seri üretim hatlarının hızlı şekilde tüm sektörlerde karşılık bulması ile hızlı üretim ve hızlı tüketim çağı başlamıştır. Bunun yanında gelişen sanayi teknolojileri ile birlikte çelik ve demirin işlenmeye başlaması sayesinde demir yolları ve tren işletmeciliği ortaya çıkmıştır. Böylece fordizim ile kolaylaşan toplu üretim yanında eldeki fazla ürünün talep edilen yerlere ulaştırılması da kolaylaşmaya başlamıştır. Buharlı gemilerin kullanılmaya başlanması ve tren yollarının genişlemesi ve ülkeleri birbirlerine bağlamaya başlaması sonucunda insanların bir yerden bir yere gitmesinin kolaylaşması ve hızlanmasının yanında lojistik sektörü giderek kuvvetlenmeye ve hızlanmaya başlamıştır. Bu gelişmeleri iyi bir şekilde kullanan işletmeler ulus ötesine daha kolay ve daha fazla ürün göndermeye ve başka diyarlardaki alıcılara ulaşma konusunda daha rahat olmaya başlamıştır. Böylece insanlar dünyanın uzak bir yerinde üretilen ürünleri daha rahat ve hızlı şekilde satın alabilme özgürlüğüne kavuşmuşlardır (Arslan, 2017). Bu gelişmelerle birlikte işletmeler arasındaki rekabet artmaya başlamıştır. Rekabetin çoğalması ve ulusal işletmelerin yerini uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin almaya başlaması dünyayı açık bir pazar konumuna getirmiştir (Öztürk, 2017). Sanayi devrimleri göz önüne alındığında 18.yüzyıl sonlarında İngiltere’de gerçekleşen ilk devrim, 1890’lı yıllarda ABD’de ulusal şirketlerin ulusal sınırları aşmaya başlaması ile ikinci devrim ve günümüze kadar devrim olarak kabul edilen diğer dönemlerin ortak yönü olarak kapitalizmin ve küreselleşmenin besleyici olduğu görülmektedir. Özellikle endüstri 4.0 dönemi olarak nitelendirilen ve bilgisayar, bilişim, internet teknolojilerinin konuşulduğu dönemde şirketlerin ulusal sınırları çoktan aştığı, ulus üstü yapılardan ve çok uluslu işletmelerden bahsedildiği uluslararasılaşmanın adeta zorunlu kılındığı bir döneme geçildiği görülmektedir. Kısaca ilk sanayi devriminden bu yana meydana gelen sanayi alanındaki gelişmeler uluslararasılaşmayı

destekleyen ve şirketlerin hayatta kalabilmesi için uluslararasılaşmayı zorunlu görmeye başlayan bir hal almaya başladığı ifade edilebilir.

Hızla artan kitle üretimi beraberinde ham madde ve kaynak arayışını getirmiştir. Ülkeler farklı coğrafyalarda kaynak arayışına başlamış ve ham madde ihtiyaçlarını karşılamak adına silaha başvurmaktan çekinmemişlerdir. Ulusların kendi sınırları dışında kaynak arayışlarına gitmeleri dünya üzerinde güçlü ve güçsüz ulus ayrımını giderek belirgin hale getirmiştir. Pek çok farklı sebebe dayandırılmakla birlikte dünya üzerinde meydana gelen en büyük savaş olarak nitelendirilen 1914-1918 yılları arasındaki savaşın en temel nedeni ekonomi olarak nitelendirilebilir. Yaklaşık 8 milyon askerin yaşamını yitirdiği ve bundan çok daha fazlasının yaralandığı acımasız savaş Avrupa ülkelerinin dünyayı ve dünyadaki pazarları paylaşma kavgasıydı (Tokgöz, 2018). Savaş öncesi yıllarda dışa açık bir serbest piyasa düzeninin olduğu Avrupa ülkeleri ham madde ve enerji ihtiyaçlarını karşılamak adına dünya topraklarını bölüşme yoluna gitmiştir. Dönemin en kuvvetli olan ülkesi İngiltere'nin deniz kuvvetleri dünya üzerinde sermayenin serbest şekilde dolaşmasına imkan sağlıyordu. Serbest şekilde dünyayı dolaşan sermaye uluslararasılaşmayı hızlandırıcı etkiler yapmakla birlikte yeni piyasalar oluşuyor ve yeni kazanç kapıları açıyordu (Kuruç, 2013). Fakat sömürge yarışında geride kalan ülkeler kaynak ve ham madde elde etmek adına hızlı şekilde bloklaşmaya gitmeye başladılar ve ardından birbirlerine savaş ilan etmeye başladılar. Bu bloklaşma ve yaşanan savaş uluslararasılaşmaya ket vuran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan bunalım ve ardından gelen savaş sonrasında pek çok ülke ağır kayıplar ve yıkımlar ile karşı karşıya kalmıştır. 2. Dünya Savaşını geride bırakan dünya üzerinde pek çok ülke savaş sonrası kendi yaralarını sarmak için bir çabalamaya girişmiştir. Bu noktada ABD'nin ekonomik yardımları ve barışmış olan Avrupa ülkelerinin ekonomik kalkınma için ulus üstü kuruluşlar oluşturma yoluna gitmesi bir dönem sekteye uğramış olan uluslararasılaşmayı yeniden hızlandırmaya başlamıştır.

Uluslararasılaşma ve küreselleşme dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. Bu durum ekonomik anlamda olumlu sayılabilecek pek çok özelliği bünyesinde barındırmakla birlikte bir o kadar olumsuzluğu da bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin bir ülkede meydana gelen bir ekonomik kriz o ülkenin büyüklüğüne ve etki alanına göre pek çok ülkeyi ve hatta tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Örneğin 2007-2008 yılında Amerika'da meydana gelen mortgage krizi kısa zamanda Avrupa'ya da sıçramış, İngiltere'de de emlak fiyatları hızlı düşüşe geçerek ekonomik dalgalanmalara sebep

olmuş ve İzlanda’da büyük bankalardan bir kısmı iflasını açıklamıştır. Amerikan emlak piyasası temelinde başlayan bu kriz 2007-2010 yılları arasında dünyanın büyük kesiminde etkisini hissettirmiş ve çok uluslu bir mali kriz haline gelmiştir.

Şirketler geçmişe nazaran çok daha yoğun bir rekabet, daha iç içe ve bir birimi etkileyici ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu sebeple küresel kriz olarak nitelendirilen krizler günümüzde daha sık duyulur olmaya başlamıştır (Kantar vd., 2018). Tarihte yaşanan büyük ekonomik krizler göz önüne alındığında bunların etkileri günümüzde meydana gelen krizlerden daha az etkiye sebep olduğu ifade edilebilir. Uluslararasılaşma krizlerin etki alanını büyütmeyle birlikte, meydana gelen krizlerinde uluslararasılaşmanın etkisini ve hızını arttırdığını ifade etmek mümkündür. Mortgage krizi örneğinde ele alındığında bir ülkenin iç piyasasında yaşanan emlak fiyatları dengesizliğinin kısa sürede pek çok ülke ekonomisi etkileyecek boyuta gelmesi ülkelerin ekonomik ilişkilerinin birbirleri ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Küreselleşmenin getirdiği bu etkinin yanında krizlerden çıkılmasında veya olası krizlerin önüne geçmek adına ulus üstü kuruluşların standartlar belirlemesi gibi durumlar, krizlerin uluslararasılaşmayı etkilediğini gösterir niteliktedir. Dünya ekonomi tarihi ele alındığında kriz olarak ifade edilebilecek pek çok olay vuku bulmuştur. Bu krizlerden en ünlülerinden biri olan Lale krizidir. Az sayıda uzman tarafından yetiştirilen lalelerin bazı türleri bir zenginlik göstergesi olarak kabul edilmeye başlanmış ve sınırlı olan bu türlere ait lale soğanlarının fiyatı Amsterdam’da bulunan birinci sınıf evlerin fiyatlarına denk olacak düzeylere gelmişti. Bu durumu lehlerine kullanmak isteyen kişiler hızlı şekilde lale yetiştirme işine girmiş ve bu olaya devletin müdahalesi sonucu talep aniden düşüşe geçmiştir. O dönem için krize neden olan lale fiyatlarındaki aşırı spekülatif hareketler ekonomik dalgalanmalar sonucunda birçok kişi ve şirketin iflas etmesine pek çoğunun da zor durumda kalmasına sebep olmuştur (Cicioğlu ve Yıldız, 2018). Fakat bu kriz yaşandığı bölgede sınırlı kalmış dünyayı etkisine alan veya uluslararası bir kriz olarak nitelendirilecek çapta bir etkiye sebep olmamıştır. Bunun yanında ilk küresel etkiye sahip kriz olarak kabul edilen “Güney Denizi Balonu” İngiltere’nin G.Amerika ile olan ticaretini daha karlı hale getirmek için kurulan South Sea Şirketi üzerinden yaşanmıştı (Eren ve Saraçoğlu, 2017). Bu kriz farklı ülkelerden yatırımcıları etkilediği için uluslararası bir kriz olarak değerlendirilmektedir. Şirketlerin uluslararasılaşması ile birlikte yaşanan krizlerin boyutları da büyümeye başlamış ve farklı uluslar etkiler nitelikte bir hal almaya başlamıştır. 1772 krizi olarak nitelendirilen ve Londra’da batan

bir banka sonucunda gerçekleşen spekülâtif hareketler Londra ve İngiltere sınırlarını aşarak Avrupa'daki pek çok kişinin ve şirketin batmasına sebep olmuştur. Daha sonra 1873 krizi, 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran, 1974 Petrol krizi ve 2008 ekonomik krizi gibi krizlerin etkileri eskiye nazaran çok daha büyük olmaya başlamıştır. Burada yaşanan gelişmeler ile ülkelerin arasındaki ticaret sınırlarının kalkması bilgi yayılım hızı ve iletişimin hızlanması, gelişen ulaşım ve iletişim araçları ile mesafelerin kısalması ve oluşan ticaret yapısı sonucunda ülkeler arası ilişkilerin giderek artması son derece etkili olmuştur. Tüm bu krizler uluslararasılaşmaya etkileri açısından değerlendirildiğinde, uluslararasılaşmanın krizlerin etki ve yayılımlarını arttırdığı görülmektedir. Bununla birlikte krizlerin aşılması ve ekonomik hayatın normale dönmesinde de uluslararasılaşmanın artması ve uluslararasılaşan şirketlerin ekonomik etkilerinin toparlayıcı nitelikleri olduğu söylenebilir. Bunun yanında krizlerin aşılmasında ve sonrasında farklı uluslar ile ticaretin artırılması ve farklı uluslarda faaliyet gösteren şirketlerin krizin ana etkisinden kurtulmak için farklı uluslara yatırım yapma yoluna gittikleri görülmektedir. Kısaca şirketlerin tek bir ulusa bağlı kalmadan ekonomik çıkarlarını maksimize etmek için uluslararası faaliyetlerde bulunması oluşan ekonomik krizlerin hem daha etkili olmasına hem de bu krizlerden kurtulmak isteyen şirketlerin uluslararasılaşmayı hızlandırıcı etkilere sebep olduğu söylenebilir. Bu durum küresel çaptaki ekonomik krizler ve uluslararasılaşma arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Geçmişten günümüze baktığımızda meydana gelen pek çok gelişme ile uluslararasılaşma arasında bir bağ kurmak mümkündür. Fakat genel kapsamda baktığımızda özellikle teknolojik gelişmelerle birlikte küreselleşme sonucunda şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerinde hızlanma olduğu ve giderek daha fazla şirketin çok daha hızlı şekilde uluslararasılaştığı görülmektedir. Uluslararasılaşmayı etkileyen başlıca faktörleri ortaya koyarken ülkelerin uygulamakta oldukları ekonomi politikalarının ve ticarete bakış açılarının etkisini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Uygulanan ekonomi politikaları şirketlerin davranışlarını önemli ölçüde etkilemekte ve gelişim yönlerinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış alımı kısıtlayan politikaların uygulandığı zamanlarda şirketlerin bulundukları uluslardan çıkarak farklı uluslara ulaşması çok zordu ve haliyle bu durum uluslararasılaşmayı olumsuz yönde etkilemekteydi. Örneğin 16.yüzyılda başlayan ve etkisini 18.yüzyılın ortalarına kadar devam ettiren Merkantilizm politikasında dünyanın servet stoku sabit olarak görülmekte,

arttırılması da mümkün olarak görülmüyordu ve ülkelerin zenginlikleri sahip oldukları altın ve gümüş ile doğru orantılı olarak kabul ediliyordu. İthalat ülkeden altın ve gümüş çıkışına sebep olacağı için mümkün olduğunca engellenmeli görüşü kabul görmekteydi. İthalatı engelleyici politikaların tüm ülkeler tarafından kabul edildiği düşünürsek doğal olarak bu durumda ülkelerin ihracat yapmalarında çok zor olacaktı. Doğal olarak bu durum uluslararasılaşmaya ket vuran bir durum olacaktı. Merkantilizmin ardından Adam Smith tarafından ortaya atılan mutlak üstünlükler teorisinin kabul görmeye başlaması ile uluslararasılaşmanın önü açılmaya başlamıştır. Çünkü Adam Smith dünya servet stokunun sabit olmadığını ve iş bölümü ve uzmanlaşma ile arttırılabileceğini ortaya koymuştur. Serbest Pazar ekonomisi ve liberal politikaların benimsenmeye başlanması sonucunda uluslararasılaşmada olumlu yönde etkilenmiş ve şirketlerin uluslararası faaliyetleri hız kazanmaya başlamıştır. Ekonomik anlayışın değişmesi ve neo liberal ekonomi politikaları sonucunda meydana gelen yeni anlayışın gelişmekte olan ülkeler için de fırsatlar sunduğunun anlaşılmasının ardından şirketler için yeni karar alternatifleri ve stratejik pozisyonlar ortaya çıkarmıştır. İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya gibi ülkelere ait firmalar öncülüğünde başlayan uluslararasılaşma eğilimleri endüstrileşmesini Avrupa ve ABD'ye göre geç tamamlayan Güney Kore, Japonya gibi ülkelere ait firmaların faaliyetleri ile yoğunlaşarak artmıştır (Bolel, 2017).

Özellikle 1960'lardan bu yana, pek çok gelişmekte olan ülkenin "ihracata dayalı kalkınma stratejileri" uygulamaya başlaması da (Erkutlu ve Eryiğit, 2001) uluslararasılaşmayı etkileyen önemli faktörlerden biri olmuştur. Günümüzde gelişmiş ülke firmaları kadar olmasa da gelişmekte olan ülkelerin firmalarının, hatta geri kalmış ülkelerde daha birtakım firmaların da hızla uluslararasılaşma yoluna gitmekte oldukları görülmektedir. Uluslararasılaşmanın hızlanması ve küreselleşmenin ulaştığı boyutla birlikte uluslararası boyutta faaliyet gösteren şirketlerin sayısı da şaşırtıcı boyutlara ulaşmış ve bu şirketlerin dünya ekonomisi içindeki payları pek çok devleti geride bırakmaya başlamıştır. Devasa büyüklüklere ulaşan bu şirketler Washington'da bulunan Politik Çalışmalar Enstitüsü tarafından yayımlanan rapor göre dünyanın en büyük 200 uluslararası şirket baz alındığında bu şirketlerin toplam satışı, dünyadaki GSYİH'nın %28,3'ünü oluşturmakta olduğu görülmektedir (Ekin 1999). 2016 yılında yayımlanan bir rapora göre ise market zinciri olan Wal-Mart şirketinin geliri dünyadaki 192 ülkenin milli gelirinden daha fazlaydı (Kamacı ve Turan, 2018). Ulus üstü anlaşmalar, ekonomik iş birlikleri, teknolojik gelişmeler ile dünyanın tek bir Pazar haline gelmesi uluslararası düzeydeki

yatırımları hiç görülmediği ölçüde arttırmıştır. Ulaşım ve lojistik imkanlarının artması ve eskiye nazaran çok daha kolaylaşıp ucuzlaması ile büyük firmaların iş gücünün ucuz, ham maddenin bol olduğu vb. yerlere yatırım yapmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece uluslararası firmaların daha da büyümesine ve sayılarının giderek daha da artmasına olanak sağlamaktadır. Hedef pazarlara yakınlık, finansal riskin düşük, işçiliğin ucuz ve politik riskin düşük olması gibi avantajlara sahip olan ülkeler yatırım için cezbedici konuma gelmekte ve firmaları buralara yatırım yapmaya yöneltmektedir.

Tarihsel gelişim ve uluslararasılaşmayı etkilenen başlıca olaylar ardından günümüze bakacak olursak şirketler bazında yapılan yatırımların yanında ülkelerde yatırım için alternatifler oluşturma çabaları içindedir. Özellikle son yıllarda dünya ekonomisinde önemli bir yer edinen Çin uluslararasılaşmayı çok daha öteye taşıma ve kendine daha büyük ticaret kanalları oluşturma eğilimindedir. Çin tarafından kurgulanan ve hayata geçirilmek için alt yapı hazırlıklarının yapıldığı Kuşak-yol projesi uluslararasılaşmayı en üst noktaya çıkartacak nitelikte bir proje olarak görünmektedir. Şöyle ki Çin büyüyen ekonomisi sürdürülebilir kılmak için yeni pazarlara ihtiyaç duymaktadır temelde bu ihtiyaç için ortaya atıldığı ifade edilen proje ile çok eski hatta antik çağlardan itibaren var olmuş olan İpek Yolu'nu geliştirerek yeniden canlandırma eğilimdedir. İpek Yolu Ekonomi Kuşağı projesi ile hem karadan hem de denizden Asya, Avrupa ve Afrika'nın birbirine güvenli ulaşım koridorları ile bağlanmasını hedeflemektedir. Bu yol yalnızca sınır geçişlerini kolaylaştırmayı hedeflememekte hem küresel hem bölgesel refahın sağlanmasına bununla birlikte ekonomik kalkınmaya hizmet etmenin yanında ülkeler arasında ortaklıklar kurmayı ve kurulan bu ortaklıklar sonucu sürdürülebilir kalkınmalar gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu hedefi gerçekleştirmek için yalnızca ticari alanda değil uluslararasıda sosyal ve kültürel zenginlikleri taşıyan, Akademik ve kültürel bilgi paylaşımın, siyasi, personel, medya, turizm ve gönüllülük projelerinin iş birliklerini tesis ederek halklar arasında birebir bağların kurulmasını hedefleyen bir proje niteliği taşımaktadır (Durdular, 2016). Bu proje tüm yönleri ile değerlendirildiğinde ABD'nin 2.Dünya Savaşı sonrasında yürürlüğe koyduğu Marshall planından çok daha büyük bir hacme sahip olduğu Marshall planının sağlamış olduğu uluslararasılaşma etkisinden çok daha büyük bir etkiye sahip olacağı ifade edilebilir.

Son yıllarda uluslararası ticareti kolaylaştıracak ve uluslararasılaşmaya olumlu katkılar sağlayacak önemli projelerden biride 2013 yılında hizmete giren Marmaray projesidir. Avrupa yakası ile Asya yakasını kesintisiz ve yüksek kapasiteli demiryolu sistemi ile

birbirine bağlayan Marmaray Türkiye'nin stratejik konumu açısından önem arz etmenin yanında Avrupa'dan Çin'e kadar kesintisiz bir demir yolu ağının kurulmasında da çok önemli bir yere sahiptir (Tutar vd., 2019). Kuşak yol ve Marmaray projesi yanında son yıllarda uluslararasılaşmayı etkileyen başlıca gelişmeler arasında küresel tedarik zincirlerinin gelişmesi, kredi veren kuruluşların artması ve kredi bulmanın kolaylaşması, covid19 salgını ve sonrasında katlanarak hız kazanan dijitalleşme, sanal paraların değer kazanması ve NFT teknolojisi, Çin'in başka ülkelerde liman satın alma girişimleri, küresel enerji hatları, Portföy yatırımlarının hızlı değişimleri, çip teknolojisindeki gelişmeler vb. pek çok gelişme uluslararasılaşmaya etki açısından ayrı ayrı önem arz ettiği ifade edilebilir. En nihayetinde uluslararasılaşmayı etkileyen başlıca gelişmeler değerlendirildiğinde bu gelişmelerin pek çoğu olumlu ve teknolojik anlamdaki gelişmeler olmakla birlikte bir kısmının da olumsuz olarak nitelendirilen gelişmeler olduğu söylenebilir. Uluslararasılaşma açısından geldiğimiz son noktada o ya da bu şekilde şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmesi ve büyüüp gelişmesi için dünyanın herhangi bir yerinde bulunan rakibinden daha iyi olmak adına bir stratejiye sahip olmasını gerektirmektedir. Bu noktada günümüzde yeşil ekonomi, karbon ayak izi, geri dönüşümün önemlerine vurgu, sosyal destek ve gönüllük projeleri gibi birtakım projeler şirketler arasında müşteri gözünde öne çıkmak adına geliştirilmeye başlanmıştır.

1.2.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya Yönelten Nedenler ve Karşılaşılan Riskler

Dünya genelinde yaşanan çeşitli olay ve gelişmeler farklı boyut ve şekillerde uluslararasılaşmayı etkilemektedir. Yukarıda bahsi geçen bu başlıca gelişmelerin yanında işletmeleri uluslararasılaşmaya iten birtakım nedenlerde mevcuttur. İşletmeleri uluslararası arenada boy göstermeye iten bu nedenlerle birlikte uluslararasılaşmayı zorlaştıran ve şirketlerin uluslararasılaşırken karşılaşılabileceği çeşitli risklerde mevcuttur. İşletmelerin uluslararasılaşma yoluna gitmesinde ve uluslararasılaşma kararlarının alınmasında pek çok farklı neden görülebilmektedir. İşletmeler genel olarak rekabet, zaman, maliyet, risk veya belirsizlik gibi sebeplerden ötürü uluslararası faaliyetlerde bulunma yoluna yönelmek istememektedirler. Fakat şirketlerin uluslararasılaşma isteğindeki en temel iki neden olarak elde edilen karın maksimizasyonu sağlama istediği ve sürdürülebilirliği sağlama istediği olduğu ifade edilebilir. Şirketlerin en temelde bu iki düşünce bağlamında uluslararasılaşma kararları aldıkları ortaya konulmaktadır (Birden, 2017). Benzer şekilde (Mutlu, 2008) ve (Akben, 2014)'e göre de şirketlerin uluslararasılaşma kararı almasında etkili olan en önemli faktör kar ve istikrar, daha çok

kar elde etmek ya da varlığını sürdürmek, devam ettirebilmek adına uluslararasılaşma kararı alınmaktadır. Günümüzde geldiğimiz noktada hemen hemen her işletme uluslararası pazarlar ile bir şekilde ilişki içerisine girmektedir. Her ne kadar iç pazarı daha iyi tanıma büyük bir avantaj olarak kabul edilse de yalnızca iç pazara bağlı kalmak işletmelere büyük bir rekabet üstünlüğü yaratmamaktadır. Engin'e göre de işletmeleri uluslararası pazarlara yönelten en önemli nedenlerin başında rekabet üstünlüğü konusu gelmektedir (Engin, 2005).

Literatür incelendiğinde uluslararasılaşma nedenlerini proaktif-reaktif nedenler, içsel-dışsal faktörler ve itici-çekici nedenler şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Proaktif olarak ifade edilen nedenler, firmanın yeteneklerinden yola çıkarak pazar olanaklarından fayda sağlamak adına firmayı harekete geçiren özellikleri ifade ederken reaktif nedenler ise, firmanın iç pazar veya dış pazarlardan gelen baskı ve tehditlere karşı zaman içerisinde faaliyetlerini farklılaştırarak, pasif bir şekilde uyum sağlamasını ifade etmektedir (Hollensen, 2011). İçsel faktörler olarak ifade edilen faktörler işletmenin kendi içerisinde yaşadıkları ile birlikte içinde bulunduğu ülkede meydana gelen gelişmeleri kapsamaktadır. Dışsal faktörler ise hem işletme dışındaki gelişmeleri ifade ederken hem de köken ülke dışında diğer ülkelerde meydana gelen değişiklikleri ifade etmektedir. İtici faktörler olarak değerlendirilen faktörler daha çok bulunulan ülkedeki olumsuz gelişmeler karşısında firmaların uluslararasılaşma yoluna gitmesini ifade ederken, çekici faktörler ise yabancı ülkelerdeki yatırım olanak ve imkanlarının iyiliğini ifade etmektedir. Köken ülkedeki itici faktörler her zaman olumsuzluklar olarak değerlendirilmemekte dışarı açılmaya yönelik sağlanan imkanlar ve bu minvaldeki olumlu gelişmelerde bu faktör altında değerlendirilmektedir. Uluslararasılaşma nedenlerini ifade etmek için kullanılan köken ülkenin itici faktörleri ile içsel faktörlerin benzer bir anlamı taşıdığı ifade edilebilir. Bunun yanında diğer ülkelerin çekici faktörleri ile dışsal faktörler olarak ifade edilen faktörlerin benzer anlamları ifade ettiği de söylenebilir.

Konuya ilişkin yapılan çalışmaların pek çoğunda uluslararasılaşmanın önceden bir tercih olarak kabul gördüğü fakat günümüzde geldiğimiz noktada içinde bulunulan endüstriye ve şirket büyüklüğüne bakılmaksızın uluslararası faaliyette bulunulmanın zorunlu olduğu ifade edilmektedir (Korine ve Gomes, 2002). Kısaca günümüzde işletmelerin uluslararası bir hale gelmesi ve uluslararası hale gelmek için çaba gösterme eğilimleri önceki zamanlara nazaran çok daha fazladır. Özellikle haberleşme teknolojileri ve alışverişe yönelik dijitalleşme teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler dünyayı açık bir

global pazar haline getirmiştir. Özellikle internet ve iletişim teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanımının çok hızlı bir şekilde artması uluslararasılaşmayı birkaç yıl öncesine göre çok daha hızlandırmış ve etkin bir hale getirmiştir. Bu gelişmeler küçük firmalara da dünyanın herhangi bir yerindeki işletmeler ile ortaklık kurma, birlikte iş yapma ve bağlantılarını etkili bir şekilde gerçekleştirme imkanları sunarak önemli avantajlar sağlamaktadır. Artık insanlar dünyanın herhangi bir yerinde bulunan kişilerin tüketim alışkanlıklarını görerek oralarda üretilen ürün ve hizmetleri kolay bir şekilde kendileri için talep ederek istediklerini elde edebilir bir hale gelmiştir. Bu durum pek çok sektörde ikame ürün rekabetini ve aynı ürün kapsamında ise fiyat rekabetini hat safhalara taşımıştır. Bu sebeple şirketler, pazarlama, üretim, satış ve dağıtım gibi faaliyetlerini ulusal ölçek dışında, ülke sınırlarını aşacak şekilde planlar hale gelmiştir (Çiftçi, 2015). Özellikle gelişmiş olan ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara yönelme eğiliminde olurken artık gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunan ulusal işletmelerinde yoğun şekilde uluslararasılaşma gerçeği ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten pek çok neden vardır. İşletmeler bu nedenlerden birini veya birkaçını göz önüne alarak uluslararasılaşma yoluna giderler. Söz konusu bu nedenleri daha önce ifade edilmiş olduğu gibi farklı gruplandırmalar ile tanımlamak mümkündür. Fakat genel anlamda değerlendirdiğimizde köken ülkenin itici faktörleri ve bir şekilde iş ilişkisine girilecek olan ülkenin çekici faktörleri olarak gruplandırma yapmak açıklayıcılık için yeterli olacaktır.

Bu bağlamda işletmelerin kendi bünyeleri içinde ya da faaliyette bulundukları çevreden kaynaklanan faktörler olarak tanımlanan itici faktörler ve dışsal nedenler olarak da adlandırılan işletmelerin faaliyet göstermeyi düşündüğü/göstereceği yeni çevrenin koşulları ile ilgili olan faktörleri değerlendirmek gerekmektedir. İtici faktörleri bir firma açısından olumlu ve olumsuz faktörler olarak ayırmak mümkündür. Olumlu olarak nitelendirilen bazı faktörler kimi firmalar açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir burada kesin bir ayırım yapmak pek mümkün olmamakla birlikte genel anlamda olumlu ve olumsuz faktör ayrımını ve çekici faktörleri aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Erkutlu ve Eryiğit, 2001; Haliloviç, 2017; Pope, 2002; Keskin, 2011; Çavuşgil ve Knight, 2009);

Olumlu İtici Faktörler:

- Karlılığı arttırma isteği

- Uluslararası ticarete engellerin azalması
- Daha avantajlı görülen ihracat pazar fırsatları
- Düşük faizler ile kredi bulma imkanlarının artması
- Sahip olunan bilgi, teknoloji ve pazarlama avantajları
- Ticaret ve bölgesel bütünleşmelerin oluşması (Avrupa Birliği gibi)
- Ulusal sınırlar içinde aşırı büyüme ve sermaye birikimine sahip olma
- Sunulan hizmet veya üretilen ürüne karşı ülke dışından gelen talepler
- Uluslararası anlaşmalar ile çeşitli serbest ticaret bölgelerinin oluşturulması
- Sahip olunan teknoloji ve marka bilinirliğini uluslararası alana taşıma isteği
- İlişki kurulacak uluslararası pazarlar konusunda özel bir bilgiye sahip olmak
- Firma yöneticilerinin uluslararası işlemlere karşı olan olumlu tutum ve davranışları
- Devletin ihracata yönelik sağlamış olduğu teşvikler ve vergi indirimi, muafiyeti vb. durumlar
- Üretim kapasitesindeki yükseklik sayesinde farklı pazarlara da hizmet sağlayabilme kapasitesi
- Üretimi yapılan mal veya sağlanan hizmetin uluslararası bir niteliğe ve geçerliliğe sahip olması
- Uluslararasılaşmayı kolaylaştıracak taşıma, nakliye, transfer ve teknoloji işlemlerinin gelişmesi
- Küreselleşme sayesinde istek ve ihtiyaç olarak kabul edilen şeylerin giderek benzer bir hal alması

Olumsuz İtici Faktörler:

- Ticarete getirilen kotalar
- İşçi ücretlerinin yüksek olması
- Alınan vergilerin yüksek olması
- İç piyasa koşullarının yetersiz kalması
- İç piyasada koyulan yasal kısıtlama ve engeller
- Ülke içindeki siparişlerin düzensiz ve istikrarsız olması
- Ülke içi ekonomik tikanıklıklar ve devalüasyon gibi durumlar
- Siyasi, hukuki ve ekonomik yapıdan dolayı meydana gelen olumsuzluklar
- İç pazardaki şiddetli rekabet ve mevcut pazarların muhafazasızdan duyulan endişeler

- Sağlanan hizmet veya üretilen ürün konusunda iç pazarın doyum noktasına ulaşmış olması
- İhtiyaç duyulan zorunlu masraf kalemlerinin fiyatlarının yüksek olması (ham madde, elektrik, su, enerji vb.)

Çekici Faktörler

- İş gücünün ucuz olması
- İthalatta kolaylık sağlanması
- Sektörel yapılardaki kar avantajları
- Avantajlı bir ölçek ekonomisine sahip olunması
- Geniş bir pazara sahip olunması ve nüfus kapasitesi
- Yatırıma yönelik çeşitli doğal koşullara sahip olunması
- Ham maddeye yakın olma ve ham maddenin ucuz olması
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve prosedürlerin azaltılması
- Ev sahibi ülkenin yabancı yatırımcıya karşı koruyucu, himayeci tedbirlerinin olması
- Yabancı sermayenin ülkeye çekilmek istenmesi ve buna yönelik adımların atılması (çeşitli muafiyetler, vergi istisnaları, teşvikler vb.)
- Genel olarak yatırım yapmaya elverişli bir ortama sahip olunması (Vergi oranları ve sistemi, pazara yakınlık, hukuki ve ekonomik anlamda elverişli yapıya sahip olunması vb.)

Netice itibariyle ekonomik çarkların dönmeye devam etmesi için ve bir şekilde şirketlerin, ülkelerin kısaca bireysel refahtan, dünyanın refah seviyesinin artmasına imkan sağlayacak gelişmeler için uluslararasılaşmaya kolaylık sağlayacak çeşitli düzenlemeler yapılma yoluna gidilmektedir. Bu noktada öncelik kişisel çıkarlar olması sebebi ile genel anlamda uluslararasılaşmayı olumlu etkileyen gelişmelerin yanında sınırlandırıcı ve olumsuz etkileyen gelişmelerde yaşanmaktadır. Uluslararasılaşma konusunda gerekli olan ortamın oluşmasını sağlayan taşımacılık, iletişim, uzmanlaşma, üretim gibi alanlardaki gelişimler sınır ötesi pazarlara açılmayı kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında bankaların dış ticarete finansman ödeme yöntemlerini geliştirmeleri de uluslararası faaliyetlere büyük bir katkı sağlamıştır. Elbette uluslararasılaşma konusunda çevresel

nedenler olarak ifade edebileceğimiz ulus üstü kuruluşların ve anlaşmaların da önemi göz ardı edilemez bir boyuttadır. Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA), Asya-Pasifik Ekonomik İş birliği Teşkilatı (APEC), Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Ekonomik İş birliği Teşkilatı (EİT), Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), İslam Konferansı Örgütü (İKÖ) vb. kuruluşlar ve daha küçük çaplarda bölgesel olarak kurulan ticaret paktları ve yapılan anlaşmalarda uluslararasılaşmaya etki eden önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak uluslararası bir yatırım yapılırken, yatırım yapılacak ülkenin gelişmişlik düzeyi, sahip olunan anlaşmalar, potansiyel kapasitesi, işgücü ücretleri, kârlılık ve verimlilik oranları vb. faktörler dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte yabancı pazarlarda ithalat ve ihracatın konusunda verilen olumlu ve olumsuz kararlar işletmelerin uluslararasılaşma kararlarını da etkileyecektir. Şirketler uluslararasılaşma yoluna olumlu sebepler veya olumlu gelişmelere sebebiyet verecek potansiyeller sebebi ile girmektedir. Fakat bu durum her zaman için olumlu gelişmeler ve şirketler için olumlu sonuçlara sebebiyet vermediği de bilinen bir gerçektir. İhracatı teşvik eden faktörler uluslararasılaşmanın gelişmesi ve sürecin devamlılığı açısından önemli olmakla birlikte ihracata yönelmede engelleyici birtakım unsurların var olduğu da bilinmektedir (Fillis, 2001). Bütün ülkeler bir şekilde farklı ülkeler ile olan mal ve hizmet alışverişlerini, sermaye, ham madde ve iş gücü gibi kaynakların dolaşımını sınırlandırmakta kendi faydasına olacak şekilde kısıtlamalar uygulamaya çalışmaktadır. Çıkar çatışmalarının her daim var olması uluslararasılaşmayı ve uluslararası ticareti riskli kıldığı ifade edilebilir. Özellikle ikinci dünya savaşı önceki dönem göz önüne alındığında bu riskin boyutunu anlamak daha kolay olacaktır.

Kısaca uluslararasılaşmada karşılaşılabilecek birtakım engeller ve riskler de mevcuttur. Bu engelleme ve riskleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

- Ülkelerin dış ticaret üzerine koymuş oldukları yüksek gümrük vergileri,
- Ürün bazlı veya genel olarak getirilen kısıtlamalar, yasaklar veya kotalar uluslararasılaşmak isteyen şirketlerin ilerlemesine etki eden önemli unsurlardır.
- Uluslararasılaşma yolunda olan şirketlerin kendi maddi imkansızlıklarından kaynaklı ve uygun kredi bulma konusunda yaşanan sorunlarda uluslararasılaşmayı etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

- Açılmayı düşünölen pazar hakkında yeterli araştırma yapılmaması sonucu ortaya çıkan bilgi eksiklikleri sonucu meydana gelen çeşitli ön görölemeyen sorunlar.
- Faiz oranlarının sert şekilde dalgalanması veya olumsuz bir seyir izlemesi.
- Dağıtım kanallarında sorunların olması veya dağıtım ağlarının yeter düzeyde oluşturulamaması.
- Taşıma ve nakliye bedellerin yüksek olması sonucu istenilen karlılık seviyesine ulaşamaması.
- Ticari bağlantıların sağlıklı ve yeter düzeyde yapılamaması
- Üst yönetimin uluslararasılaşmaya karşı olumsuz bir tutum içinde olması
- Açılmak istenilen pazarda ön görölemeyen büyük rakipler ve ikame ürünler ile karşılaşılması
- Köken ülke ve\veya hedef ülkenin aşılması güç prosedürel işlemlere sahip olması
- Hedef pazar ülkesi ile menşee ülke arasındaki siyasi ve bürokratik tutumlar.

Gibi durumlar şirketlerin uluslararasılaşma noktasında başarısız olmalarına etki yapan önemli durumların başında geldiği ifade edilebilir. Bunların yanından genel pazar riski olarak da ifade edilebilen kültürel farklılıklar, dil farklılıkları, uzak mesafe sorunları ve ürünün farklı ülke beklenti ve isteklerine uyarılama sorunu ile kota problemleri gibi problemleri genel pazar riski olarak ifade etmek mümkündür. (Hollensen, 2007, s. 53). Özellikle uzak mesafe sorununa ilişkin olarak işletmelerin başlangıçta fiziksel mesafe konusunda büyük sorunlar yaşadığı fakat uluslararasılaşma tecrübesi arttıkça fiziksel mesafe probleminin de daha rahat aşılmaya başlandığı görölmekte ve fiziksel mesafe yakınlığının şirket açısından etkisinin azaldığı görölmektedir (Altıntaş ve Özdemir, 2006).

Sonuç itibari ile işletmelerin daha önceki tecrübelerinden veya pazarda uluslararasılaşma faaliyetine girmiş diğee işletmelerin tecrübelerinin araştırılması sonucu elde etikleri bulgular uluslararasılaşma seyrini etkileyen önemli noktalardır. Bir işletmenin uluslararasılaşmaya karşı olumsuz bir tavır içinde olmasının altında yatan başlıca sebepler risk, maliyet, zaman kaybı gibi sebeplerdir. Fakat aşamalı modellerin önermiş olduğı gibi adım adım ilerlenmesi halinde elde edilen ufak tecrübeler zaman içerisinde bu faaliyetlerin seyrini etkileyen önemli tecrübelere dönüşmektedir. Şöyle ki: geleneksel modellerin ilk aşaması olarak lanse edilen ihracat aşamasında şirketlerin elde ettiğı tecrübeler ulusal sınırların dışına çıkılıp çıkılmama kararında büyük bir etkiye sahip

olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Öğrenme etkisi ve elde edilen olumlu ve olumsuz tecrübeler geleneksel modellerde ifade edildiği şekilde işletmelerin bir sonraki aşamaya geçip geçmeme durumunu belirlemektedir.

Şüphesiz ki pek çok işletmeyi uluslararasılaşmaya yönelten şey pazardaki rekabettir. Bu rekabet ulusal ölçekli bir rakip firmanın önüne geçme veya dünya pazarında söz sahibi olma isteği gibi farklı sebeplerden dolayı olabilir. Fakat en nihayetinde rekabet olgusunun tetikleyici olduğu uluslararasılaşma izlenilen yol ve adımların çeşitliliği ve risklerin belirgin şekilde ön görülememesi sebebi ile içerisinde tehlike barındırmaktadır. İşletmeler izleyecekleri yolları ve benimseyecekleri uluslararasılaşma stratejileri ile tehditleri ve fırsatları süzerek faaliyetlerine devam etmektedirler. Fırsatlar ve tehditlere yönelik analizler sonucu izlenecek yola karar verilerek uluslararasılaşma yolunda kendi yönlerini belirlemeleri gerekmektedir.

1.3. Farklı Disiplinlere Göre Uluslararasılaşma Nedenleri

Uluslararasılaşma temelde ulusal kökenlerden sıyrılıp farklı uluslara açılmayı ifade ediyor olsa da uluslararasılaşmanın nedenlerinden ve sonuçlarından bahsedileceği zaman kavramı ele alan disiplinlere göre çok farklı nedenler bazında incelendiği görülmektedir. Kavramı ve nedenlerini ele alan disiplinler kendi özelinde ve ilgi alanlarına göre uluslararasılaşmadan bahsetmektedir. Bir şirketin uluslararasılaşmasının nedenlerini ve bunun sonuçlarını farklı konu başlıkları altında değerlendirmektedir. Kavram anlamı ve yapısı gereği tek bir nedene bağlanamayacak nitelikte olduğu için farklı disiplinlerin konusu olarak ele alınmaktadır.

Uluslararasılaşma nedenlerini değerlendiren başlıca disiplinler; iktisat, pazarlama, uluslararası ilişkiler, tarih, coğrafya ve sosyolojidir. Bu disiplinlerin temel olarak uluslararasılaşma nedenleri ve sonuçlarını nasıl değerlendirdiklerine kısaca bakacak olursak;

1.3.1. İktisat Disiplinine Göre Uluslararasılaşma

İktisat alanında çalışma yapan yazarlar uluslararasılaşma noktasında firmaların ihracat yapmalarını atlayarak doğrudan yatırımlara odaklanmaktadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001). İhracat aşamasını dikkate almayarak uluslararası olmak için köken ülke dışında, yabancı ülkelerde satış ofisleri kurmak, üretim tesisleri yapmak, şube açmak, ortaklık yapıları oluşturmak olarak ele almaktadır. Uluslararasılaşma nedenlerini (Seyidoğlu, 1978); ekonomik nedenler ve çevresel nedenler olarak iki ana başlık altında ele alırken, (Alpar

ve Ongun, 1985); tekelci rekabet kuramı ve ekonomi politikalarının etkisi ile açıklamaktadır. Kutal, (1982) ise köken ülkenin itici faktörleri ve kabul eden ülkenin çekici faktörleri olmak üzere iki başlıkta uluslararasılaşma nedenlerini değerlendirmiştir.

1.3.2. İşletme ve Pazarlama Disiplinine Göre Uluslararasılaşma

İşletme disiplinine göre şirketlerin uluslararasılaşması temelde kar elde etmeye dayanmakla birlikte, işletmelerin uluslararasılaşması genelde ihracat ile başlamakta, sözleşmeler, ortaklıklar ve doğrudan yabancı yatırımlar ile devam etmektedir. İşletme disiplininde şirketlerin uluslararasılaşma noktasında genel tanımlamalara ağırlık verilmekle birlikte dış pazarlara yönelik yapılan satışların payları, genel satışların toplamı içinde ne derece yüksek ise işletmelerde o derece uluslararasılaşmış olarak kabul edilmektedir. Faaliyetlerin birden fazla ülkeye yönelik olarak gerçekleşiyor olması işletmeleri uluslararası işletme noktasına taşımaktadır. İşletme disiplinin uluslararasılaşmayı ele alış biçimi, işletmelerin temel dayanağı olan kar elde etme noktasına dayanmanın yanında kavramın teknik boyutlarını ele alma ve açıklama açısından değerlendirilmesi önemli bir yer tutmaktadır. İşletme disiplini bünyesinde barındırdığı alt disiplinler açısından da uluslararasılaşmayı farklı boyutları ile değerlendirmektedir. Örneğin davranış bilimleri, psikoloji ve sosyal psikoloji dikkate alındığında uluslararasılaşmanın insan ve toplum üzerindeki etkileri değerlendirilmekte, şirket kararlarının ve faaliyetlerinin toplum içindeki etkileri inceleme konusu olabilmektedir.

Pazarlama disiplinin uluslararasılaşmayı ele alışına baktığımız zaman iktisattan farklı olarak uluslararasılaşmayı ihracat noktasından başlatmaktadır. İletişim ve haberleşme teknolojilerindeki hızlı gelişme ve bilgi alışverişinin son derece hızlı bir hal almaya başlaması evrensel bir kültür ortaya koymaya başlamıştır. Bu durum Lewitt (1983)'e göre standart bir yapıyabüründürülen ürünler global düzeyde bir pazar ortaya çıkartmaktadır. Kültürel farkların ortadan kalkmaya başlaması ve dünya kültürü, ortak zevkler, ortak beğeniler ortak bir moda anlayışı gibi durumlar firmaları uluslararasılaşmaya zorlamaktadır. Büyük firmalar her pazara dağıtım kanalları ile ulaşabilmekte bu durumda yerel olarak kalmanın ve varlığını sürdürmenin imkansız bir hale geldiğini göstermektedir. Bu noktada pazarlama disiplini uluslararasılaşmanın ilk adımı olarak ihracatı almaktadır.

1.3.3. Uluslararası İlişkiler Disiplinine Göre Uluslararasılaşma

Uluslararası ilişkiler disiplininde uluslararasılaşma dar ve geniş anlam olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Dar anlamı ile uluslararası ilişkiler ülkeler arasındaki siyasi ilişkileri ele almakta ve değerlendirmeler siyasi bağlamda sınırlı kalmaktadır. Geniş anlamda ele alındığında ise ülkeler arasında bulunan ilişkilerin, ekonomik, siyasi ve hukuki boyutlarının tümü değerlendirilmektedir. Kısaca uluslararası ilişkiler disiplininde siyasi, hukuki ve iktisadi ilişkilerin tümüne uluslararası ilişkiler denilmektedir (Bayır, 2017). Bu bağlamda dünya tarihinde çok eski dönemlerden beri devletler arasında uluslararası ilişkiler bulunmaktadır. Günümüzde uluslararası sistem birbirini besleyen ve birbirine bağımlı bir yapıya bürünmektedir. Ekonomik anlamda global yapının etkisi yaygınlaşmaktadır. Dünya yaşam tarzları, alışkanlıkları, beğeni ve zevkleri açısından evrenselleşmektedir. Bunu da bir anlamda uluslararası ilişkiler ile sağlamaktadır. Globalleşme ile uluslararasılaşma arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Globalleşme çok boyutlu bir yapıya sahip olmakla birlikte aynı uluslararasılaşmada olduğu gibi ekonomik boyutu ile ön plana çıkmaktadır. Ekonomik boyutun bu denli ön planda olması, en kısa süre içerisinde ve en somut şekilde etkilerinin gözlemlenebilmesinden dolayıdır. Uluslararası ilişkilerin etkisi ile kültürel ve siyasi değişimler ekonomi kadar hızlı değişmemesi sebebi ile uluslararasılaşma noktasında ekonomik boyutun gerisinde kalmaktadır.

1.3.4. Tarih Disiplinine Göre Uluslararasılaşma

Tarih disiplini genel olarak geçmişte olan olayların ve gelişmelerin izini sürmekte ve nasıl olduğunu gün yüzüne çıkarma ile ilgilenmektedir. Bu noktada uluslararasılaşmanın tarih ile ilişkisi ele alınırken, ekonomik gelişmelerin tarih içindeki izlenimleri ve bu noktada uluslararasılaşma ile olan etkileşimlerini ele almak gerekmektedir. Ekonomi ve tarih yakın bir ilişki içinde ele alınarak anlaşılmaktadır. Ekonomi açısından değerlendirme yaparken de ulusal ve uluslararası ekonomik, ticari faaliyetlerden bahsetmek gerekmektedir. Ekonomi ve tarih ilişkisi noktasında Huberman'ın ifade ettiği gibi *“Ekonomik tarafına yeterli özen ve ilgi gösterilmeyince tarih öğrenimi sakat kalır; ekonomi teorisi ise tarihi arka planından ayrılarak soyutlandığında anlamsızlaşır.”* (Huberman, 2013).

Geçmişten günümüze ekonomi ve ücret bir şekilde var ola gelmiştir. Günümüzde nasıl yapılan faaliyetler ücret haddi ile bir değere bağlanıyorsa eksi zamanlarda da takas

karşılığı veya hizmet süresi bazında karşılanıyordu. Günümüzde parası olanlar bir şekilde daha fazla kazanmak için farklı yatırım yollarına yönelirken önceden yatırım anlayışı ve para kazanma yolları bu derece var olmadığı için hazine sandıkları ile gömülür veya bir şekilde saklanırdı. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılama noktasından zaman içerisinde ticaretin gelişmesi ile birtakım ihtiyaçlarını hazır almaya başladı. Önceleri komşusu ile takasa giden insan daha sonra belli merkezlere ürünleri götürerek farklı insanlara sunmaya başladı. Uluslararasılaşmanın temel anlamına bakacak olursak eski insan kendi bölgesinden başka bir bölgeye ürün götürüp işlem yapmaya başlamıştı uluslararasılaşmanın adımları olarak değerlendirilebilir.

Tarih içerisinde haclı seferlerinden, kervanların güvenlik önlemlerine kadar veya krallıklar arası savaşımlardan korsanların savaşlarına kadar pek çok şey ticaret ve uluslararasılaşma özelinde değerlendirilebilir. Ticaretin kalıcı olması adına düzenlenmeye başlayan panayırlardan internet mağazacılığına gelene kadar şüphesiz pek çok gelişme yaşandı. Bu noktaları göz ardı etmek mümkün olmamakla birlikte bu tezin ana konu olmaması sebebi ile bu noktalara değinilmeyecektir.

Günümüzde ticaret o kadar gelişti ki her yerde ve her alanda gerçekleştirilebiliyor. Ulaşım teknolojileri ve araçlarının gelişmesi sayesinde dünyanın bir ucundan bir ürün beğenip hızlı bir şekilde ona sahip olabiliyoruz. Bu noktaya gelinceye kadar gelişen süreçler tarih içerisinde siyasi, ekonomik ve kültürel anlamda değerlendirilebilmektedir.

1.3.5. Coğrafya Disiplinine Göre Uluslararasılaşma

Uluslararası ilişkilerden bahsedebilmek adına ulusal sınırların olması ve o sınırların ötesine geçerek farklı ülkelerde faaliyet gösterilmesinden bahsetmek gerekmektedir. Bu noktada coğrafi sınırlar ve coğrafi şartlar uluslararasılaşma noktasında değinilmesi gereken bir kısımdır. Sınırlardan, ülkelere bahsetmek istediğimizde coğrafya bilimi alanına girmiş oluyoruz. Bu noktada uluslararasılaşmayı coğrafya biliminden yararlanmadan açıklamak pek de mümkün olmamaktadır. Şehir, bölge, ülke, dünya haritalarının yanında ticaret haritaları, ticaret yollarının belirlenmesi, gibi pek çok noktada coğrafya için içine girmektedir. Bu anlamda uluslararasılaşmadan bahsedebilmek adına coğrafi ülke sınırlardan bahsetmek gerekmektedir.

Önceleri ülke sınırlarını aşmak bir ülkenin coğrafi sınırlarına girmek çok daha kolaydı, özellikle bir kale içerisinde veya bir merkezde toplanan insanlar yabancıların giriş çıkışlarını bu noktalarda kontrol eder vergilendirme işlemleri bu noktalarda yapıldı.

Günümüzde ülke sınırları daha mahrem ve korunaklı hale gelmiş adeta tüm noktaları 24 saat izlenir ve korunur boyuta gelmiştir. Bu noktada ticari faaliyet yürütmek için gümrük kapıları, ticaret limanları ve Pazar noktaları oluşturulmuş, uluslararası ticaret yapabilmek için bu kontrol noktalarından ve her ülkenin kendine ait çeşitli şartlarından ve yaptırımlarından geçerek ülke sınırları içine girmek mümkün hale gelmiştir. Uluslararasılaşma noktasında ulus sınırlarının belirlenmesi coğrafi konumlar ile sağlandığından uluslararasılaşmadan bahsedebilmek adına da coğrafi sınırlar gerekmektedir. Bu noktada coğrafya ve uluslararasılaşma bir ilişki içinde olmaktadır.

1.3.6. Sosyoloji Disiplinine Göre Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma sosyoloji disiplini açısından ele alınırken kültüre olan etkisi ve toplumların dönüşümüne ve etkileşimine olan etkileri kapsamında ele alınmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler dünyayı hızlı bir şekilde etkisi altına almış ve almaya devam etmektedir. Bu noktada hem firmaların uluslararası piyasalarda hizmet vererek aynı ürünleri farklı ulusal kültürlerde satması hem de uluslararası etkileşim ve iletişimin hızlı ve kolay bir hale gelmesi toplumların sosyolojik yapılarındaki değişimleri etkilemektedir. Bu nokta sosyologlar uluslararasılaşmayı değerlendirirken kültürel bütünleşme ve toplumsal dönüşümde tek tipleşme noktalarında ele almaktadır. Her ne kadar küreselleşmenin tek tip bir kültür yaratmadığını savunanlar olsa da günümüzde uluslararası piyasalarda işlem yapan firmalar farklı kültürlerdeki insanların aynı ve benzer ürünlere sahip olma isteklerini arttırmak adına kampanyalar yürütmektedirler. Bu bağlamda George Ritzer toplumun MCDonaldlaşması isimli eseri uluslararasılaşma ve sosyoloji arasındaki ilişkiyi ortaya koyar niteliktedir. Uluslararasılaşma ve fast-food kültürünün tüm dünyaya hakim olması ve bunun arka planında tek tip kültür ortak beğeni ve zevklerin oluşması gibi noktaları ifade etmek adına Mcdonaldlaşma diyen Ritzer McDonald's'ın bu derece inanılmaz bir başarı elde etmesinin ardında paydaşlarına sunduğu 4 temel ilkenin olduğunu belirtmiştir ve bu ilkeleri verimlilik, öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik ve denetim olarak ifade etmiştir (Ritzer, 1993)

Gelişen iletişim ve ulaşım teknolojileri sayesinde insanların etkileşimleri eskiye nazaran çok daha fazla artmış ve dünyanın uç noktalarında bulunan insanlar birbirleri ile kolayca iletişim kurabilir ve ortak zevk ve konulardan bahsedebilir bir hale gelmiştir. Küreselleşme insan hayatını kolaylaştıran pek çok özellik getirmiş bu sebeple insanların kabullenmesi kolay olmuştur (Dursun, 2019). Sosyoloji disiplini açısından uluslararasılaşma ele anılırken toplum üzerinde oluşturduğu etkiler noktasında

incelemeler yapılmaktadır. Söz konu etkinin ortaya çıkarttığı sonucu Max Weber gibi olumsuz olarak nitelendiren yazarlar olduğu gibi uluslararasılaşmanın küreselleşme üzerine etkisi ve toplumun değişimine olan etkisini olumlu olarak yorumlayan yazarlarda mevcuttur. Weber bu etkiyi demir kafes olarak tanımlarken Ritzer ise Mcdonaltlaşma olarak ifade etmektedir.

İster günümüzde ister eski çağlarda olsun değişim insan hayatında hep var olagelmıştır. Ünlü filozoflardan olan Heraklitos günümüzden çok uzun yıllar önce “Aynı nehirde iki kez yıkanılmaz” diyerek değişime vurgu yapmıştır. Benzer şekilde değişmeyen tek şey değişimdir diyerek doğrudan insan hayatında değişimin hep var olageldiğini belirtmektedir. Zaten bir bilim olarak sosyolojinin en temel noktası da toplumsal değişim olmuştur. Bu noktada uluslararasılaşma ve küreselleşme etkisi değişim noktasında etkiyi büyütmüş yani yer yüzünün herhangi bir noktasında meydana gelen bir gelişme ve ortaya çıkan bir değişim kısa sürede tüm dünyanın gündeminde ve tüm dünyayı etkisi altına alan bir olay haline gelebilmektedir. Bu tezin yazıldığı zamanda Covid19 küresel pandemi durumu içerisinde bölgesel bir hastalığın nasıl hızlı bir şekilde tüm dünyayı etkisi altına aldığına ve siyasi, ekonomik, sosyolojik açılardan ne gibi büyük etkilere sebep olduğunu bizzat yaşamaktayız. Kara veba gibi tarihte benzerleri yaşanmış olan bu durumun uluslararasılaşmanın etkisi ile kara vebadan çok daha hızlı yayıldığı fakat bunun akabinde söz konusu virüsle savaşma yollarının da hızlıca bulunarak tüm dünyada yine hızlı şekilde yayıldığı görülmektedir.

Nihayetinde firmaların farklı ulus sınırları içerisinde farklı kültür ve coğrafyalarda aynı ürünleri farklı insanlara satması için ortak bir beğeni ve ihtiyaç anlayışının olması önemlidir. Bu noktada uluslararasılaşma ve sosyolojik anlamda toplumların dönüşümü karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Detaylarına girmeden kısaca bahsedecek olursak sosyoloji disiplini uluslararasılaşma konusunu kendi ana çalışma alanı olan toplumun üzerinden ve topluma olan etkisinden ele alarak nitelemektedir.

1.4. Uluslararasılaşma Yöntemleri

Dünya, ticaret vasıtası ile çok eski zamanlardan beri uluslararası faaliyetlere tanıklık etmektedir. Fakat son yüzyıl içerisinde uluslararasılaşma büyük bir ivme kazanmıştır. Günümüzde pek çok uluslararası pazar ve uluslararası firma ile uluslararası endüstri mevcuttur. Uluslararasılaşmayı en sade tanımı ile birden fazla ulus sınırları içerisinde hizmet vermek, varlığını sürdürmek olarak tanımlayabiliriz. Hess ve Cateore (1966) göre

ise bir firmanın mallarını ve hizmetini birden çok ülkeye akışını düzenleyen bir faaliyet olarak tanımlanmıştır. İşletmeler pek çok farklı yöntem ile uluslararasılaşabilirler. Uluslararasılaşma yolunda hangi yöntemin kullanılacağına, hangisinin daha iyi olacağına dair pek çok fikir ve görüş mevcuttur. Önem ve pazara giriş derecesine olan etkiye bakmaksızın uluslararasılaşma yöntemlerini ihracat, doğrudan yabancı yatırımlar ve ortaklık anlaşmaları ana başlıkları altında kategorilendirmek mümkündür (Onur, 2019). Ortaklık anlaşmaları olarak ifade edilen pek çok anlaşma türü mevcuttur. Başlıca lisans verme, franchising, yönetim sözleşmeleri, birlikte-ortak girişim, anahtar teslim projeler ve üretim sözleşmeleri ortak anlaşmalar olarak ifade edilmektedir. Söz konusu tüm uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin hepsinin kendilerine göre çeşitli riskleri ve getirileri mevcuttur. Uluslararası pazarlara giriş yollarından her birinin firmalar açısından finansal ve örgütsel koşullarının sağlanmasını gerektiren bir alt yapısı mevcuttur (Bradley, 2002). Uluslararası pazara girmek isteyen firmalar kendi finansal gücüne, örgüt yapısına, girmek istenilen pazarın özelliklerine göre uluslararasılaşma yöntemlerinden birini tercih etmektedir. Şüphesiz ki firmalar optimum karlılık seviyesine ulaşmak için pazarına gireceği ülkenin şartlarını bilmeli ve kendilerine de en uygun olan uluslararasılaşma yöntemini seçerek yabancı pazara giriş yapmalıdır (Cengiz vd. 2007). Bu yöntemlerin sahip olduğu riskler göz önüne alındığında işletmeler genel olarak en düşük riske sahip olduğu düşünülen ihracat ile uluslararasılaşma yoluna girmeyi tercih etmektedir. (Onur, 2019). Uluslararasılaşma yöntemlerini şu şekilde tanımlamak mümkündür;

1.4.1. İhracat

Uluslararasılaşma için farklı ülke sınırları içerisinde faaliyet gösterme veya en basit hali ile farklı ülke pazarlarına satış yaparak o pazarlarda varlığını göstermek gerekir. Bu nokta uluslararasılaşma içerisinde ihracat davranışını barındıran bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Koraral v Özalp (2014)'e göre Uluslararası ticaretin en eski türü ihracattır. İşletmeler uluslararasılaşma noktasında çok farklı adımlar ve yollar izleyebilmektedir. Uluslararası pazarlara girmenin pek çok alternatif yöntemi olmakla birlikte ihracat mali açıdan çok güçlü olmayan şirketlerinde yapabileceği, kendi ülkesinde üreterek yabancı pazarlara sadece satış yoluyla girmeyi ifade eden bir süreçtir. Hatta pek çok küçük ölçekli işletme için uluslararası pazarda var olabilmenin yegane yolu ihracat olarak karşımıza çıkmaktadır (Kotobe ve Helsen, 1998). İhracat uluslararası ticaret denildiği zaman ve uluslararasılaşma denildiği zaman akla ilk gelen yöntemdir. İhracat köken ülke, ev sahibi

ülkede üretilen ürünün, farklı bir ülkeye, o ülkenin yasal prosedürleri çerçevesinde gönderilmesidir. Şirketler genel olarak ihracat yapacakları pazarları belirleyerek uluslararasılaşma süreçlerine başlamakta, birçok işletme uluslararası pazarlarda varlıklarını ortaya koyabilmek ve bu pazarlarda faaliyetlerini yürütmek için ihracat stratejisini benimsemektedir (Çiftçi, 2015). Bu noktada ihracat yapmanın diğer uluslararasılaşma yöntemlerine kıyasla daha az taahhüt ve mali kaynak ihtiyacı duyması, risklerinin az olması ve avantajlarının fazla olması tercih edilen bir yöntem haline getirmektedir. İhracat ile ilgili olarak yapılan tanımlar göz önüne alındığında ihracatı en basit şekli ile ürün ve hizmetlerin bir ülke sınırları içerisinde başka bir ülke sınırları içine gönderilmesi şeklinde tanımlayabiliriz (Coşkun, 2002). Türkiye özelinde işletmeleri düşündüğümüz zaman uluslararası pazarlara açılmada en yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında ihracatın geldiği ifade edilebilir (Çiftçi, 2015). İhracat ithalat bilgi platformu tarafından yapılan tanıma göre ihracat “Bir ülkede üretimi gerçekleştirilen mal ve hizmetlerin firmalar, kurumlar veya kişiler vasıtasıyla satış amacıyla başka bir ülkeye sevk edilmesi, yurtdışı satışı olarak tanımlanmaktadır İngilizce export olarak ifade edilen ihracatın Türkçe kullanılan ifadesi Arapça bir kökene sahip olup “dışarı çıkartma” anlamından gelmektedir (İhracat, 2021).

İthalatın karşılığı olarak ve uluslararasılaşmanın en basit ve hızlı yolu (D'Angelo vd., 2013). Olarak ifade edilen ihracat, doğrudan ihracat ve dolaylı ihracat olarak iki başlık altında değerlendirilebilir. Dolaylı ve doğrudan ihracat arasındaki temel fark ihracatçı firmanın kendisi ile yabancı pazardaki nihai tüketicinin arasında bulunan iş akışının ne şekilde gerçekleştiği ile ilgilidir (Albaum vd., 1998). Doğrudan ihracat yurt dışı satış ofisleri, acente, distribütör, satış görevlileri ve uluslararası pazardaki perakendeci ve toptancılar vasıtasıyla gerçekleşirken, dolaylı ihracat ise ihracat birlikleri, ihracat yönetimi firmaları, komisyoncular, yerli tüccarlar ve ihracat ticaret firmaları vasıtası ile gerçekleşmektedir. Dolaylı ihracat yöntemi daha çok tecrübesiz firmalar tarafından tercih edilirken ürünlerin aracı bir kuruma satılması ve bu kurumunda hedef pazarda bulunan firmalara tekrardan satmasını ifade etmektedir (Bolel, 2017). Doğrudan ihracat yöntemi ise büyük ölçekli firmalar ve dış pazarlara bağımlılığı yüksek firmalar tarafından tercih edilmektedir (Cengiz vd., 2007).

1.4.2. Lisans Verme

Firmaların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek için izlemiş olduğu yollardan biri olan lisans verme, hukuki boyutları ön planda olan bir anlaşma türüdür. Bir firmanın elinde

bulunan bir hakkı belirli şartlar altında ve genelde bir süreye tabi olarak belirli bir ücret karşılığında başka bir firmaya kullanım iznini vermesi anlamına gelmektedir. Kısaca bir başka üreticiye üretim ve satış izni verme anlamına gelen lisans verme yöntemi günümüzde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Günümüzde gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelere teknoloji transfer ederken lisans anlaşmalarını kullanmaktadır. Lisans anlaşmalarında lisans sahibi ana işletme teknoloji, patent, isim hakkı, marka ve tasarım gibi kıymetli varlıklarını, belirli bir getiri veya telif hakkı (royalty) karşılığında kullanma hakkını başka bir işletmeye tanır. Lisans hakkı verilen ürünün özelliğine göre, süre ve bölge kısıtlamaları gibi kısıtlamalar anlaşma maddelerine dahil edilebilmektedir (Coşkun, vd., 2016). Esasen iki taraflı bir iş olan lisans verme işlemi, lisansı sahibi olan lisansör firmanın lisans konu olan şeyleri ücret karşılığı veya royalty karşılığında lisansı alan firma yani lisansiyeye kullandırmasıdır (Kahal, 1994).

Lisans anlaşmaları ihracata benzemektedir. Lisans anlaşmaları da uluslararası pazarlara açılmanın düşük maliyetli ve az riskli yollarından birisi olarak görülmektedir. Lisans anlaşmaları genellikle büyük mali yükler altına girmeden uluslararası pazarda bulunmayı isteyen KOBİ'lerin tercih ettiği bir yöntemdir (Cateora, vd., 2013). İşletmeler için ihracatın yetersizleştiği fakat doğrudan yabancı yatırım yapmanın da güç olduğu dönemlerde lisans anlaşmaları yapmak makul bir yol olarak görülmektedir. İhracat da olduğu gibi lisans anlaşmaları da düşük bir başlangıç maliyeti gerektirmekle birlikte lisans anlaşmalarında lisansa konu olan şey üzerinden öğrenme tecrübesi sunmaktadır. İhracat ise farklı pazarlar konusunda bilgi edinme ve öğrenme fırsatı sunmaktadır. Lisans anlaşmaları ile gümrük kısıtlamaları, nakliye bedeli gibi maliyetlere katlanmadan yabancı pazarlara teknoloji ve bilgi transferi yapılabilmektedir (Ulaş, 2009).

Sektörel olarak düşündüğümüzde lisans verme işlemleri yani lisans sözleşmeleri daha çok kimya, ilaç, elektronik, yazılım sektörlerinde gerçekleşmektedir. Kısaca araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu sektörlerde lisans hakları ve lisans sözleşmeleri daha çok kullanılmaktadır. Özellikle arge çalışmalarının yüksek maliyetli olması bu tip işlerde riski azaltmak isteyen şirketlerce lisansı satın alma tercih edilmektedir. Lisans hakları konusunda dikkat edilmesi gereken en önemli hususların başında hakların korunmasına yönelik kanunların ve yaptırımların bulunduğu ülkelere verilmesi gelmektedir. Lisans veren işletmelerin mülkiyet haklarının korunmasına yönelik faaliyetleri göz önüne alarak uluslararası pazar seçiminde bulunması önemlidir (Ulaş, 2009).

Yapılan lisans anlaşmalarının hem lisans veren hem de lisansı alan taraf açısından karşılıklı olarak avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Lisansör yani lisans veren işletmelerin genel olarak lisans verme nedenlerini, ilave bir gelir elde etmek başta olmak üzere, yeni pazarlara ulaşmak, riski azaltarak farklı pazarlarda giriş yapabilmek, yabancı ülkelerin gelişmesine katkı sağlamak, yeni şirketler ile iş birliğine girerek araştırma ve geliştirme çalışmalarına yeni bakış açıları katmak, doğrudan yabancı yatırım kararı almadan önce lisans verme sayesinde yatırım yapmadan önce pazarı test etmek ve pazar geliştirmek fırsatı olarak kullanabilme vb. şeklinde ifade edebiliriz (Yüksel, 1999). Lisans anlaşmalarında lisans alanın sağladığı faydalar olarak, yapacağı işte kar edeceğini varsayması, yeni teknoloji ve işlemlere araştırma geliştirme masrafında bulunmadan sahip olması, patent sahibi şirketin marka değerini kullanabilme ve teknik bilgilerinden yararlanabilme imkanı, lisansı alınan hizmet ya da ürün üzerinde çeşitli araştırmalar ve uyarlamalar yapabilme imkanı, lisans alınan firmanın reklam ve satış faaliyetlerinden yararlanma imkanı vb. olduğu söylenebilir (Cengiz vd., 2007). Bunun yanında lisans anlaşmalarının olumsuz yanları olarak, lisansiye firmanın bir süre sonra lisansör firmanın tecrübe ve birikiminden yararlanarak kendini geliştirmesi ve lisans aldığı firmaya rakip olma ihtimali, lisans vermenin doğrudan pazara girip satış yapmaktan daha az kar getirisinin olması, lisans alan firmanın ürünün gerekli standartlarını gerektiği gibi sağlayamaması ürüne yönelik kötü bir imaj algısı oluşturabilir, lisans alan firma lisans alımı için ödemiş olduğu ücreti satışlardan çıkartmak için ürünün fiyatını yükseltebilir bu durumda tüketici olumsuz olarak etkilenebilir ve lisans verenin doğrudan pazarla olan ilişkisi azalacağı için kontrol alanı daralabilmesi vb. durumlar lisans anlaşmalarının farklı açılardan olumsuz yanları olarak ifade edilebilir (Bradley, 2002).

1.4.3. Franchising

Bir tür lisans sözleşmesi olarak kabul edilen franchising bir ürün, sistem ya da hizmet kullanım hakkının belirli şartlar altında bir başka kişi veya kurumada verilmesidir. Franchising anlaşmalarında iki taraf bulunmaktadır. İki taraf arasında yapılan kapsamlı bir sözleşme olarak ifade edilen franchiseing anlaşmalarında bir taraf Franchise veren yani franchior işletme diğer taraf ise franchise alan franchisee olan kişi veya kurum vardır (Cullen ve Parboteeah, 2009). Lisans anlaşması ile bezer yönlere sahip olan franchisingde franchisenin geniş yetki ve denetim gücü vardır. Lisans verme anlaşmaları daha çok sanayi sektöründe gerçekleşirken franchising anlaşmaları daha çok hizmet sektörü içerisinde gerçekleşmektedir (Coşkun, vd., 2016). Lisans vermenin özel bir türü olarak

ifade edilen franchising vermede franchise satın alan kişi veya kurum franchise satan kuruma belirli bir ücret karşılığında bir ürün ya da süreç teknolojisinin lisansını vermekten ziyade, bir çeşit işletme biçiminin lisansını vermektedir (Bradley, 2002). Daha çok fastfood sektöründe karşılık bulan franchising anlaşmaları kendi alanında başarılı olmuş işletmelerin ülke içinde ya da ülke dışında ana işletmeyle tutarlı olarak benzer şekilde hizmet verilmesini, ürünlerin üretilmesini, dağıtılmasını ve ana işletme tarafından belirlenen koşullarda belirli standartlar çerçevesinde kullanılmasını sağlayan pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Franchising anlaşmaları hukuken birbirinden bağımsız olan franchisor ve franchisee denilen taraflar arasında sözleşme ile yapılır (Ulaş, 2009). Kendi içinde çeşitli türleri olan franchising sözleşmelerinin başlıca türlerini ürün ve marka franchise, master franchising, işletme franchisingi, mamül temelli franchising, marka temelli franchising ve ikili franchising şeklinde sıralamak mümkündür (Engin, 2005).

Franchising sisteminin alan ve veren taraflarca avantajlı ve dezavantajlı durumları mevcuttur. Kendi işini kurmak yerine franchising sistemi ile bir işe girmenin en avantajlı yollarından biri kabul görmüş ve beğenilmiş bir iş içine girmeyi sağlamasıdır. Doğrudan kendi işini kurmanın getireceği pek çok riski en baştan önlemektedir. Franchising veren kişi açısından ise yatırım harcaması ve çeşitli masrafları bertaraf ederek hem ulusal hem de uluslararası pazara girmeye imkan vermektedir. Müşteriler genel olarak bilindik marka ve ürünlere yönelme eğilimindedir. Bu sebeple hali hazırda başarılı olmuş bir işletme sistemini elde etmek yatırımcı için daha az risk taşımaktadır. Bunun yanında franchise alındığı takdirde reklam ve tutundurma programlarından da yararlanmış olacaktır. Franchisingin, franchise veren açısından avantajı ise personel, kira, idari işler masrafları vb. masraflardan kurtularak hem de yıllık satışlar üzerinden belli oranlarda kar payı olarak sermaye artırımına gitme imkanı sağlamaktadır. Bu sistemin dezavantajlarına bakacak olursan en başta franchise alan açısından giriş maliyetleri yüksek olabilmekte ve ana bayinin belirlediği standartları yakalamak için fazla maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir. Franchise veren açısından dezavantajı ise yasal boşluklardan kaynaklı kontrollerin kaybedilmesi, hizmetin istenilen ölçüde sunulamamasından kaynaklı marka imajına zarar verilme riskinin yüksek olması ve rakip yaratma riskleri olduğu söylenebilir (Ulaş, 2009).

Franchising ile bayilik sistemi karıştırılmamalıdır. Hem lisans anlaşması hem de bayilik sistemi franchising sisteminden farklı sistemlerdir. Franchising ile lisans anlaşmaları

arasındaki genel farklılıklar; lisans anlaşmaları yalnızca bir ürün ile sınırlı olurken franchising bir ürünü değil bir iş kavramını temsil etmektedir. Lisans anlaşmaları genelde büyük ve köklü şirketler arasında olurken, franchising için aynı şeyi söylemek pek mümkün değildir. Franchising anlaşmaları lisans anlaşmalarına kıyasla daha kısa olurken kontrol açısından bakıldığında lisans anlaşmaları daha fazla bir serbestlik sağlamaktadır. Lisans anlaşmalarında taraflar detaylı koşul ve şartlar üzerine uzlaşmaya çalışırken, franchising anlaşmalarında şartları franchisor belirlemektedir. (Cengiz vd., 2008). Bununla birlikte franchising genel olarak bir lisans türü olarak ele alınmakta ve uluslararası alanda en hızlı yayılan lisans verme şekli olarak ifade eden kaynaklarda mevcuttur. Bayilik sistemi göz önüne alındığında bayilik sisteminin franchising'in bir türü olarak ifade edildiği görülmekle birlikte, franchisingin bayilikten daha gelişmiş bir sistem olduğu görüşü sunulmaktadır. Bayilik toptancıdan kendi adına aldığı ürünleri müşteriye satan bağımsız ve üretici ile tüketici arasındaki aracı olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2009). Bayi kendi adını kullanarak ürün satışlarını gerçekleştirirken, franchising sisteminde franchisingin isim hakkı ve markası altında satış yapılmaktadır ve franchisor tarafından belirtilen belirli standartlara uyarak satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütür. Bayilikte farklı ürünleri satmak ve aynı isim altında farklı sektörlerle yönelik hizmet vermek mümkünken, franchisingde bu mümkün değildir, ana firmanın izin verdiği doğrultuda işlemler gerçekleştirilir. Bayilerden royalty alınmazken hatta satışı yüksek olan bayilere promosyonlar verilirken, franchisingde başlangıç ücreti, royalty ve reklam ücretleri ödenir. Bayilik sisteminde üretici bayisine pazara yönelik bilgi aktarımı yapmazken, franchisinginde işin nasıl yapılması gerektiği hususu franchiseeye aktarılır. Franchising hukuken bağımsız bir işletme olarak geçse de bayi ile kıyaslandığı zaman ana firmaya çok daha fazla bağımlı olduğu görülmektedir vb. şekilde bayilik ile franchisingin arasındaki farklılıkları ifade etmek mümkündür.

1.4.4. Yönetim Sözleşmesi

Uluslararasılaşma yollarından bir diğeri ise yönetim sözleşmeleridir. Uluslararası pazarda faaliyetlerini sürdürmek veya uluslararası pazara giriş yollarından birisi olarak kabul edilen yönetim sözleşmeleri 1970-1980'li yıllarda önemli ölçüde artmıştır (Welch ve Pacifico, 1990). Yönetim sözleşmeleri yatırım ve politik risk noktasında risk düzeyi az olmasından dolayı tercih edilmekte ve bunun yanında hükümet baskısı ve çeşitli kısıtlamalar sebebi ile de işletme faaliyetlerinin bir kısmı sözleşmeler ile yabancı işletmelere devredilebilmektedir (Onur, 2019). Uluslararasılaşma açısından yönetim

sözleşmelerinde yerel firma kendi üretmiş olduğu üründen ziyade idare etme hizmetini veya yönetim hizmetini ihraç etmektedir (Farina vd., 2013). Genellikle anahtar teslim projeler, ortak girişimler, lisans anlaşmaları gibi anlaşmalar ve düzenlemeler ile birlikte yapılan yönetim sözleşmeleri, işletmelerin yönetim işlemlerine yardımcı olmak ve teknik uzmanlık sağlamak adına ana ülkenin yönetim personelini yabancı ülkelerde belirli bir ücret ve süre karşılığında görevlendirmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Daha çok hizmet sektörü içerisinde karşılık bulan yönetim sözleşmelerinin özel hastaneler, hotel işletmeleri, havalimanı işletmesi gibi alanlarda çok sayıda örneği görülmektedir (Ulaş, 2009). Yönetim sözleşmelerinin en belirgin özelliği olarak tarafların yönetim tecrübeleri öne çıkmaktadır. Yönetim konusunda eksiği olan şirket bu açığını kapamak adına yönetim sözleşmesi yapmaktadır (Cengiz vd., 2008).

Yönetim sözleşmelerine benzeyen bir başka sözleşme türü olarak karşımıza çıkan üretim sözleşmeleri ise pazara girmek isteyen işletmenin doğrudan yabancı yatırım yerine satmak istediği ürünü anlaştığı bir fabrikada ürettirerek yatırım maliyetlerine katlanmadan üretim maliyetleri ile işlemlerini yürütmesini sağlamaktadır. Bir işletmenin pazarlama ve satış faaliyetini gerçekleştirmek için şubesi var fakat üretim yapacak tesisi yoksa, üretim anlaşması sayesinde üretim yaptırabilmektedir. Üretim sözleşmeleri lisans anlaşmaları ile doğrudan yatırımın bir karışımı şeklindedir. Fakat üretim sözleşmeleri yasal olarak lisans sözleşmelerinden farklıdır. Üretim sözleşmelerinde üretici, müşteriden gelen sipariş usulü üretim yaparken lisans anlaşmalarında ise lisansı alan taraf pazarlama ve satış faaliyetleri gibi faaliyetleri de yürütmektedir. Üretim sözleşmelerinde dikkat edilmesi gereken husus üretim işini yapacak olan işletmenin istenilen standartları sağlayacak kapasitede bir işletme olmasıdır (Akıncı, 1997).

1.4.5. Ortak Girişimler (Joint Ventures)

Uluslararasılaşma için kullanılan alternatif yollardan biriside ortak girişimlerdir. İki veya daha fazla firmanın bir amaç için birlikte ortaklık kurdukları bir yöntem olan ortak girişim, konusu ve yapısı gereği ile çok farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Ortaklardan hiçbirinin tam bir kontrolünün olmadığı ortaklık biçimi olarak ifade edilen ortak girişim genelde bir üretim faaliyetinde bulunmak veya bir ticari faaliyeti gerçekleştirmek amacıyla yapılır (Aktepe, 2004). Kotler (2001)e göre ortak girişim, yerel bir firmanın yabancı yatırımcılarla pazardaki iş payını genişletmek veya yeni pazarlarda pay sahibi olmak adına mülkiyet ve kontrol paylaşımı yoluyla gücünü birleştirmesi olarak ifade edilmektedir. Ortak girişimlerde iktisadi ve hukuki açılardan bağımsız olan iki veya

daha fazla işletme faaliyetlerini bağımsız olarak devam ettirirken belli bir işi gerçekleştirmek amacıyla geçici veya süresiz olarak bir şirket kurup bu şirkete destek sağlamaları ve ortak şekilde işlemleri yürütmelerini ifade etmektedir (John vd., 2004). Başka bir tanımda ise ortak girişimler birbirinden bağımsız olan firmaların bir projeyi gerçekleştirmek için mülkiyet, kontrol, finansal risk ve yönetim işlemleri gibi durumları ortaklaşa paylaşmak için ayrı bir firma kurmasıdır (Ulaş, 2009). Ortak girişimde bulunan firmalar iki farklı özel şirket olabileceği gibi özel ve kamu kurumu şirketleri arasında da gerçekleşebilir. Ortak girişimlerde sermaye, tecrübe, bilgi, beceri, pazarlama, satış, lojistik gibi hemen hemen bütün yetenekler ortaklık aracı olarak kullanılabilmektedir (Coşkun, vd., 2016). Ortak girişimlerin temeldeki amacı işletmelerin eksik olan yönlerini tamamlayarak tek başlarına elde etme imkanı bulunmayan başarıları ortaklık vasıtası ile elde etme düşüncesidir.

Günümüzde şirketler açısından uluslararasılaşma kaçınılmaz bir hal almıştır. Şirketler varlıklarını devam ettirebilmek adına tüm dünyadan rakipleri ile mücadele içerisindeyler. Bu noktada karlılıklarını arttırmak yeni pazarlara girmek ve yeni sektörlerde kar payı elde etmek adına veya mevcut sektörlerinde kar paylarını arttırmak adına faaliyetlerini yürütmektedirler. Bazı noktalarda faaliyetlerini yürütmede tek başlarına başarılı olamayan veya olamayacak olan işletmeler, işleri yürütmek adına ortaklık içerisine girebilmektedir. Bu noktada ortak girişimde bulunmanın avantajları firmalara çekici gelebilmektedir. Ortak girişimin oluşturulmasında avantajlı olan yönleri, riskin ortaklar arasında paylaşılması, yerel pazarı bilen bir ortak ile adaptasyon sorunun kolayca aşılabilmesi, bazı yasal prosedürlerin yere ortaklar vasıtası ile kolayca aşılabilmesi, sahip olunmayan yetkinlik ve varlıklara ortaklık vasıtası ile sahip olunabilme, itibar, marka imajı gibi zor kazanılan soyut faktörlere ortaklık ile kolayca ulaşabilme vb. durumlar sayılabilir (Çiftçi, 2015). Avantajlı ve çekici olan bu özelliklerin yanında olumsuz olan tarafları da mevcuttur. Ortak girişimlerin dezavantajları olarak, ortaklık kurulan şirketlerden birbirlerine rakip şirketlerin çıkabilme ihtimali, ortaklar arasında kültür uyumsuzluğu, hedef farklılaşması gibi çeşitli sebeplerden anlaşmazlık yaşanması, bilgi hırsızlığı ve yeni bir şirket kurma maliyetlerine katlanılması şeklinde ifade edilebilir (Keegan ve Green, 2003).

Ortak girişimlerin farklı şekil ve türleri mevcuttur. Her ortak girişim aynı şartlar veya ortaklık yapıları ile kurulmaz. İki ya da ikiden daha fazla işletmenin sermayelerini ortaya koymalarıyla meydana gelen ayrı bir hukuki yapıya sahip sermaye katılımlı ortak

girişimler olabileceği gibi sürekli bir ilişkinin söz konusu olmadığı, sınırlı ve belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulan sözleşmeye dayalı, sermaye katılımlı olmayan ortak girişimlerde bulunmaktadır. Ortak girişim ile franchising birbirini ile karıştırılmamalıdır. Ortak girişimlerde her iki tarafta kendi sermayesini ortaya koyarak, işletme, pazarlama, üretim gibi süreçlere birlikte karar verirken, franchisingde tek taraflı bir satış ve satın alma söz konusudur. Franchising sisteminde franchisor firma kendi şartlarını ve koşullarını karşı tarafa kabul etmesi şartı ile anlaşmaya varırken, ortak girişimde tüm şart ve koşullar karşılıklı olarak görüşülüp karara bağlanır (Haishun, 1999).

1.4.6. Doğrudan Yabancı Yatırım

Uluslararasılaşmak isteyen işletmelerin yatırım yollarından biride doğrudan yabancı yatırımlardır. Diğer uluslararasılaşma yollarından farklı olarak pazarına girilmek istenilen ülkede doğrudan fiziki bir yerleşke sahibi olup bir yatırım yapılmasını, ulusal sınırların ötesinde üretimde bulunmak ve faaliyet geçmek adına yabancı ülke sınırları içerisinde üretim tesisi kurması, şube kurması olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2009). Doğrudan yabancı yatırımlarda yatırım yapan firma işletme bilgisini ve işletmecilik kontrollerini kendi elinde tutarak farklı pazarlara giriş yaparlar. Doğrudan yabancı yatırım diğer uluslararasılaşma yolları ile kıyaslandığında en riskli yol olarak öne çıkmaktadır. Fakat ekonomik bakışların farklılaşması ve çok çeşitli fırsatlar sunması işletmeleri farklı ülkelerde doğrudan yatırım yapmaya yöeltebilmektedir. İşletmelerin başka bir ülkede de işletme sahibi olmasına anlamına gelen doğrudan yabancı yatırım uluslararasılaşmanın en üst aşaması olarak görülmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2009). Yurtdışına direkt olarak yatırım yapılmasının nedenleri olarak en başta kar maksimizasyonu olmakla birlikte, ham maddeye yakınlık, ucuz işçi gücü, transfer yollarına yakınlık, pazara yakınlık, yatırımların hızlı şekilde geri dönüşü olacağına yönelik düşünce, yüksek vergi oranlarından kaçma, çeşitli hükümet desteklerinden fayda sağlama gibi sebepler (Cateora, vd., 2013) işletmeleri doğrudan yabancı yatırım yapmaya sevk etmektedir.

Doğrudan yabancı yatırım yapmanın diğer uluslararasılaşma yollarına göre riskleri daha büyük olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatırım yapılan ülkede meydana gelebilecek devalüasyon, siyasi ve ekonomik krizler, mevcut hükümetin millileşme çabasına girişmesi, ticari kısıtlamaların getirilmesi gibi durumlar yapılan yatırımların karşılıksız kalmasına ve geri dönüşünün olmamasına neden olabilir. Doğrudan yabancı yatırımlar, lisans anlaşmaları, franchising, üretim ve yönetim sözleşmeleri gibi uluslararasılaşma yolları ile kıyaslandığında daha büyük yatırımlar gerektirmektedir. Bu durum herhangi

bir başarısızlıkta ana işletmeye daha büyük zararlar verebilme riskinden dolayı işletmeler doğrudan yabancı yatırımda bulunmadan önce diğer uluslararasılaşma yolları ile hedef ülkeyi tanıma yoluna gidebilmektedir. İşletmeler daha çok marka, finansal durum ve teknolojik olarak üstün oldukları zaman doğrudan yabancı yatırımlara yönelmektedir. Bu şekilde giriş yaptığı ülkede rekabet avantajı elde etmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2009).

Uluslararasılaşma noktasında hangi yol seçilirse seçilsin çeşitli riskleri bünyesinde barındırmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için çaba göstermektedir. Günümüzde geline nokta uluslararasılaşmanın kaçınılmaz olduğu görülmektedir. İşletmeler uluslararasılaşmak için hangi yolu tercih ederse etsin iyi bir Pazar araştırması ve maliyet analizi yapması gerekmektedir. Uluslararasılaşmayı başarmış şirketlerin hangi yolu izlediğini tespit etmek ve uluslararasılaşmak isteyen işletmeleri o yola sevk etmek, başarılı olmak için garanti bir yol değildir. Burada önemli olan işletmelerin kendi öz benliklerini iyi analiz etmesi ve kaynakları ile yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirerek uluslararasılaşmaya yollarından uygun olanı seçmesi gerekmektedir. Her yolun kendine göre avantajları ve dezavantajı mevcuttur. Bu sebeple başarılı olmak veya başarısızlıkla karşı karşıya kalmak uluslararasılaşma yolunda verilen kararlar ve hedef pazara yönelik seçilen giriş stratejileri ile ilgili olduğu kadar işletmenin kendi öz faaliyetleri ve işleyişi ile de ilgilidir. Her ne kadar ön planda olmasa da şans faktörünün de başarı ve başarısızlık noktasında rolü vardır. İşletmelerin uluslararasılaşmasındaki süreçte doğal afetlerden, hükümet krizlerine, iç işleyiş ve ilişkilerden, uluslararasılaşma yollarının tercihine kadar pek çok ön görülen ve ön görülemeyen sebep etkili olmaktadır.

1.5. Uluslararasılaşmanın Avantaj ve Dezavantajları

Uluslararasılaşma hemen hemen bütün firmalar için nihai hedefler arasında gösterilmekte, işlem hacmini genişletmek, farklı pazarlarda var olabilmek ve farklı ulusların pazarlarından pay elde ederek karlılıklarını arttırmak firmalar için cezbedici birer unsur olarak görülmektedir. Uluslararasılaşma firmalar açısından çoğunlukla olumlu anlamda geçmekte ve avantaj elde etme unsuru olarak lanse edilmektedir. Fakat uluslararasılaşmanın avantajları olduğu gibi dezavantajları da mevcuttur. Özellikle uluslararasılaşma yolunda atılan adımlar şirketler için büyük kayıplara sebebiyet verebilmekte, yönetilemeyen süreçler sonucunda iflas durumuna gelinebilmektedir. Yukarıda bahsi geçen uluslararasılaşma yöntemleri göz önüne alındığında da her yöntemin avantajlı durumları olduğu gibi dezavantajlı durumlarının da olduğu

görülmektedir. Burada nihai durum şirketlerin katlanacakları dezavantajlı durumların en az düzeyde tutulması ve avantajlı durumların en yüksek seviyede tutulmasıdır.

Uluslararasılaşma şirketler açısından ele alındığında risk unsurlarını ülke riski, sosyokültürel riskler, finansal riskler ve ticari riskler olmak üzere başlıca dört başlık altında değerlendirmek mümkündür. Burada ülke riskinden kastedilen, pazarına girilmek istenilen ülkenin çevresel koşulları, hukuk sistemi ve hukuki koşulları, ekonomik sistemi ve ekonomide takip ettiği politikalar gibi pek çok unsur değerlendirmeye alınabilir. Sosyokültürel riskler olarak faaliyet gösterilmek istenilen pazarda köken ülkeden farklı bir değerler sistemi içinde faaliyet göstermenin zorluğu, farklı kültürel kodlara adapte olma ve bunları yönetme zorluğu gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Farklı dillere aşina olmak ve insanın kültürel kodları ile bezenmiş davranışlarını ve tepkilerini anlayabilmek ve bunları uyum içinde yönetebilmek. Finansal riskler olarak, maliyetler, gelir, arbitraj ve kur riski gibi durumlar avantaj ve dezavantaj sağlama noktasında değişiklik göstere bilmektedir. Özellikle kur farklarının sabit olmaması, yukarı-aşağı yönlü sert hareketler yapması uluslararasılaşmak için o pazarı seçen işletmeleri zorlayıcı unsurlar olarak görülebilmektedir. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde Türk Lirasının hızla değer kaybetmesi kur düzeylerinin çok kısa zaman dilimlerinde çok sert hareketler yapması kimileri için büyüme kimileri için ise iflas noktası olmaktadır. Uluslararasılaşma noktasında ticari riskler olarak ise operasyonel düzeyde yapılan hatalar, uluslararasılaşma kararının zamanlama hatası, yanlış zamanda yabancı pazara giriş, yabancı ortak seçiminde yapılabilecek hatalı davranışlar ve yönetim tecrübesizliğinden kaynaklanan hatalar sayılabilir. Uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler İşletmeye özgü faktörler (işletmenin kaynakları, işletmenin yetenekleri, işletmenin girişimci yönelimi ve işletmenin özellikleri), çalışanlara özgü faktörler (Sosyal-beşeri sermaye, kişilik özellikleri, bakış açısı ve uluslararası oryantasyon) ve dış faktörler (Pazar yapısı, çevresel özellikler, rekabet çevresi, hükümet politikaları vb.) olmak üzere üç ana başlıkta incelemek mümkündür (Katsikeas ve Piercy, 1993).

Uluslararasılaşmak isteyen şirketler pek çok belirsizlikle birlikte karar almak zorundadırlar. Hedef pazar seçiminden, pazara giriş yöntemine kadar pek çok alanın işletmeler için avantajlı ve dezavantajlı durumları vardır. Bu noktada işletmeler bilgi sahibi oldukları ve avantaj elde etmenin daha yüksek olduğunu düşündükleri seçimleri yapmaktadırlar. İşletmeler tarafından seçilecek her stratejinin ve yapılacak hamlelerin farklı potansiyelleri vardır. Her seçimin risk faktörü farklı olmakta ve kar potansiyelleri

de farklılık göstermektedir. İşletmeler açısından düşünüldüğünde uluslararasılaşma yöntemlerinden en risklisi işletmelerin doğrudan yatırımlar yapması ve yabancı pazara üretim tesisini kendisinin kurmasıdır. Kontrol tamamen işletmede olacağından kar potansiyeli çok yüksek olabilmekte fakat başarısızlık durumunda da işletme açısından geri dönüşü zor dezavantajlara oluşturabilmektedir. (Cengiz, 2003).

Her bir uluslararasılaşma yönteminin kendi içinde avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Doğrudan ihracat ile uluslararasılaşmak isteyen işletmeler için, üretim üzerindeki kontrolün tamamen işletmede olması, müşteriye hızlı bir şekilde ulaşma imkanı sağlaması, potansiyel müşteriler ile doğrudan temas imkanı sağlaması, dağıtım zincirinin kısa olması, sabit yatırım maliyetlerinin az olması gibi durumlar doğrudan ihracatın olumlu yönleri olarak görülürken (Hollensen, 2004, s. 324), pazar arayışı içinde olan işletmelere pazarlama kontrolü sağlamaması, yüksek nakliye maliyetleri, kotalar ve devlet politikalarından kaynaklı sınırlamalar, iletişim sorunu, kültür farklılıklarından doğan anlaşmazlıklar ve artan işlem maliyetleri doğrudan ihracatın olumsuz yönleri olarak görülmektedir. Doğrudan ihracat ile uluslararasılaşma yoluna giden şirketler açısından avantajlı durumlar değerlendirildiğinde, aracı kuruluşların girilmek istenilen pazar hakkında iyi bir bilgiye sahip olması, ihracat yapan işletmenin prosedürel evrak işlemleri ve dış pazardaki finansal masraflar ile yükümlü olmaması, yurt içi satış düzeninde işlemlerini yürütebilmesi ve uluslararasılaşma stratejileri arasında en az karmaşıklık gösteren yöntem olması (Wach, 2012) gibi özelliklerinden bahsedilebilir. Dolaylı ihracatın dezavantajlı yönleri ise uluslararası piyasa tecrübesine doğrudan sahip olunamaması, aracı işletmenin farklı işletmeler ile de çalışabilmesi ve yurt içi rakiplerin ürünlerini de benzer şekilde uluslararası pazarlara taşıyabilme potansiyeli, ihracatçı işletmenin uluslararası piyasada faaliyet kontrol yetkisinin bulunmaması veya çok sınırlı olması, girilmiş olan piyasada aracı kuruluşun imajı oluşurken asıl ihracatçı işletmenin imaj sahibi olamaması, müşteriler hakkında tam bir bilgiye sahip olunamaması ve zaman içerisinde aracı işletmeye bağımlı hale gelinebilme riski olarak ifade edilebilir (Wach, 2012).

Bir başka uluslararasılaşma yöntemi olan lisans anlaşmalarının avantajlı yönleri pazarlama, nakliye, mal vergisi, gümrük işlemleri ve masrafları gibi bedellerden tasarruf sağlaması, araştırma ve geliştirme maliyetlerinden kaçınarak doğrudan lisanslı ürüne sahip olunabilmesi, az miktarda bir yatırım ile yabancı pazarlara girebilme imkanı sağlaması, kısa araştırmalar ile yerel Pazar bilgisine ulaşarak, müşteri ihtiyaçlarına göre

hızlı yanıt verebilme imkanı sağlaması olarak belirtilirken (Johansson, 2006). Dezavantajlı yönleri hatalı bir partner seçme olasılığı, sözleşme hükümlerine uyulmaması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar, kendi kendine rakip yaratma tehlikesini, lisansı alan işletme, lisans süresi dolmasına rağmen elde etmiş olduğu bilgi birikimi ile lisan sahibi gibi hareket etmeye devam edebilir, hükümetlerin telif hakkı ve arz koşullarına müdahale edebilmesi (Hollensen, 2007, s. 33-34) olarak ifade edilmektedir. Lisans anlaşması ile yakın bir uluslararasılaşma yöntemi olan franchising yönteminin avantajlı durumları ise nispeten düşük bir sermaye yatırımı ile hızlı bir şekilde büyüme imkanı sunması, uzak pazarlara hızlı bir biçimde girebilme fırsatı sunması, yerel piyasa konusunda bilgi ve tecrübe sahibi girişimcilerin hazır işleri alıp doğrudan hizmet vermeye başlamasına imkan sunması, sunulan imkanlar sayesinde girişimcinin çok fazla detayla uğraşmasını engellemesi ve kontrol ve denetim mekanizmasının yüksek olması (Cengiz, 2007, s. 76 ; Hollensen, 2007, s. 33-34) olarak ifade edilirken, dezavantajlı durumlar; franchise ücretlerinin ödenmesinde oluşabilecek sıkıntılar, franchise alan işletmenin işi öğrendikten sonra ana işletmeye rakip olabilecek başka bir işe girişi, franchise alan işletmenin kurallara uymaması ve ana işletmenin ismini zedeleyecek faaliyetlerde bulunma ihtimali, franchise veren ana işletmenin iflas etmesi, franchise almış olan işletmeyi de beraberinde sürüklenme riski, maliyetlerin hesaplanmasındaki ve kontrolündeki zorluklar ve sözleşmeden doğan anlaşmazlıklar olarak ifade edilmektedir (Cengiz, 2007, s. 77). Lisans anlaşmaları ve franchising anlaşmaları ile benzer bir uluslararasılaşma yöntemi olan, yönetim sözleşmelerinin avantajlı yanları; düşük risk içermesi, malın mülkiyetinin paylaşılmaması, yönetsel anlamda teknik uzmanlık sağlanarak yol gösterici olunması, diğer uluslararasılaşma yöntemleri ile birlikte uygulanabilir olması, yönetim de yol gösterici ve kolaylaştırıcı becerilerin işletmeye kalıcı bir biçimde kazandırılabilmesi olarak ifade edilirken, dezavantajlı yönleri olarak, her durum için farklı ve karmaşık, üst düzey uzmanlık gerektiren hukuksal sözleşmeleri gerektirmesi, işletme kontrolünün sağlanamama ihtimali, mali tablolarda sorumluluk üstlenilmesi, uzun zaman gereksinimi içermesi ve standardize olmayan karmaşık yapılar içermesi, işletme üzerinde kontrol haklarının sınırlı olunması ve diğer yöntemlere kıyasla nispeten daha düşük bir karlılık getirmesi (Wach, 2012). vb. durumlar ifade edilmektedir. Üretim sözleşmelerinin, ithalat engellerini aşma noktasında, maliyet tasarrufu ve yatırım planlaması noktasında, üretim faaliyetleri planlama noktasında, üretimi aracı kurum vasıtası ile yaptırmaktan kaynaklı iş ve sosyal güvenlik, çalışan hakları noktasında

kolaylık ve avantaj sağlayabilmektedir. Üretimden memnun kalınmadığı takdirde imalatçı firmayı değiştirebilme imkanı sağlaması, yerel olarak üretilmiş imajı sağlama noktasında, üretim sözleşmeleri ana işletmeye avantaj sağlarken, imalatçı işletmeye, iş devamlılığı, garanti satış, pazarlama faaliyetlerine yatırım gereği duymamama gibi imkanlar sağlamaktadır. Bu avantajların yanında üretim sözleşmeleri, genelde gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde düşük maaşlar ve kötü koşullar altında işçi çalıştırılması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu sebeple emek sömürsüne yol açabilmektedir. İstenilen ürünü ürettirme noktasında beklentileri tam anlamı ile karşılayacak işletmeleri bulabilmek zordur. Üretici işletme karın büyük kısmını alabilmekte, yerel üretici firma bir müddet sonra asıl işletmeye rakip olarak aynı ürünü üretme noktasına gelebilmekte ve üretime ilişkin beklentileri karşılayabilmekte adına üretim anlaşması yapılan işletmeye teknik eğitimler verme ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Doğrudan yabancı yatırım ile uluslararasılaşma yolu tercih edilmesi durumunda ise işletmeler için avantajlı noktalar; uyum sorunlarının büyük ölçüde ortadan kalkması, yürütülen faaliyetlerin tam olarak kontrol edilebilme imkanının sağlanması, köken ülkeden mal göndermeye ilişkin nakliye fiyatlarının düşmesi, ithalat vergilerini ödemekten kurtulunması, yatırım yapılan ülkenin kültürel kodlarına göre bir işleyiş düzeni kurma imkanı sağlaması ve hedef parasın içinde yer alınmasından dolayı beklenti ve isteklere hızlı cevap verebilme imkanı sağlamaktadır (Cateora, 2009). Doğrudan yabancı yatırımın dezavantajlı noktaları ise diğer uluslararasılaşma yöntemlerine göre pazara girişin daha yavaş olması, girilmek istenilen pazara ve faaliyette bulunacak ülkenin yasal prosedürlerine ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmaması durumunda risk düzeyi oldukça yüksektir. Maliyetler yüksek ve zaman alıcı bir yöntem olmanın yanında ulus aşırı bir yönetim becerisi gerektirmektedir. Söz konusu bu avantajlar ve dezavantajlar işletmeler açısından kriter esaslarını oluşturmaktadır. Şirketler farklı ulusların pazarlarına açılırken bu avantajlı ve dezavantajlı durumları göz önüne alarak, getiri ve götürü hesaplarını iyi yapması gerekmektedir. Nihayetinde şirket için asıl olan kar elde etmek ve bu karlılığı sürdürülebilir kılmaktadır. Uluslararasılaşmak veya yerel piyasada kalarak yaşamına devam etmek şirketlerin karlılık potansiyellerini göz önüne alarak ve kendi açılarından olayları yorumlayarak alacakları karar niteliğindedir. Hiçbir uluslararasılaşma yöntemi yüzde yüz mükemmeliyet ile tanımlanamaz, burada esas alınması gereken nokta, şirketin beklenti ve ihtiyaçları ile uyumlu olan yöntemin tespit edilmesi ve yol haritasının belirlenmesidir.

1.6. Ulusal Köken Yönünden İşletme Türleri Ve Kapsamı

İşletmeler göz önüne alındığında işletmeleri sınıflandırmak adına pek çok farklı kriter gündeme gelmekte ve sınıflandırma işlemleri de bu kriterlere göre farklılık göstermektedir. Küreselleşmenin etkisi ile işletme yapılarında önemli değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Dünya üzerinde ve piyasalarda meydana gelen hızlı değişimlere işletmelerin tepkisiz kalması mümkün değildir. Bu sebeple işletme yapıları da değişime uğramakta ve farklılaşmaktadır. Özellikle mal ve hizmetlerin hızla artan bir şekilde uluslararası dolaşıma girmesi ekonomik ilişkileri ve şirket yapılarını etkileyen önemli unsurların başında gelmektedir. Dünya çapında bir liberalleşmenin başlaması ile kültürlerin, inançların, zevk ve isteklerin ulusal sınırları aşarak küresel çapta benzer bir hale gelmeye başlaması hem artan bir rekabet ortamını hem de işletmelerin yapısını derinden etkilemiştir. Literatüre bakıldığında işletmeleri sınıflandırmak adına sıklıkla kullanılan başlıkları şu şekilde ele almak mümkündür (Tuncer vd., 2016; İşcan, 2012):

- Hukuki yapılarına göre işletmeler,
- Faaliyet alanlarına göre işletmeler,
- Tüketici türlerine göre işletmeler,
- Üretim amaçlarının mülkiyetlerine göre işletmeler,
- Üretilen mal ve hizmet çeşitlerine göre işletmeler,
- Ulusal kökenlerine göre işletmeler,
- Diğer ölçütlere göre işletmeler.

Bu tezin konusu gereği işletmeler ulusal köken yönünden sınıflandırma üzerinden ele alınacak ve incelenecektir. Bu kapsamda ulusal köken yönünden işletmeler; Ulusal işletmeler, çok uluslu işletmeler, uluslararası işletmeler, küresel işletmeler, doğuştan küresel işletmeler ve uluslar üstü işletmeler olmak üzere 6 başlık altında değerlendirilecektir.

1.6.1. Ulusal İşletme (*National Companies*)

Ulusal sınırlar içerisinde kurulmuş, başka bir ülke ile bağı olmayan, mal ve hizmet üretimini ülke sınırları içerisinde gerçekleştirip, ülke sınırları içerisinde satan özel veya kamu işletmelerine ulusal işletme denilmektedir. İnsanların ihtiyaç ve istek duydukları mal ve hizmetleri ulusal sınırlar içerisinde, iç pazara yönelik olarak üreten ekonomik birimler, işletmelerdir (Ulaş, 2009). Günümüzde ulusal işletme olarak varlığını sürdürmek zor olsa da işletmeleri ulusal sınırlar içerisinde faaliyet göstermeye yönelten

birtakım sebeplerde olabilmektedir. İşletmeci için ulusal sınırlar içerisinde kazandı ve elde ettiği gelir yeterli olması halinde hizmetlerini karışık hale getirmeden yürütmeyi istemesi, işletme stratejisi olarak ulusal sınırlar içerisinde satışlarını arttırmak ve faaliyet bölgesi olarak ulusal sınırların tercih edilmesi gibi sebepler olabilir. Bunun yanında ulusal sınırların dışına çıkmanın ek sorumluluklar ve tecrübeler gerektirmesi, farklı piyasaların bilinmesi ve farklı dil bilme gereksinimini doğurabilmesi farklı para birimleri ile iş yapma gerekliliğinin ortaya çıkma ihtimali, siyasi ve hukuki açılardan belirsiz ve karmaşık yapılar içerisine girilmesi, işletmeye zor bir süreç olarak geldiğinden, faaliyetlerini ulusal sınırlar içerisinde devam ettirmek isteyebilmektedir.

Ulusal işletme olarak nitelendirilen işletmelerin global pazarlara hizmet veren işletmeler ile mücadele edebilmesi çok zordur. Maddi güç, çevre olanaklarını kullanma, gelişmiş bir sosyal ağ ve Pazar alanı ve pek çok farklı kaynaktan beslenen ekonomik yapıya karşın, ulusal sınırlar içerisinde yetinen işletmelerin rekabet konusunda dezavantajlı durumda olması normal olarak karşılanabilir. Günümüzde geldiğimiz noktada büyük ölçekli işletmelerin hemen hemen hepsi bir şekilde ulusal sınırlar dışına çıkmakta, farklı ülke pazarlarında faaliyetler göstermektedir. Ulusal işletme kapsamında değerlendirilen işletmelerin nispeten küçük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir.

1.6.2. Uluslararası İşletme (International Companies)

Uluslararası işletmeler ulusal sınırlar içerisinden ayrılmış bir veya daha fazla yabancı ülke pazarlarında da varlığını sürdüren işletmelerdir. “Uluslararası” sözcüğü ikiden fazla ülkeyi ifade etmek anlamında kullanılmaktadır. Bu sebeple kendi ülkesi sınırlarını dışına çıkmayı başarmış işletmelere uluslararası işletme denilmektedir. Uluslararası işletme kavramı global işletmeleri ve çok uluslu işletmeleri ifade etmek içinde kullanılmaktadır. Yani işletmelerin kendi ülkeleri dışında sadece farklı bir ülkede dahi faaliyet göstermesi uluslararası bir işletme olma özelliği kazandırmaktadır. Ulusal sınırlar dışında yabancı ülkelerde taşımacılık, finansal faaliyetler, doğrudan yatırım, portföy yönetimi vb. ile ulusal sınırlar dışında faaliyette bulunan işletmeler uluslararası işletme olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 1999). Bununla birlikte uluslararası işletmelerin ulusal sınırlar dışında sınırlı bir yatırımı vardır. Merkezi bir yönetim bünyesinde olan işletme diğer ülke pazarlarına bu merkezi yönetimin ulusal sınırlar içerisinde yönetmesi ve kararları doğrultusunda girmeye çalışmaktadır. Farklı ülke pazarlarına ilişkin verilen kararlar ulusal sınırlar içerisindeki yönetim tarafından verilmektedir. Uluslararası bir işletmeyi ulusal işletmeden ayıran en önemli farklılıklardan biri belirsizlikler ile dolu olan farklı

ülke pazarlarında belirsizlikler ile dolu bir çevrede faaliyet sürdürmesidir. Uluslararası işletmelerin finansal yapılarının güçlü olması ve belirsizliklere karşı dirençli olabilecek bir alt yapıya sahip olması gerekmektedir. Devlet işletmeleri de uluslararası işletme statüsü kazanabilmektedir. Uluslararası işletmelerin faaliyet alanlarında herhangi bir sınırlama mevcut değildir. Tüm ticari faaliyetler göz önüne alındığında bunların birkaçını veya herhangi birini kullanarak uluslararası işletme statüsü kazanmak mümkündür. Bu noktada önemli olan köken ülke sınırları dışına çıkarak farklı ulusların pazarlarında da faaliyet göstere bilmektir (Yüksel, 1999).

1.6.3. Çok Uluslu İşletme (Multinational Companies)

Çok uluslu işletme olarak tanımlanan işletmelerde uluslararası işletme olarak ifade edilebilmekle birlikte, çok uluslu işletmeler dünyayı tek bir pazar olarak algılayarak ülke sınırları ve ülke farkları gözetmeksizin el verdiğince faaliyetlerini dünya üzerinde yayılmış şekilde yürütmeye çalışmaktadırlar. Çok uluslu işletmeler ulusal işletmelerin özel bir türüdür. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrasında ülke içi faaliyetler ile yetinmeyip dünya pazarını hedefleyen işletmeler ile gündeme gelen çok uluslu işletmeler coğrafi ve hukuki sınırlardan kurtularak yatırım ve üretim faaliyeti yürütmektedirler. Bu faaliyetler 1970'lerin sonrasında önemli ölçüde etkinlik göstermiş ve devasa büyüklükte pek çok şirketin kurulduğu görülmüştür. Literatürde çok uluslu işletmeleri anlatmak için farklı kavramlar kullanılmaktadır. Çok uluslu işletmeler için kullanılan bu kavramları şu şekilde özetlemek mümkündür (Özalp, 1998, s. 11): Çok uluslu işletme (multinational Firm), global işletme, çok uluslu işletme (multinational corporation), dünya işletmesi (World business), çok uluslu teşebbüs (multinational enterprise), uluslararası işletme (international company) ve uluslararası işletme (transnational firm).

Çok uluslu işletmeye ilişkin genel kabul görmüş bir tanım bulunmamakla birlikte, literatürde iki veya daha fazla ülkede faaliyette bulunan işletmelere çok uluslu işletme denilmekte ve bu işletmelerin toplam kaynaklarının çoğunu uluslararası faaliyetlere yönelten işletmeler olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte çok uluslu işletmelerin ana işletmesi ulusal ve uluslararası faaliyet arasında ayırım gözetmez ve tüm faaliyetlerini bağlı işletmeler ve ana işletmesi düzleminde belirleyerek hareket eder. Çok uluslu işletme olabilmenin koşulları farklı şekillerde tanımlanmıştır. Literatüre bakıldığında çok uluslu işletmelerin tanımlanmasında başlıca üç yaklaşım kullanıldığı görülmektedir. Bunlar faaliyette bulunan ülke sayısı, toplam faaliyetlerinin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerine oranı ve şirketlerin yönetim tarzları ile ilgilidir. Harvard işletme okulu

tarafından yapılan tanıma göre bir işletmenin çok uluslu Amerikan işletmesi olarak tanımlanması için “Fortune 500” içerisinde yer alması ve en az altı ülkede ve daha fazlası üzerinde faaliyette bulunuyor olması, şubelerinin olması şartı aranmaktadır (Jenkins, 1987). Bir başka çok uluslu olma göstergesi olarak maddi kaynakların en az yüzde yirmisinin dış ülkelerde olması gerekmekte ve elde edilen en az yüzde otuz beşi uluslararası faaliyetler sonucunda elde edilmiş olması gerekmektedir. Çok uluslu şirketlerin yönetim anlayışı dünya merkezli olmalı ve küresel anlamda pazarlama stratejileri kullanılmalıdır (Alan vd., 1988) yabancı ülkelerde yatırımları gerçekleştiren işletmeye ana işletme yabancı ülkelerde elde edilen işletmelere ise yavru işletmeler ya da şubeler denilmektedir. Burada ana işletme şubeler üzerinde söz hakkına sahiptir ve onların denetimi ile ana stratejik planlarını oluşturur.

1.6.4. Küresel İşletme (Global Companies)

Küreselleşme uluslararası ticaretin genişlemesi, çok uluslu işletmelerin büyümesi ve ortak girişimlerin büyüyerek dış yatırımların artması, ülkelerin ekonomik, teknolojik ve politik anlamda bütünleşmesini kapsayan dünya çapında bir süreçtir. Küreselleşme ulusal unsurların, tüm dünyaya yayılması ve uluslararası unsurlarında ulusal unsur haline gelmesini ifade etmektedir. Küreselleşme uluslararasılaşmanın daha ileri ve karmaşık bir boyutu olarak görülmektedir. Küreselleşmenin oluşmasında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkisi son derece önemlidir (Eren, 2000). Küreselleşme ile birlikte üretim faaliyetleri, yatırım faaliyetleri, teknolojik gelişmeler gibi pek çok şey birbirine bağlı hale gelmekte ve ulusal kültürler farklı ulusal kültürlerden etkilenerek farklılaşmaktadır (Günsoy, 2006). Küresel işletmelerde ulusal kimlik ve ulusal sınırlar ortadan kalkarak ana ülke gözetmeksizin küresel bir bakış açısıyla pek çok farklı ülkeden farklı ırklardan ve inançlardan çalışan ve yönetici barındıran küresel çapta faaliyet gösteren işletmelerdir. Dünya tek bir pazar olarak görülerek bir ürüne ait tasarımın, üretimin, ham madde ve malzemelerin farklı ülkelere temini sonucunda farklı ülkelere üretilerek yine çeşitli ülkelere satılması şeklinde faaliyetlerini yürütür. Küresel işletmelerin en büyük farkı, dünyayı tek bir pazar halinde düşünerek herkesin istek ve ihtiyaçlarını aynı gibi düşünerek, farklılıkları dikkate almadan ürünlerin standardizasyonu ile ülkeler arası bütünleşme sağlayarak hareket etmesidir. Küreselleşme ile birlikte dünya pazarına homojen bir bakış açısı söz konusudur. Küreselleşme ile birlikte ekonomik kalkınma için her ülke bir diğer ülkenin pazarına, sermayesine, üretim döngüsünde bir bileşen olmaya, teknolojik gelişmelerini paylaşmaya ve kullanmaya veya

en azından başka bir ülkenin iş birliğine ihtiyaç duymaktadır. Küresel işletmelerin imalatı, ARGE'ye, lojistikten, pazarlamaya kadar pek çok faaliyet kolunu farklı ülke sınırları içine yayması faaliyetlerini sınır tanımadan gerçekleştirmesi, küresel işletmeleri dünya genelindeki fırsat ve tehditleri ön görebilen politikalar oluşturabilen ve hükümet politikalarına etki edebilen güçte işletmeler olmalarına kaynaklık etmektedir.

Küresel işletmeler kapsadıkları anlam bakımından ulus ötesi (transnational) işletmeler ile aynı anlamda kullanılabilmektedir. Ulus ötesi şirketler küresel anlamda faaliyet gösterirken merkezi yönetimin olmaması açısından farklılık göstermektedir. (Emrahov, 2017). Ulus ötesi şirketlerin tanımlaması yapılırken yönetim merkezlerinin üç ülkeden fazla olması, satış, üretim ve pazarlama gibi faaliyetleri farklı bölgelerde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ulus ötesilik endeksi ile değerlendirilen işletmeler UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı) tarafından yayınlanmaktadır. Çok uluslu ve ulus ötesi şirketler arasında küçük bir fark bulunmaktadır. Çok uluslu işletmeler birçok farklı ülkede faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetler merkezden yönetilirken, ulus ötesi işletmelerde merkezi bir yönetim görünmez. Merkezi bir yönetim bulunmadığı için iştirakler işletme şartlarına uygun kararlar alabilmektedir.

1.6.5. Uluslar Üstü İşletme (Supranational Corporation)

Uluslar üstü işletme, uluslararası anlaşmalar ile desteklenen ve hiçbir ülkeye bağlı olmayacak bir biçimde kurulan, uluslararası kuruluşların nezdinde kabul gören ve söz konusu bu kuruluşlara bağlı olarak, uluslararası kuruluşlarca denetlenen, hukuki anlamda milleti bulunmayan ve vergisini uluslararası kuruluşlara veren işletmelerdir (Mutlu, 2018). Uluslar üstü organizasyon üye olan çok sayıda ülkenin seçilmiş delegelerinin vermiş olduğu kararlar ulusal bazda ülkelerin bazı iç meseleleri de dahil olmak üzere vatandaşların yaşamını da etkileyebilen kararların organizasyon yetkililerince belirlenmesini ifade etmektedir. Avrupa Birliği, Dünya Ticaret Örgütü gibi örgütler uluslar üstü örgütlere örnek olarak verilebilir. Uluslar üstü olarak kurulan ilk örgüt Belçika, Fransa İtalya, Batı Almanya, Hollanda'nın imzaları ile Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu oldu. 1951 yılında Paris Anlaşması ile kurulan örgüt, dünya savaşı sonrasında kömür ve çelik endüstrilerini düzenlemek amacıyla kuruldu.

1.6.6. Doğuştan Küresel İşletmeler (Born Global Companies)

Doğuştan küresel işletmeler aşamalı modellere göre daha yeni bir olgudur. Klasik uluslararasılaşma modellerine göre işletmelerin uluslararasılaşması için ilk olarak yakın

pazarlara ihracat yapması daha sonra yatırımlarını yavaş yavaş ilerletmesi vurgulanırken, doğuştan küresel işletmeler kuruldukları andan itibaren küresel pazarlarda faaliyet göstermeye başlayan teknoloji odaklı ve genel olarak küçük ölçekli işletmelerdir. Doğuştan küresel işletmeler dünya ekonomisinin ve işletmeciliğin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Küresel doğan işletmeler kurulduktan çok kısa süre sonra ihraca da başlamakta ve toplam üretiminin %25'ini ihracat oluşturmaktadır. Küçük ölçekli ve ileri teknoloji kullanan bu işletmelerin ürettikleri ürünler yüksek finansal değerlere sahip ürünlerdir. Bu işletmelerin ortaya çıkmasında gelişen iletişim teknolojileri, internet, taşımacılık gibi hizmetlerin gelişmesi ve uluslararası iş tecrübesi olan kişi sayısındaki artış etkili olmuştur (Seymen ve Bolat, 2005). Dünyayı tek bir pazar olarak gören küresel doğanlar Knight ve Çavuşgil'e (1996) göre kuruldukları andan itibaren uluslararası pazarlarda faaliyetlerini göstermeye başlayan küçük ölçekli teknolojik şirketleridir. Küresel doğan işletmelere ilişkin daha detaylı bilgi bir sonraki bölüm olan "Uluslararasılaşma Teorileri" başlığı altında verilmiştir.

BÖLÜM 2. ULUSLARARASI LAŞMA TEORİLERİ

2.1. Uluslararasılaşma Teorileri

İlk olarak merkantilizm, karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, mutlak üstünlükler teorisi ve faktör donatımları teorisi gibi makro düzeyde incelemeler yapan uluslararasılaşma teorileri mevcutken daha sonra konuyu mikro düzeyde ele almaya başlayan teoriler gündeme gelmeye başlamıştır. Ülkelerin birbirleri ile yapmış oldukları ticaret ve bu ticarete yaklaşım biçimlerini değerlendiren makro düzeydeki bakış açıları şirketlerin uluslararasılaşmaya başlaması ile yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu sebeple uluslararasılaşmayı şirketler bazında ele alan, konuya daha mikro ölçekte yaklaşan teoriler gündeme gelmeye başlamıştır. 1960'lı yıllardan itibaren çok uluslu şirketlerde meydana gelen hızlı artış uluslararasılaşmanın şirketler bazında incelenmeye başlamasına yol açmıştır (Barney ve Clark, 2007). Temelinde yabancı bir ülkenin pazarına giriş ve orada faaliyet göstermek olan uluslararasılaşma kavramının daha iyi anlaşılıp açıklanabilmesi adına çeşitli teoriler geliştirilmeye başlanmıştır. Uluslararasılaşma literatürde bir süreç olarak ele alınmış ve bu süreçleri tanımlamak adına farklı teoriler geliştirilmiştir (Cubukçu, 2015, s. 20). İşletmelerin kendi içlerinde farklı özellikler barındırması, farklı dinamiklere sahip olması ve işletmelerin farklı bakış açıları ile uluslararasılaşma yollarının farklılık göstermesi her uluslararasılaşma teorisinin her işletmede karşılık bulamamasına sebep olmaktadır. Farklı yaklaşım ve bakış açıları ile gerçekleştirilen işletmeler düzeyinde uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışan başlıca teorileri; Uppsala modeli, yenilik modeli, şebeke (network) modeli ve küresel doğan işletmeler modeli olarak ifade etmek mümkündür.

Söz konusu teorilerin hepsi firmaların uluslararasılaşma kararlarını, uluslararasılaşmaya yönelik faaliyet ve davranışlarını açıklamaya yönelik olarak ortaya konulmuştur. Fakat açıklama yaparken farklı değişkenler ele alınmış ve her teori süreci farklı şekillerde değerlendirmiştir. Süreci aşamalı olarak ele alan Uppsala ve Yenilik yaklaşım teorisi zamanında uluslararasılaşmayı küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından açıklayan güçlü teoriler olarak kabul görmüştür. Fakat zamanla ortaya çıkan yeni gelişmeler ve değişimler ile birlikte açıklayıcılığı eski gücünü kaybetmeye başlamıştır. Bu gücün zayıflamasıyla şebeke (network) teorisi ortaya çıkmış daha sonra ise küresel doğan işletmeler teorisi gündeme gelmeye başlamıştır. Geleneksel modeller olarak ifade edilen uppsala ve yenilik yaklaşımı teorileri yabancı pazarlara girişi, ihracat ile başlatarak doğrudan yabancı

yatırım aşamasına götüren süreçler olarak değerlendirirken şebeke network teorisi ise ilişkiler ağı ile uluslararasılaşmayı ele almaktadır (Bilgütay, 2018). Küresel doğan işletmeler modeli ise kuruluşundan itibaren küresel pazarları hedef alan ve buna yönelik çalışmalar yapan işletmeleri ifade etmektedir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde uluslararasılaşma modelleri olarak geleneksel modeller içerisinde yer alan Uppsala Modeli (Johanson ve Wiedersheim-Paul 1975) ve Yenilik Yaklaşımlı Model (Bilkey ve Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981) yer almaktadır. Bunun yanında konuyla ilgili olarak Ağ Yaklaşımı Modeli (Johanson ve Mattson, 1988) ve Küresel Doğanlar Modeli (Ganitsky, 1989; McKinsey Company, 1993) olmak üzere başlıca dört modelden bahsedildiği görülmektedir. Literatürde uluslararasılaşma modellerine ilişkin yapılan çalışmalarda net bir model uzlaşısına varılamadığı geleneksel modellerin işlevini yitirdiği görüşünün yanında önemini devam ettirdiği görüşleri de yer almaktadır. Bununla birlikte uluslararasılaşmanın performans kriterlerinin net bir ayrımı olmadığı, uluslararasılaşma açısından hangi kriterlerin kilit nokta olduğu, hangi kriterlerin nasıl değerlendirilmesi gerektiği ve hangi açıdan hangi kriterlerin ele alınması gerektiği konusunda uzlaşmaya varılamamıştır. Konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar farklı performans kriterlerini ele almakta ve farklı değerlendirmeler yapmaktadır. Sosyal bilimler alanında fizik yasaları gibi mutlak doğrulardan bahsedilemeyeceği gerçeği göz önüne alınarak mevcut literatür içerisinde araştırmacılar tarafından ifade edilen performans değerlendirme kriterleri incelenerek çalışmaya en uygun kriterler saptanacaktır.

2.1.1. Aşamalı (Geleneksel) Uluslararasılaşma Teorileri

Geleneksel uluslararasılaşma modelleri olarak da anılan aşamalı modeller, belirli bir dönem içerisinde kademeli olarak uluslararasılaşıldığını savunan teorilerdir. Aşamalı bir yaklaşımı savundukları için süreç yaklaşımları veya safha teorileri olarak da ifade edilmektedirler. Aşamalı modeller uluslararasılaşma modellerinin temeli olarak kabul edilmektedir ve uluslararasılaşma bu modeller ile birlikte farklı bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır Wach ve Wehrmann (2014). Uluslararasılaşma teorileri işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelme sebeplerini ve bu yönelimde meydana gelen süreçleri açıklamaya çalışmaktadır. İskandinav akademisyenler tarafından ortaya atılan ve Vahlne, Johanson ve Paul tarafından geliştirilen Uppsala Modeli ile Tesar, Bilkey, Çavuşgil ve Reid'in öncülüğünde geliştirilen Yenilikçi Modeller, uluslararasılaşma da aşamalı (geleneksel) teoriler olarak kabul edilmektedir.

Aşamalı modellere göre uluslararasılaşma süreci ihraç ile başlayıp aşama aşama gelişerek yabancı pazarlar hakkında bilgi ve tecrübeyi zamanla kazanarak geliştiği ifade edilmektedir. Söz konusu aşamalı süreç “sudaki halkalar” tabiri ile kullanılmaktadır. Burada ifade edilmek istenen, durgun bir suya atılan taşın su üzerinde küçükten başlayarak giderek büyüyen halkalar çıkarması ile genişlemesi ifade edilmektedir. Bu oluşuma benzer olarak gittikçe büyüyen halin işletmelerin ürün, coğrafi pazar ve pazarda giderek büyümesi ve gelişmesi ile özdeşleştirilmiştir Madsen ve Servais (1997). Aşamalı modeller uluslararasılaşmayı çeşitli aşamalardan meydana gelen ve yurt dışı pazarlara açılmayı zaman alan, öğrenilmesi gereken bir süreç olarak ifade etmektedir. Aşamalı modeller altında değerlendirilen Uppsala ve Yenilik temelli yaklaşım da yabancı, dış pazarlar hakkında bilgi eksikliği, yüksek riskten kaçınma gibi sebepler yüzünden zamanla yavaş yavaş artan bir uluslararasılaşmadan bahsetmektedir. Uppsala modelinden farklı olarak yenilik yaklaşımı model her aşamada öğrenmeyi ve öğrenmenin sonucunda yeniliğin oluştuğunu ifade etmektedir (Wenchen ve Meizi, 2007).

2.1.2. Uppsala Modeli

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini konu eden çalışmalara bakıldığında, Uppsala modelinin uluslararasılaşmaya yönelik araştırmaların merkezinde yer aldığı ifade edilebilir. Uppsala modeli literatürde söz konusu konuyla alakalı yapılan araştırmaların pek çoğunda temel model olarak gösterilmekte ve çıkış dayanağı olarak önemli teorik ve ampirik katkılar sağlamaktadır. Uppsala modeli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin özelliklerini aşamalı olarak açıklamaya çalışan bir modeldir. Modelin temelinde şirketlerin uluslararasılaşırken yavaş yavaş ve belirli adımları takip ederek ilerledikleri görüşü bulunmakta ve işletmelerin uluslararasılaşmayı nasıl öğrendikleri ile bu öğrenmenin davranışlara etkisi üzerine odaklanmaktadır (Wenchen ve Meizi, 2007). Uppsala modeli İskandinav bilim insanları tarafından başlatılan çalışmalar sonucunda oluşturulmuştur. Modelin ana araştırmacıları Johanson, Wiedersheim-Paul ve Vahlne olarak kabul görmektedir. Uppsala modelinin 1975 yılında Johanson ve Wiedersheim-Paul’un konuya ilişkin 4 İsveç markası (Facit, Volvo, Sandvik, Atlas Copco) üzerin de yaptıkları inceleme modelin geliştirilmesine büyük katkı sağlamıştır (Ruzzier, vd., 2006, s. 482). Söz konusu 4 markanın uluslararasılaşma süreçlerinin analiz edilip açıklandığı çalışmada markaların pazar seçimleri ve dış pazara giriş şekilleri değerlendirilmiştir. Modelin geliştirilmesi noktasında firma davranış teorisi ve örgüt içi bilgi ve değişim teorilerinden de büyük ölçüde etkilendiği ifade edilmektedir. Uppsala modeli esasında

iki farklı modeli bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu iki model araştırdıkları konu ve ulaştıkları sonuçlar bazında çok yakın olduğu için tek bir model olarak değerlendirilmektedir. Uppsala modeli altında Jan Johanson ve Finn Wiedersheim-Paul tarafından 1975 yılında geliştirilen “*Aşama modeli*” ve Jan Johanson ve Jan-Eric Vahlne tarafından aşama modelinden 2 yıl sonra 1977 yılında geliştirilen “*Uluslararası Süreç Modeli*” bulunmaktadır (Ulaş, 2009). Aynı konulara açıklık getiren bu iki model içerisinde aşama modelinde bilginin önemi vurgulanırken, uluslararası süreç modelinde ise fiziksel uzaklık önemli bir değişken olarak kabul görmektedir. Bu iki model Uppsala modeli altında birleşmekte ve modelde bilginin ve fiziki mesafe yanında psikolojik mesafe kavramının da önemi vurgulanmaktadır. Firmaların uluslararasılaşmasını inceleyen modeller sınıflandırıldığında Uppsala modeli aşamalı modeller içerisinde değerlendirilmektedir. Uppsala modelinin diğer aşamalı modellerden farkı aşamaların son adımı olarak firmaların doğrudan yabancı yatırım yapmasını vurgulamasıdır. Modelde firmaların büyüklükleri, kapasiteleri, sahip olunan bilgi birikiminin uluslararasılaşmadaki etkisinin yeterli olması ve yeter derecede kaynağa sahip olması halinde söz konusu aşamaları tek tek atlamasına gerek olmadı direkt olarak doğrudan yabancı yatırımı gerçekleştirebileceğini de ifade edilmektedir (Yıldırım, 2007, s. 22).

Üner vd., (2008)’e göre Uppsala modeli öğrenmeye ve bilgiye dayalı bir süreçtir. İşletmeler dış pazarlara açılmadan önce iç pazarda bilgi ve tecrübe kazanmalıdır. Ardından hem fiziki olarak hem de kültürel olarak kendisi ile yakın, benzer nitelikler taşıyan ülkelere ihracat yolu ile giriş yapmaktadırlar. Buradan elde edilen tecrübe ve bilgi birikimi sayesinde zaman içerisinde daha uzak mesafelere ve farklı kültürlerle daha karmaşık yollar ile ticaret yapmaya başlarlar (Bilgütay, 2018, s. 33). Uluslararasılaşmanın önünde duran büyük ve aşılması zor engellerden en önemlileri kaynak ve bilgi eksikliği olarak tanımlanmaktadır. Model kabul görmüş hali ile dört aşamadan oluşmaktadır ve bir aşamadan bir diğerine geçildiğinde firmanın uluslararasılaşma düzeyinin de artacağı vurgulanmaktadır (Çiftçi, 2015, s. 10). Bununda modelde öne çıkan bilgi ve psikolojik mesafe kavramları ele alındığında, bilgi olarak spesifik pazar bilgisi ve uluslararası işlemler ile ilgili firmanın sahip olduğu bilgi birikimi kastedilmektedir. Psikolojik mesafe kavramı ile kast edilen ise kültür, dil, iş yapış biçimi, endüstriyel gelişmişlik, politik yapı vb. iş akışını ve bilgi akışını olumsuz etkileyen özelliklerdir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977). Psikolojik mesafe kavramı ilk olarak 1956’da Beckerman tarafından gündeme getirilmiş daha sonra 1977’de Johanson ve Vahlne

tarafından yeniden gündeme getirilerek Uppsala modeli içerisinde kullanılmıştır (Aktepe vd., 2011). Psikolojik mesafenin temelini iş mesafesi ve kültürel mesafeye bağlı olarak ortaya çıkan benzerlikler ve farklılıklar oluşturmaktadır. Uppsala modeline göre işletmeler ihracat için ilk olarak psikolojik mesafenin daha az olduğu yani en iyi anladıkları pazarları seçmektedirler (Sümer ve Üner, 2012). Zaman içerisinde tecrübe kazanıldıkça psikolojik olarak uzak olan pazarlarda işletmenin gündemine girebilmekte, bilgi birikimi ve tecrübe arttıkça pazarlara olan psikolojik mesafe azalmaktadır. Modelde uluslararası piyasada faaliyet göstermek için pazar deneyimi ve bilginin gerekli olduğu bu sebeple firmaların uluslararası faaliyette bulunabilmesi için önce ülke içindeki piyasalarda gelişmesi daha sonra küçük olarak başladıkları ihracatı aşamalı olarak geliştirdikleri görüşü savunulmaktadır. Dış pazarlara yönelik bilgi eksikliği olduğu için ihracat denemeleri ilk olarak yakın pazarlardan başlamaktadır (Ojala, 2008).

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) işletmelerin uluslararası bir hale gelebilmesi için zaman içerisinde farklı aşamalardan geçmeleri gerektiğini belirtmiştir. Söz konusu bu aşamalar Uppsala modeli içerisinde 4 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların arka arkaya sıralanmasını *gerçekleşme zinciri* olarak tanımlayan Johanson ve Wiedersheim-Paul işletmelerin uluslararasılaşmasının bu zincire göre gelişeceğini varsaymışlardır. Söz konusu bu aşamalar şu şekilde ifade edilmektedir;

- 1) Birinci aşamada düzenli ve sürekli olarak ihracat söz konusu değildir.
- 2) İşletme bir süre sonra ürünlerini bağımsız kuruluşlar, acenteler vasıtası ile ihraç etmeye başlar
- 3) Üçüncü aşamada işletmeler dış ülkede satış ofisi kurmaya başlar
- 4) Son aşama olan dördüncü aşamada ise işletmeler dış ülkede doğrudan üretim tesisi kurmaktadır.

Ancak bazı pazarların aşamaları geçmek için yeterince büyük olmadığı durumlarda ve işletmelerin farklı pazarlarda deneyim kazanmaları durumunda zincirde atlamaların yapılabileceği belirtilmiştir (Jan ve Finn, 1975). Fakat uppsala modeline göre büyük ölçüde arka arkaya sıralı bir şekilde tamamlanması gereken bu aşamaların ilk adımı faaliyet gösterilen pazarda bilgi akışı eksiktir ve pazar için (Yalçın, 2018), işletmeler birinci aşamada yabancı pazarlardan siparişler almaktadır fakat bu durumdaki aşamada işletmenin bir kaynak taahhüdü ve pazara ilişkin düzenli bilgisi yoktur. İkinci aşamada ihracat bağımsız kuruluşlar vasıtası ile yapılırken düzenli bir bilgi akışı sağlanmaya

başlamaktadır. Üçüncü aşamada işletmeye kendi kanalları aracılığı ile bilgi akışı olmakta ve gelen bu bilgiler kontrol edilebilir bir hal almaktadır. Son aşamada ise yabancı pazara doğrudan üretim-imalat hatları kurularak üretim yapılmaya başlanır ve büyük oranda kaynak taahhüdü söz konusudur (Yalçın, 2018). Sürecin aşamaları göz önüne alındığında her aşamada pazara aktarılan kaynak miktarı ve bilgi birikiminde artış olduğu görülmektedir. Giderek artan pazar bilgisi sayesinde belirsizlikler azalmaya başlamakta bu durumda işletmelerin bir sonraki adıma geçmelerine zemin hazırlarken psikolojik mesafenin yüksek olduğu ülke pazarlarında da faaliyette bulunma imkanı tanımaya başlamaktadır. Modelde deneyimsel bilgi kazanımı ve kazanılan bilgilerin kullanımıyla birlikte işletmelerin uluslararasılaşma derecesinin artacağı görüşü vardır (Kartal, 2006:10). Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı ve yavaş olmasının sebebi işletmelerin değişen koşullara ve çevre yapısına uyum gösterme çalışmalarından kaynaklanmaktadır (Çavuşgil ve Knight, 1996, s. 13).

Johanson ve Vahlne (1977, s. 12)'e göre Uppsala modelinin 3 istisnai durumu vardır. Bu istisnalar modelin açıklayıcıları açısından da büyük ölçüde önemlidir. Söz konusu bu istisnai durumlar dışında modelin geçerli olacağı vurgusu yapılmaktadır. İstisnai durumların ilki büyük işletmelere yöneliktir ve büyük kaynaklara sahip işletmeler küçük işletmelere nazaran daha büyük adımlar atabilmektedir. Küçük adımlarda tecrübe sahibi olan büyük işletmeler bazı aşamaları uygulamadan atlaya bilme yeteneğine sahip olabilmektedir. İkinci istisnai durum olarak pazara ilişkin özellikler homojenize ve sabit ise pazar bilgilerine deneyim dışında başka alternatif yollardan da ulaşılabilir. İşletmelerin bu yolları kullanması durumunda bireysel deneyim elde etmeden dış kaynaklı bilgiler ile süreci yönetebilir. Üçüncü istisna ise firma benzer pazarlardan önemli ölçülerde deneyime sahip ise söz konusu bu deneyimlerini benzerlik gösteren belirli pazarlarda da kullanabilir.

Ortaya konulduğu zaman diliminde büyük ölçüde kabul görmüş olan uppsala modeli zaman içerisinde birçok eleştiriye maruz kalmış ve eksik yönleri olduğu tespit edilerek bu yönler üzerinden modelin açıklayıcılığının düşük olduğu vurgusu yapılmıştır. Modele yönelik getirilen eleştirilerin başında, araştırmalara yön vermek adına kapsamlı bir teorik çerçeveye sahip olmaması, tüm işletmeler açısından tek bir model önerisinde bulunduğu ve yönetsel başarıları göz ardı etmesi vardır (Bilgütay, 2018, s. 34). Bununla birlikte işletmelerin tecrübe şartına fazlaca ehemmiyet verdiği gerekçesi ile eleştirilmiş ve işletmelerin tecrübeye bağlı kalmadan da ihracat yapabileceği ileri sürülmüştür,

işletmelerin uluslararasılaşmak adına bir teoriyi takip etmek zorunda olmadığı ve farklı űlkelerde farklı aşamalarda giriş stratejileri seçebileceği yönünden eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin yanında modelin son aşama olarak vurguladığı doğrudan yabancı yatırımda bulunulması noktasında ortak girişimleri içermemesi ve doğrudan yabancı yatırım yapılmasının sebeplerini açıklamadığı gerekçesiyle ve modeli etkileyen çok sayıda faktör olması sebebi ile modelin test edilebilirliğinin zor olması nedeni ile eleştirilmiştir (Harold vd., 2000)

2.1.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklayan ve geleneksel modeller içerisinde sınıflandırılan bir diğer model ise yenilikçi uluslararasılaşma modelidir. Bu model uppsala modeli temel alınarak geliştirilmiştir ve uppsala modelinde olduğu gibi uluslararasılaşmanın belirli aşamaları takip ederek gerçekleşebileceğini varsayan aşamalı bir süreç modelidir. Model yeniliklere uyum sağlayarak öğrenme süreci üzerinde durmakta ve uluslararasılaşma kararı da işletmeler için yenilik kararı olarak kabul edilmektedir (Bilgütay, 2018, s. 34). Burada yenilik firmaların halihazırdaki faaliyetlerinde değişime sebep olan bir faaliyet ve değişimlere uyum sağlama olarak görülmektedir (Ulaş, 2009). Yenilik konusunda yapılan çalışmaların ilki Roger tarafından 1964 yılında yazılan ‘‘Yeniliklerin Yayılımı’’ adlı eser olmuştur. Andersen (1993, s. 212)’de yenilik yaklaşımlı modelin Roger’ın yazmış olduğu eserden türetildiğini ifade etmektedir. Roger tarafından yazılan eser yenilik ile ilgili olan çalışmaların başlangıcı olarak kabul edilmekle birlikte uluslararasılaşma modeli açısından en çok katkı sağlayan ve modellerin geliştirilmesinde büyük paya sahip olan kişiler Bilkey ve Tesar (1977), avuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) ve Crick (1995) olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi modeller uluslararasılaşmayı tetikleme durumu dışında uppsala modeli ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Yenilikçi modele ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı yazarların farklı sayıda aşamadan bahsettiği görülmektedir. Yenilikçi modellerde uluslararasılaşma sürecinin kaç aşamada gerçekleştiği ve aşamaların tanımlaması açısından farklılıklar söz konusudur. Fakat yenilikçi modelin temel araştırmacıları olarak kabul edilen yazarların (Bilkey-Tesar-avuşgil-Reid-Czinkota ve Crick) yaptığı çalışmalar arasında temel itibari ile farklılık olmadığı, farklılıkların aşamaların sayısı ve tanımlanmasından kaynaklandığı görülmektedir (ifti, 2015). Yenilikçi modelde de uppsala modelinde olduğu gibi yurtdışında tecrübe kazandıkça psikolojik mesafe azalmaktadır. Fakat burada uppsala

modelinden farklı olarak firmaların uluslararasılaşma süreci yönetim kademesinde yenilik kararı olarak görülmektedir (Çavuşgil ve Knight, 1996). Yenilikçi model firmaları uluslararasılaşmaya yönelten içsel ve dışsal nedenler üzerinde durmuş ve firmaların değişik aşamalardan geçerek farklı ülke pazarlarında başarılı bir şekilde işlemlerini yürütebildiklerini ifade etmektedir (Aktepe, vd., 2011).

Firmaların uluslararasılaşmasına yönelik olarak yapılan çalışmalarda yenilikçi modele ilişkin aşamaların belirlenmesinde araştırmacılar farklı sayıda adımlar tanımlamışlardır. 1977’de Bilkey ve Tesar yapmış oldukları çalışmada modeli 6 aşamalı olarak tanımlarken ilk adım olarak, Yönetim ihracatla ilgilenmez 2) yönetim rastgele ve düzensiz olarak gelen ihracat taleplerini karşılar 3) Yönetim düzenli ihracat için fizibilite çalışması yapmaya başlar 4) İşletmeler yakın ülkelere ihracat yapmaya başlar 5) işletme ihracat konusunda deneyim kazanır ve 6) yönetim tecrübesine güvenerek daha uzak ülkelere ihracat yapmak adına fizibilite çalışmaları yapmaya başlar. Şeklinde tanımlamışlardır. Bu altı aşamalı tanımlamanın ardından Çavuşgil tarafından 1980 yılında yapılan çalışmada 1) işletme sadece iç pazarda faaliyet gösterir 2) yönetim ihracat için araştırma yapmaya başlar 3) işletme yakın ülkelere ihracat yapmaya başlar 4) işletme kazandığı tecrübe sayesinde daha fazla ülkeye ihracat yapar 5) işletme sahip olduğu kaynakları iç ve dış pazarlar arasında paylaşırma yoluna gider şeklinde model 5 aşamalı olarak tanımlanmıştır. Reid ise 1981 yılında yapmış olduğu çalışmada Çavuşgil gibi modeli 5 aşamalı olarak ifade ederken 1) ihracat farkındalığı 2) ihracat eğilimi 3) ihracat denemesi 4) ihracat değerlendirme 6) ihracat yapıp yapmama kararı olarak tanımlamıştır. 1982 Czinkota ise 1982 yılındaki çalışmasında 1) yönetim ihracat ile ilgilenmez 2) yönetim ihracat ile kısmen ilgilenmektedir 3) işletme ihracat yaparak deneyim kazanır 4) işletme gerekli deneyime sahip olur 5) işletme deneyime sahip küçük bir ihracatçı olur ve son olarak 6) işletme deneyimli ve büyük bir ihracatçı konumuna gelir şeklinde yenilikçi modeli 6 aşamalı bir süreç olarak ifade etmiştir (Andersen, 1993, s. 213). Yenilikçi modele ilişkin farklı yazarlar tarafından yapılan bu çalışmalar göz önüne alındığında, yazarların modelleri farklı sayıda aşamalara sahip olarak tanımlamış olsalar da içerik olarak benzer noktalara vurgu yaptıkları görülmektedir. İleri sürülen modellerde bir sonraki adıma geçebilmek adına hedef pazar hakkında deneyimsel bilginin önemli olduğu ve bir sonraki uluslararasılaşma adımına geçilip geçilmeyeceğine deneyime göre karar verilir ve böylece işletmeler risk düzeyi düşük olan yabancı pazara giriş süreçlerinden ihracat ile yabancı pazarları tanımaya başlar ve aşamalarda başarılı oldukça bir sonrakine

geçerek uluslararasılaşma sürecini gerçekleştirir (Can ve Utku, 2018). Yani yenilikçi modellerin hepsinde öğrenme süreci üzerinde durulmaktadır. Modellerin özellikleri büyük ölçüde benzerlik gösterirken aralarındaki fark aşamaların sayısında ve tanımlanmasında bulunmaktadır. Modeller arasında ki bir diğer fark ise Bilkey-Tesar ve Czinkota'nın ileri sürdüğü modelde firmaları uluslararasılaşmaya dışsal faktörler itmekteken yani itme mekanizması mevcutken, Çavuşgil ve Reid'in ileri sürdüğü modellerde ise firmaların yönetimi tarafından uluslararasılaşma desteklenmekte yani çekme mekanizması devreye girmektedir (Faiz, 2013). Uppsala modeli gibi uluslararasılaşmanın aşamalı bir yaklaşımı olduğunu ifade eden yenilikçi model uluslararasılaşmanın yönetsel bir yenilikle başladığı ve söz konusu her bir aşamanın işletme için bir yeniliği ifade ettiği düşüncesi ile uppsala modelinden ayrılmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996, s. 14). Uluslararasılaşma açısından pek çok çalışmaya konu olan aşamalı modeller teorik ve ampirik çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır ve hatta pek çok hükümetin ihracatı destekleme programı aşamalı modellere dayandırılarak hazırlanmaktadır (Crick, 1995). Aşamalı modeller firmaların nasıl uluslararasılaştıklarını anlamamızda yardımcı bir görev üstlenmektedirler. Genel anlamda aşamalı modellerin en büyük katkısı uluslararasılaşmada kaynakların, pazar bilgisinin ve deneyimin önemine vurgu yapması ve bu noktaları göz önüne almasıdır (Tayauova, 2009).

2.2. Geleneksel Uluslararasılaşma Teorilerine Getirilen Eleştiriler

Geleneksel modeller (Uppsala ve Yenilikçi model) ilk ortaya çıktığı zaman büyük ölçüde kabul görmüş ve işletmelerin uluslararasılaşmasına ilişkin yapılan araştırmalara ve akademik yazına önemli katkılar sağlamıştır (Persinger vd., 2007, s. 74). Bununla birlikte uppsala ve yenilik yaklaşımli modeller belirli çevresel koşullar altında geçerli olan modellerdir. Günümüzde mevcut koşulların hızla değişmesi ve özellikle modellerin ortaya çıktığı zaman diliminden günümüze her anlamda çok fazla gelişme olmuştur. Zaman içerisinde küreselleşmenin hat safhaya çıkması, internet ve iletişim araçlarının gelişmesi gibi gelişmeler modellerin açıklayıcılık gücünü zayıflatmış bu da modellerin eleştirilmeye başlamasına sebep olmuştur. Küreselleşme etkisi ile hızlı bir ivme kazanan uluslararasılaşma çalışmaları işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde de farklılıklar ortaya çıkartmaya başlamıştır. Bu durum 1980'lerin sonlarına doğru geleneksel uluslararasılaşma modellerinin sorgulanmaya başlamasına sebep olmuştur (Yalçın, 2018). Özellikle dünyanın giderek homojenize olması, internet teknolojisi sayesinde sınır kavramının hızla ortadan kalkmaya başlaması ve buna bağlı olarak

ticaretin hızla gelişmesi ve kolaylaşması sonucunda firmalar geleneksel modellerin ön görmüş olduğu süreçleri takip etmeden uluslararasılaşmayı başarabilmektedirler. Bu durum modellere getirilen eleştirilerin artmasına ve konuya ilişkin çalışmaların farklı modelleri ortaya çıkartmasına yol açmıştır. Uppsala modelinin üzerinde durmuş olduğu psikolojik mesafe kavramı modelin tanımlandığı 1970'ler de son derece önemli bir nokta konumundaydı. O yıllarda dünya üzerinde ideolojik ayrımlar, çatışmalar ve ötekileştirmeler vardı ve bu durum hemen hemen her şeyi etkilemekteydi bu sebeple psikolojik mesafe o yıllarda önemli bir engelleyici unsur durumundaydı. Fakat günümüzde küreselleşme ile kültürel farkların ortadan kalmaya başlaması, istek ve zevklerin benzerlik göstermeye başlaması ötekileştirmelerin son bulması gibi sebeplerden dolayı psikolojik mesafe önemini yitirmeye başlamıştır. 1970'lerde önemli bir tercih belirleyicisi olan psikolojik mesafe günümüzde pek bir önem arz etmemektedir. Bununla birlikte modellerin ileri sürmüş olduğu öğrenme aşamaları bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde bireysel tecrübeler dışında da kolayca pek çok şeyin öğrenilmesini sağlayabilmektedir. Hızlı ve etkin bir öğrenme süreci ile işletmeler en uygun şekilde farklı pazarla girebilecek bilgi birikimine sahip olabilmektedir. Bu durumun modellerin belirli aşamaları geçerek ve tecrübe kazanarak uluslararasılaşabileceğine yönelik belirleyicilerini geçersiz kıldığı ifade edilmektedir (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010). Konuya ilişkin araştırma yapan kişiler modellerin son derece karmaşık ve çeşitlilik gösteren süreçleri basite indirgeyerek genel ifadeler ile açıklamaya çalışması ve açıklanan adımların her koşulda geçerli olabileceği vurgusunu eleştirmektedir. Bunun yanında modellere yönelik yapılan eleştirilerin başlıcalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür; Geleneksel modeller kritik bir konu olan stratejilerin belirlenmesi yerine pazar bilgisine odaklanmaları, hizmet sektörüne ilişkin bir açıklama yapmamaları, fazla deterministik olmaları, uluslararasılaşmanın belirli bir sırada yer alan adımları takip etme sonucunda gerçekleşebileceğini belirtmeleri, şirketlerin uluslararasılaşırken farklı süreçleri izleyebileceğini ve çok farklı sıkıntılar ile karşılaşabileceğini göz ardı etmeleri, modellerin başlangıç adımlarının neden kesin olarak ihraç olduğunu tutarlı bir şekilde açıklayamamaları, dışsal değişkenlerin göz önüne alınmaması, satın almaların yok sayılması ve modellerin ön gördüğü adımların sıklıkla atlandığı bu sebeple tutarlılığın olmadığı, modellerin teorik kısımları ile uygulama arasında farklılıkların olması yönünden eleştirilmekte ve bu eleştirilere istinaden

açıklayıcılık güçlerinin azaldığı ifade edilmektedir (Oviatt ve McDougall, 1995; Chetty, 2004, s. 60; Andersson, 2011, s. 629).

Geleneksel modellere ilişkin yapılan eleştiriler ve açıklayıcı güçlerinin düştüğüne yönelik ifadelerde haklılık payı yüksek olmakla birlikte modellerin ortaya çıktığı 1970’li yılların mevcut durumları da göz önüne almak gerekmektedir. Modellere ilişkin yapının en temel eleştirilerin esasen yıllara bağlı olarak gelişen durumlar özelinden yapıldığı görülmektedir. Modelin ortaya çıktığı yıllarda hizmet sektörü bu denli gelişmiş durumda değildi bu sebeple modelin üretim sektörü özelinde gelişmesi normal karşılanmalıdır. İlk adımların ihracat olarak tanımlanması yine zamana bağlı gelişmeler ışığında geçerliliğini yitirdiği doğrudan yabancı yatırımların ulaşım ve haberleşme ağları geliştikten sonra gündeme gelmeye başladığı gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Yine modellerde belirtilen aşamaların sırası ile takip edilmesinde ayrıcalık sade büyük firmalara verilmesi ve küçük firmaların pas geçilmesi mevcut dönemin şartları özelinde kabul edilebilir bir durumdur. Küçük işletmelerin küresel doğanlar şeklinde var olması veya hızlı şekilde farklı yabancı pazarlara ulaşabilmesi özellikle internet teknolojinin gelişmesi ile mümkün olabilmektedir. Kısaca geleneksel modeller olarak tanımlanan uppsala ve yenilikçi yaklaşım modelleri zaman içerisinde artan küreselleşme ve her anlamda meydana gelen teknolojik gelişmeler sebebi ile işlevlerini yitirmeye başlamış ve açıklayıcılık güçleri düşmüştür (Çavuşgil vd., 2011, s.27).

2.3. Ağ Bağlantıları (Network) Teorisi

1970’li yılların sonuna kadar yenilik yaklaşımlı model ve uppsala modeli uluslararasılaşma süreçlerini açıklama noktasında yeterli görülen modellerdi. Fakat değişen şartlar ve tüm dünyayı etkisi altına almaya başlayan küreselleşme ile birlikte mevcut modeller şirketlerin uluslararasılaşmasını açıklama noktasında yetersiz kalmaya başladı ve bu durum konuya ilişkin yeni modellerin ortaya çıkmasına sebep oldu (Çubukçu, 2015, s. 28; Çiftçi, 2015, s. 14). Literatürde ağ bağlantıları, network, şebeke ağı, sosyal şebeke ağı gibi farklı isimlendirmeler ile anılan özünde işletmelerin uluslararasılaşmayı tek başına değil, ilişkide olduğu ve faaliyette bulunduğu paydaşları ile birlikte gerçekleştirebileceğini vurgulayan model ortaya çıkmıştır. Johanson ve Mattson (1988) tarafından gündeme getirilen ağ (network) bağlantıları modeli geleneksel uluslararasılaşma modellerinin açıklayıcılık güçlerini kaybetmeye başlamasının ardından önerilmiştir. Ruzzier, Hisrich ve Antoncic (2006, s. 484), Johanson ve Vahlne’nin ağ bağlantıları modelini, uluslararasılaşma süreci ile ilgili çalışmalarını uppsala modeline

dayandırarak temellendirdiğini ve geleneksel modeller ile aralarında bir ilişki kurulabileceğini ileri sürmüşlerdir. Zaten mevcut literatür değerlendirildiğinde ağ bağlantıları modelini geleneksel uluslararasılaşma modellerinin tamamlayıcısı olarak tanımlayan çok sayıda değerlendirmede mevcuttur. Ağ bağlantıları modeli de belirli bir aşama gerektirmekte, sosyal ağların oluşumu çoğunlukla zamanla ve tecrübe ile ortaya çıktığı vurgusu yapılmaktadır. Bununla birlikte geleneksel (aşamalı) modeller kademeli bir öğrenmeyi ve bir sonraki kademeye geçiş için kaynak artırımı gibi durumları benimserken, ağ bağlantıları modeli dış pazarlardan ziyade iş ilişkileri ve sosyal ağları kuvvetlendirecek alanlara yönelik kaynak aktarımından söz etmektedir. Geleneksel modellerde işletmenin tecrübe elde edinimi deneme yolu ve çevreden bağımsız olarak nitelendirilmekteyken, ağ bağlantıları modeline göre ihtiyaç duyulan bilgiler ağda yer alan diğer aktörler yardımı ile tecrübe edinmeden de elde edilebilir (Johanson ve Vahlne, 1990; Naude ve Rossouw, 2009, s. 4).

Ağ yaklaşımı geleneksel modellere göre uluslararasılaşmayı farklı açılardan değerlendirmektedir. Uluslararasılaşma noktasında giderek önem kazanan ağ yaklaşımı şirketler arasındaki bağlantıları temel alan ve kişisel ilişkilerin sosyal bir ağ oluşturması sonucu, şirketlerin pek çok alanda bu ağlardan yararlandığı vurgusunu yapmaktadır. Modelde ilişki ağı olarak ifade edilen kavram ile firmaların ilişki içinde bulunduğu, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, partnerler, ticaret birlikleri, odalar, hükümetler, imalatçılar, bankalar, arkadaşlar, aile, çalışanlar vb. her türlü kişi kurum ve kuruluştan oluşmaktadır. Kısaca “ağ” bir işletmenin ekonomik olarak ihtiyaç duyduğu tüm varlıklarla ilgilidir ve modelde formel ilişkilerin önemi kadar informal ilişkilerin de öneminden bahsedilmektedir. Bu ağda yer alan kişiler işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde, kaynaklara erişimi ve pazarlara ulaşip nüfuz etmesinde rol oynamakta, işletmeye yardımcı olacak ilişkilerin kurulmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Ağ yaklaşımına göre şirket uluslararasılaştıkça ilişki ağları artacak, bağlantıları kuvvetlenecek ve isteklerine ulaşması kolaylaşacaktır. Yani ağ bağlantıları şirketi istediği noktaya gidebilmesi adına destekleyici bir rol oynamaktadır. Ağ bağlantıları sayesinde firmalar girmeyi planladıkları pazarlara yönelik önceden bilgi alabilecek, giriş bariyerlerini kırmada bu ağ bağlantıları sayesinde zorlanmayacak, çeşitli ağ bağlantılarını koordine ederek uluslararasılaşmayı ve pazara nüfuz etmeyi kendi adına kolaylaştıracaktır. Johanson ve Mattson’a göre işletmelerin uluslararası pazarlara girmesindeki başarı, işletmenin ulusal ve uluslararası pazarlarda sahip olduğu ağlarına

bağlıdır ve işletmelerin stratejileri mevcut ağlarındaki ilişkilerden etkilenerek belirlenmektedir (Frederike vd., 2006). Uluslararası alanlarda kurulacak ilişkilerde bilgi farklılıkları, kültürel farklılıklar, coğrafi farklılıklar, iş yapış şekillerinden doğan farklılıklar vb. hususlar sebebi ile belirsizlikler fazla olabilmekte, bu belirsizlikler iş yapmayı güçleştirebilmekte ve uluslararası pazarlara açılmayı geciktirebilmektedir. Ağ bağlantıları özellikle yurtdışı pazarlara yönelik kurulacak uzun dönemli ilişkilerde bir temel niteliği taşımakta olup belirsizlik içeren durumlara karşı önemli roller üstlenebilmektedir (Freeman vd., 2006, s. 38). Yapılan bir çalışmaya göre ağlar karşılıklı ilişkiler, güven ve kişisel ilişkiler üzerinde kurulmaktadır ve bu ağlar işletmelerin mevcut bağlantıları ile iletişime geçerek yeni ortaklıklar kurabilmekte, rekabeti ortaklığa dönüştürebilmekte, yeni pazarlara açılmada destek olabilmekte ve hatta küçüklük gibi bir takım dezavantajları ortadan kaldıracak bir güçte olabilmektedir (Mcdougall and Oviatt, 2003). Bunların yanı sıra ağlar, işletmelerin bilgi toplamasında yararlı olmakla birlikte pazar içindeki konumu açısından da önemli olabilmektedir. Ağ bağlantıları geliştirme noktasında fuarlarda kurulan sosyal ilişkiler, iş görüşmeleri, satış görüşmeleri, aracı kuruluş ilişkileri gibi pek çok şey etkili olmaktadır.

Uluslararasılaşma ağ bağlantıları modeline göre, işletmelerin uluslararası alanda hedefledikleri noktaya ulaşması amacıyla sürekli ilişkilerin kurulduğu ve geliştirilerek devam ettirildiği bir süreçtir. Modele göre işletmelerin uluslararasılaşması içinde yer aldıkları ağa bağlı olarak gerçekleşmektedir. Çünkü ağ bağlantıları modeline göre bir işletme diğer işletmelerin kontrolünde olan kaynaklara bağımlı konumdadır ve bunları organize edebildiği ölçüde, şebekeleri aktif şekilde lehine kullanabildiği ölçüde gelişebilecektir. Uluslararası ilişkilerin kurulmasında ve geliştirilmesinde de şebeke ağları önemli bir rol üstlenmekte, uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırıp kısaltabilmektedir (Bilgütay, 2018). Bununla birlikte ağı oluşturan paydaşlar arasında kaynak paylaşımları ve öğrenme süreçleri olduğu için ağ içerisinde yer alan küçük işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Lettice, 2004). Fakat ağ bağlantılarında küçük olan işletmelerin uluslararasılaşabilmesi daha çok büyük veya baskın olan işletmelerin davranışlarına bağlı olmaktadır. Ağ bağlantıları modeli paylaşılan bir değerler sistemi olarak ifade edilebilir. İşletmelerin genel olarak maliyetlerini azaltmak, öz yetkinliklerine odaklanmak, kalite ve etkinliklerini artırmak adına başvurdukları dış kaynaklardan yararlanma, ortak girişimler gibi uygulamalar ağ bağlantıları modelini destekleyen ve ağ bağlantılarının ortaya çıkmasına katkı sağlayan organizasyon yapılarıdır. İşletmeler

şebeke ağları sayesinde normal şartlarda ulaşması mümkün olmayan pazar bilgilerine ulaşabilmekte ve ön göremedikleri fırsatları yakalayabilmektedir (Yalçın, 2018).

Ağ bağlantıları modeline göre işletmelerin uluslararası, dış pazarlara açılması üç şekilde gerçekleşebilmektedir. (1) işletmenin kendi yerel ağı içerisinde uluslararası bağlantısı olan yeni bir aktör ile ilişki kurarak veya doğrudan yabancı ağ yapıları içinde yer alan bir aktör ile ilişkiye geçerek (2) hali hazırda ilişkisi bulunduğu yabancı pazarlara ilişkin taahhütlerini ve kaynaklarını artırma yolu ile yabancı ülkelerdeki ilişkilerini geliştirip uluslararası ağ içinde kendisi için bir pozisyon oluşturarak (3) farklı ülkelerde sahip olduğu ağları birleştirip koordinasyonu artırmak sureti ile (Atlı, 2017; Bolel, 2017). Ghauri v.d. (2003)'de ağ yaklaşımına göre yabancı pazarlara açılmayı üç adım olarak ifade etmiş ve ilişkinin ortaya çıkması, ilişkinin gelişmesi ve ilişkinin işlerlik kazanması şeklinde tanımlamıştır. Ağ bağlantılarının elde edilmesi ve güçlendirilmesi formal ve informal şekilde gerçekleşmektedir. Burada formal ilişki ağından kastedilen durum işletmelerin tedarikçi, müşteri, devlet, meslek odaları gibi daha resmi kurumlar ile kurduğu resmi bağlantılardır. İnformal bağlantılarda ise resmi olmayan daha çok sosyal ilişkiler sonucunda fuarlar, geziler vb. ortamlarda kurulan bağlantılardır. Formal ilişkilerin yanında informal (sosyal) ilişkilerin ağ bağlantılarını oluşturmada ve dış pazarlara ilişkin bilgi elde edip, fırsatlar hakkında bilgi sahibi olma noktasında daha etkili olduğunu vurgulayan çalışmalar mevcuttur. Örneğin Ellis (2000) yabancı pazarlarda meydana gelen fırsatlar hakkındaki bilgilerin, sistematik ve düzenli olarak yapılan pazar araştırmalarından ziyade kişiler arası birebir ilişkiler sayesinde, sıradan sohbetler veya ayaküstü konuşmalar neticesinde öğrenildiğini ifade etmektedir. Hali hazırda var olan uluslararası iş ilişkileri farklı ağlara ulamada bir adım olarak kullanılabilir veya mevcut müşteriler ile tedarikçilerde işletmeyi bu ağların içine çekebilmektedir. Özellikle küçük işletmeler ağların içerisinde kurdukları ilişkiler sayesinde, stratejik ortaklıklar kurabilir ve birleşmeler ile mevcut kapasitelerini arttırma yoluna gidebilir.

Firmaların ağ içindeki konumları göz önüne alındığında mikro ve makro açılardan değerlendirme yapılabilir. Mikro yapıdan kastedilen durum firmadan firmaya, makro yapıdan kastedilen durum ise firmadan ağa olacak şekildedir. Mikro açıdan bakıldığı taktirde tamamlayıcı unsurlar ve rekabetçi ilişkiler uluslararasılaşma süreci içinde önemli konuma gelmekte, firmaların iş birlikleri ve rekabetleri aracılığı ile birbirlerine olan bağımlılıkları açıklanmaktadır. Makro açıdan ise ağ içerisindeki ortaklar dahil ve ağ içerisinde bulunmayan firmaların önemini, rolünü ve diğer işletmeler ile olan

ilişkileri açıklamaktadır (Johanson ve Mattson, 1988, s. 293). Ağ yaklaşımına ister makro isterse mikro açıdan bakılsın eğer işletmeler ağ bağlantılarının merkezinde ise işletmeye bilgiler rakiplerinden önce gelmekte ve fırsatları daha önceden değerlendirme şansına sahip olabilmektedirler. Her ne kadar ağ bağlantılarının merkezinde olmak ve sürekli bilgi akışlarından haberdar olmak şirketler için iyi olsa da ağ bağlantılarının kurulması ve oluşturulması her zaman için avantaj sağlamamakta bazı dezavantajlı durumları da olabilmektedir. Şöyle ki; ağ bağlantılarını kurmak ve bu bağlantıların sağlamlaşması uzun bir zaman alabilir. Bağlantıları kurmak için yapılan hamleler işletmelere pahalıya mal olabilir. Ağ bağlantıları kurulduktan sonra kurulan o ağ içerisinde sınırlı kalınıp diğer çevreler göz ardı edilebilir ve bu durum ağ içerisinde sunulan fırsatlardan çok daha iyi olabilir. Ağ bağlantıların kullanılması aşamasında uluslararası faaliyetlerin eşgüdümünün sağlanması çok zor olabilmekte bazen alternatifler yetersiz kalıp eşgüdümleme sağlanamama gibi durumlar olabilmektedir. İşletmeler zaman içerisinde ağ içinde bulunan diğer işletmelere önemli derece bağımlı hale gelebilmektedir. Ağ bağlantıları kendi içerisinde sınırlamalar oluşturabilmekte, ağ içerisinde benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmaların varlığı pazarın paylaşılmasında ve fırsatların öncelikli olarak değerlendirilmesinde sorunlar oluşturabilmektedir. Rakipler veya kötü niyetli şirketler ağları kullanarak ağ içerisindeki diğer şirketlerin pazara girişini engelleyebilir. Ağdan gelen her türlü bilginin kesin doğru olarak alınması şirketlerin zarara uğramasına sebep olabilir. Ağ bağlantıları içerisinde bilerek veya bilmeden hatalı bilgiler, yanlış yönlendirmeler ve gereksiz yere maliyet unsuru oluşturabilecek beklentiler şirketlere ulaştırılabilir.

Sonuç olarak ağ bağlantıları modeli olarak tanımlanan ilişki kurma ve bu ilişkiler üzerinden işlerin yürütülmesini ifade eden model pek çok işletme açısından önemli olurken, işletmelerin uluslararasılaşmaları, yeni pazarlara ulaşmaları, yeni ürünler geliştirebilmeleri gibi pek çok açıdan önem arz etmektedir. Ağ bağlantıları sayesinde elde edilen pazar bilgisi yabancı pazarlara ilişkin belirsizlikleri azaltırken uluslararasılaşmayı hızlandırmakta ve önceden elde edilen bilgi sayesinde işlem maliyetlerin azalmasına katkı sağlamaktadır (Çavuşgil vd., 2012, s. 165). Ağ bağlantılarının önemine ilişkin vurgular hem geleneksel uluslararasılaşma modellerinde hem de küresel doğan işletmeler modelinde yer almaktadır (Chetty ve Hunt, 2004, s. 64). Hatta küresel doğan işletmelerin dünya çapında sayılarının hızla artmasının arkasında yatan başlıca güç olarak gelişen

iletişim ve haberleşme teknolojileri sayesinde işletmelerin ağ bağlantısı kurma yeteneklerinin hızla gelişmesi olduğu ifade edilmektedir (Gabrielson ve Kırpalani, 2004).

2.4. Uluslararası Girişimcilik Teorisi

Morrow (1988) Uluslararası girişimciliği işletmelerin farkındalıkları sayesinde yabancı pazarlardaki fırsatları görerek bu fırsatlara yönelik bir girişimde bulunması olarak tanımlamıştır. Kavramı ilk kullanan kişi olarak kabul edilen Morrow, özellikle yeni kurulan işletmelerin teknolojik ve kültürel farkındalıkları sayesinde girişim fırsatlarını daha iyi görebileceğini ifade etmiştir. McDougall'ın 1989'da girişimcilerin stratejilerinin ve sektörel özelliklerini karşılaştırdığı çalışmasında uluslararası girişimcilik kavramının temellerinin atıldığı söylenmektedir (Atlı, 2017).

Uluslararası girişimcilik teorisi adıyla yapılan çalışmalar incelendiğinde, ilk olarak girişimcinin bireysel özellikleri inceleme konusu olurken, kimi çalışmalarda ise doğrudan işletmenin girişimcilik davranışları inceleme konusu olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde teoriye ilişkin çalışmaların işletme ve kişisel açıdan girişimcilik özellikleri olmak üzere iki başlık altında toparlanabilmesi mümkündür (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996). Teori girişimcilik ve uluslararası işletmecilik gibi çok disiplinli iki bilim dalının birleşiminden oluşmakta ve bu durum teorisinin çok geniş bir alana yayılmış olduğunu göstermektedir. Burada girişimcilik içerisinde uluslararası pazarlar ile ilgili olan yeni iş fikirlerinin oluşturulması ve fırsatların değerlendirilmesi yönünde girişimcilik davranışlarına odaklanılırken, uluslararası işletmecilik yönünde genellikle uluslararası alanda faaliyet göstermekte olan, çok uluslu şirketlerin kurulması ve yönetilmesi konularına odaklanılmaktadır (Tayauova, 2009). Uluslararası girişimcilik teorisi, uluslararasılaşmada geleneksel modeller olarak geçen aşamalı modellerin göz ardı ettikleri girişimcilik noktasını kapsamakta ve işletmenin ve bireyin girişimciliğe yönelik davranışlarını uluslararasılaşmanın temeli olarak lanse etmektedir. Girişimci davranışlar sergileme ve fırsatları yakalayıp girişimde bulunmanın yalnızca büyük işletmelere ait bir özellik olmadığı, küçük ve orta boyutlu işletmelerinde fırsatları yakalama ve girişimde bulunma noktasında başarılı olabileceği belirtilmektedir (Hamid, 2003). Zaten uluslararası girişimcilik teorisinin geleneksel modellerden ayrılan en temel özelliği işletmelerin yaşı ve büyüklüğü ile ilgili konularda bir kısıtlama getirmemiş olmasıdır. Teoriye göre uluslararası girişimcilik büyüklüğü fark etmeksizin işletmelerin uluslararası ticaretlerinin ortak adı olarak kabul görmektedir. Uluslararası girişimcilik teorisi, şirketlerin uluslararasılaşmasını girişimcilik olarak kabul etmektedir ve bu girişimi yani

şirketlerin uluslararasılaşmasını neyin başlattığı ile ilgilenmektedir (Beğendik, 2013). Zahra ve George (2002) uluslararası girişimciliği rekabet üstünlüğü elde edebilmekte adına yabancı pazarlardaki fırsatları keşfetme ve bu fırsatları değerlendirme, kullanma süreci olarak tanımlamışlar ve uluslararası girişimciliği etkileyen faktörleri ana hatları ile örgütsel, çevresel ve stratejik faktörler olarak belirtmişlerdir. Bir başka tanıma göre ise uluslararası girişimcilik geleceğe yönelik olarak fırsatların keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve kullanılması (Shane ve Venkataraman 2000), olarak ifade edilmiştir. Wright ve Rikcs yapmış oldukları tanımlamada uluslararası girişimciliği ulusal sınırların ötesinde yapılan ticari faaliyetler olarak belirtmişlerdir. McDougall ve Oviatt (2000, s. 903) ise söz konusu kavramı ulusal sınırları aşarak yabancı pazarlarda işletme açısından değer oluşturma amaçlı, proaktif, risk alan ve yenilikçi davranışların bir birleşimi şeklinde tanımlamıştır. Daha sonradan yapmış oldukları tanımları güncelleyen McDougall ve Oviatt girişimcinin yalnızca fırsatları görerek yeni bir işletme kurması olarak değil, mevcut işletmelerinde yeni fırsatları görerek işlerini geliştirmesi ve uluslararası pazarlara açılmasının uluslararası girişimcilik olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Kavrama yönelik olarak yapılan tanımlara bakıldığında sadece girişimci kişinin bireysel özelliklerinin değil işletmenin bütün olarak girişimcilik yönünü dikkate aldığı ifade edilebilir (Çavuşgil vd., 2011, s. 96).

Uluslararası girişimcilik zaman içerisinde önemli hale gelmiştir. Konunun önemli hale gelmesinde etkili olan küreselleşme, teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, uluslararası alanda ticaret engellerinin kaldırılması ve ülkeler arası iş birliklerinin artması gibi gelişmeler olmuştur. Uluslararası girişimcilik teorisi, aşama modeli, ağ bağlantıları modeli ve küresel doğanlar modeli ile bir uzlaşmayı temsil etmektedir (Mtigwe, 2006). Bahsi geçen modeller uluslararasılaşmayı farklı noktalardan değerlendirmekle birlikte hepsinin ortak noktası bir girişime dayanması ve bu girişimin uluslararası bir özelliğe sahip olmasıdır. Özet olarak uluslararası girişimcilik teorisi, işletmelerin uluslararasılaşırken belirli aşamaları takip etmesi gerekliliğini savunan aşamalı modellerin, uluslararasılaşmanın bir ilişkiler ağı olduğu ve bağlantılar sonucunda oluştuğunu ifade eden ağ bağlantıları modelinin, işletmelerin faaliyetlerine doğrudan uluslararası pazarlarda başladığını belirten küresel doğanlar modelinin birleşiminden, sentezinden oluşmakta ve bu modellerin göz ardı ettiği girişimcilik olgusunu kapsamakla birlikte, uluslararasılaşmayı ulusal sınırların ötesine geçen faaliyetlerin tümü olarak kabul etmektedir (Tayauova, 2009).

2.5. Küresel Doğan İşletmeler

Uluslararasılama modellerinde geleneksel modeller, firmaların belirli adımları takip ederek uluslararasılaştığını ifade ederken, ağ bağlantıları modeli de ağları kurmak ve içinde yer almanın zaman alan bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Bu modeller bir şekilde uluslararasılaşmanın zaman isteyen bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Fakat günümüzde bazı işletmelerin diğer modellerin bahsettiği aşamaları sıçrayarak hızla geçtiği ve çok kısa sürelerde, doğdukları anda dünya çapında uluslararasılaşmış işletmelere dönüştüğü gözlemlenmektedir (Coşkun ve Çitçi, 2008, s. 1219). Küreselleşmenin çok hızlı şekilde gelişmesi, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde ciddi etkilere yol açtığı söylenebilir. Özellikle serbest bölgelerin oluşturulması, ülkeler arası ticaret anlaşmaları ile ticaret engellerinin kaldırılmaya başlanması ve ulus üstü kuruluşlar sayesinde sınır kavramının ticarete esnetilmesi, gelişen teknoloji ile daha hızlı bilgi akışı ve iletişimin sağlanması, para dolaşımının bankacılık sistemleri ve dijital dönüşüm ile hız kazanması, tedarik ağlarının genişlemesi ve ağ bağlantılarına kolay ulaşım sayesinde işletmelerin küresel boyutta hizmet verme becerisini kazanması da giderek kolaylaşmıştır. Bu gibi gelişmeler sayesinde pek çok küçük ve orta büyüklükteki işletme kısa süreler içinde uluslararasılaşma yoluna gidebilmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bütün işletmelerin benzer süreçlerden geçerek uluslararasılaşmadığı, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin geleneksel modellerin ön gördüğü aşamaları yok saydığı tespit edilmiştir. Mevcut uluslararasılaşma modelleri bu işletmelerin varlığını açıklamakta yetersiz kalmış ve 1990'lı yıllarda uluslararası pazarlara kısa sürede açılan işletmelerin varlığını açıklayan küresel doğan işletmeler modeli literatüre girmiştir (Faiz, 2013).

Küresel doğan işletmelere yönelik olarak yapılan ilk çalışmanın Hedlund ve Kverneland (1985) tarafından Japon pazarında yer alan İsveç işletmelerinin pazara giriş stratejilerini değerlendirdikleri çalışma olduğu söylenebilir. Çalışmada yabancı pazarlara yönelik ağ bağlantıları ve ortak girişimler ile bilgiye daha hızlı ulaşıldığı ve bu sayede daha erken ve hızlı bir uluslararasılaşma olduğu belirtilmiştir (Yalçın, 2018). Bunun yanında küresel doğan işletmeler kavramı ise ilk olarak Rennie (1993) tarafından McKinsey Company danışmanlık firması için yapmış olduğu çalışmada kullanılmıştır. Rennie Avustralya'da üretim alanında faaliyet gösteren ve kurulduktan iki yıl sonra ihracat yapmaya başlayan imalatçı işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada küresel doğan işletmeler kavramını literatüre kazandırmıştır (Knight ve Çavuşgil, 1996,

s. 18). Bu çalışmadan esinlenen Çavuşgil (1994) yayınlamış olduğu makalede “*küçük olan güzeldir ve aşamalı uluslararasılaşma ölmüştür*” ifadelerini kullanarak küresel doğan işletmeler modeline dikkat çeken ilk akademik makaleyi yayınlamıştır. Daha sonra uluslararası işletmecilik alanında çalışma yapan araştırmacılar küresel doğan işletmeleri araştırmaya ve irdelemeye başlamıştır. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından farklı isimlendirmeler kullanılmış ve küresel doğan işletmeler kavramını temsil eden pek çok isimlendirmeye ortaya çıkmıştır. Kullanılan isimlendirmelerden bazıları; küresel başlangıç yapanlar, doğuştan ihracatçılar, erken uluslararasılaşanlar, ileri teknolojik odaklı başlangıçlar, anında uluslararasılaşanlar, uluslararası yeni girişimler ve literatürde kabul görmüş ismi ile küresel doğan işletmeler (Jones ve Nummela, 2008, s. 349).

Küresel doğan işletmeler sahip oldukları özellikler ile klasik uluslararasılaşma teorilerinin benimsediği kalıplara ters düşmektedir. Kurulduktan çok kısa bir zaman sonra veya kuruluşları ile birlikte uluslararası faaliyetlerde bulunmaya başlayan küresel doğan işletmeler, McKinsey-Co grubu tarafından yapılan tanımlamaya göre, kendi pazarlarını dünya olarak gören işletmelerdir. Kurulduktan itibaren farklı ülkelere ürünlerini satan ve köken ülkenin kaynaklarını kullanarak avantaj sağlayan işletmelerdir. Bilgi temelli kaynaklarını kullanarak genelde teknolojiye yönelik faaliyetler ile ilgilenen, hızlı şekilde uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi başaran ve uluslararasılaşma sürecinde kendine has özellikler ile faaliyet gösteren işletmelerdir (Aktepe vd., 2011). Burada işletme büyüklüğü değil, işletmelerin yaşları ve uluslararasılaşma hızları göz önüne alınmaktadır. Oviatt ve McDougall (1994) küresel doğan işletmeleri, kuruluşları ile birlikte kaynaklarını kullanarak ürünlerini birçok yabancı pazarda satmak suretiyle rekabet üstünlüğü sağlama arayışında olan işletmeler olarak tanımlamıştır. Knight ve Çavuşgil (1996) ise kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararası faaliyetlerde bulunan genellikle küçük ve teknoloji odaklı işletmeler olarak tanımlamıştır. Knight (1997) yapmış oldu başka bir çalışmada küresel doğan işletmeleri kuruluşları ile birlikte veya kurulduktan çok kısa zaman sonra elde ettiği gelirin büyük bir bölümünü uluslararası pazarlarda göstermiş olduğu faaliyetlerden kazanma çabasında olan işletmeler olarak tanımlamıştır (akt. Atlı, 2017). Moen (2002) ise kuruluşlarından kısa bir süre sonra önemli uluslararası faaliyetler ile meşgul olmaya başlayan işletmeler olarak tanımlamıştır. Bir işletmenin küresel doğan olarak kabul edilmesi için kurulduktan sonra ilk iki yıl içerisinde uluslararasılaşma sürecine başlaması gerektiği vurgulanmaktadır (Oviatt ve McDougall, 1994) Bu statüdeki işletmelerin proaktif bir uluslararasılaşma

stratejisi ile faaliyetlerine başlamaları gerektiği ve bu noktada sahip oldukları ağ bağlantılarının büyük önem taşıdığı ifade edilebilir.

Küresel doğan işletmelerin küreselleşme yöntemleri farklılık gösterse de genel anlamda özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Çavuşgil ve Knight, 1996, s. 18, Çavuşgil vd., 2011, Bell, 1995; Rialp vd., 2005;)

- Küresel doğan işletmelerin çoğu girişimcilerden oluşur ve yeni bir teknoloji, buluş veya süreç sonucunda ortaya çıkar.
- Kurulduktan en geç 2 yıl içerisinde uluslararası faaliyetleri başlar ve çıktılarının en az yüzde yirmi beşini veya daha fazlasını ihraç ederler.
- İş birlikçileri (acente, temsilci, tedarikçi vb.) ile sıkı ilişkiler içindedirler ve ağ bağlantılarından ve sektörel ilişkilerden etkin şekilde faydalanır.
- Ürünlerinin çoğu endüstride kullanılan katma değer sahibi ürünlerdir ve gelişmiş teknolojilerden yararlanarak yeniliklere öncülük etme eğilimindedirler. Pazara gelişmiş ve benzersiz ürünler sunma eğilimindedirler.
- Kurucu ya da üst yönetim küresel bakabilen ve girişimcilik yönü ağır basan kişilerden oluşmaktadır. Dünyanın tamamını tek bir pazar olarak görme eğilimine ve proaktif tutum içinde olma eğilimine sahiptirler.
- Birçoğu küçük ve orta ölçekli işletme niteliğinde olan ortalama yıllık satışları 100 milyon doları geçmeyen, büyük işletmelere kıyasla sınırlı miktarda finansal, somut ve beşeri kaynağa sahip işletmelerdir.
- Bilişim ve iletişim teknolojilerini yakından takip ederek bilgiyi etkili şekilde kullanıp müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına çözüm üretirler.
- Uluslararası pazarlara açılırken ilk adım olarak ihracat yolunu tercih etmekle birlikte, uluslararasılaşma derecesini arttırmak adına yabancı ortaklar ile iş birliği ve doğrudan yabancı yatırım yolunu da tercih edebilmektedirler.
- Çoğunlukla niş pazarlara hitap eden, farklılaşmış ürün stratejileri ile özel ihtiyaçlara cevap verme eğilimindedirler.

Küresel doğan işletmelerin ortak özelliklerine ve kavrama ilişkin yapılan tanımlamalar bakıldığında küresel doğan işletmeler kavramının şirketlerin erken uluslararasılaşma eğilimini açıklayabilmek adına geliştirildiği söylenebilir. Küresel doğan işletmelerin kendi içerisinde kabul görmüş bir sınıflaması olmamakla birlikte Bell vd. tarafından

2001, yılında yapılan çalışmada “sonradan küresel doğan işletmeler” tanımlaması literatüre kazandırılmıştır. Burada ifa edilen uzun yıllar boyunca iç piyasada varlığını sürdüren ve sonradan ani bir şekilde uluslararasılaşma faaliyetlerine başlayıp hızlı şekilde uluslararasılaşan işletmelerdir. Bu tip işletmelerde tetikleyici bir olay meydana gelmeden önce uluslararası faaliyetlere ilişkin özel bir ilgi bulunmamaktadır. Söz konusu tetikleyici olaylar farklılık gösterebilmekle birlikte genelde, üst yönetimdeki değişiklik, ek finansal kaynak, uluslararası bir ağ bağlantısı, maliyetleri düşüren yeni bir teknoloji, lojistik ağının güçlenmesi veya iç pazarın doyuma ulaşması vb. çeşitli olaylar sonucunda gerçekleşmektedir (Bell vd., 2001, s. 181).

Aşamalı modellerin ortaya çıktığı zaman dilimi içerisinde açıklayıcılık gücünün yüksek olduğu fakat zaman içerisinde gelişen teknoloji ve uluslararasılaşma yollarının farklılaşması sebebi ile açıklayıcılık gücünün zayıfladığı daha önceden aktarılmıştı. Bu noktada aşamalı modellerin açıklayıcılığının azalmasına sebep olan gelişmelerin küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışını kolaylaştıran faktörler konumunda olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Geleneksel uluslararasılaşma modellerinin belirttiği aşamaları atlayarak uluslararasılaşma sürecini hızlı şekilde tamamlayan küresel doğan işletmelerin sayılarının ve etkilerinin giderek artmasının arkasında yatan birtakım sebepler mevcuttur. Dış çevredeki spesifik gelişmeler, niş pazarların giderek artan önemi, pazarların küreselleşmesi, teknolojiye gelişmeler, uluslararası girişim tecrübesine sahip yönetici ve şirket sayısının artması, şebeke ağlarının küreselleşmesi ve ağlara dahil olmanın kolaylaşması gibi gelişmeler küresel doğan işletmelerin varlığını arttırmada etkili olan gelişmeler olarak ifade edilebilir (Alex, 2005). Bu gelişmeler işletmenin özellikleri, çevrenin özellikleri ve kilit karar vericilerin özellikleri olmak üzere başlıca üç başlık altında ele alınmaktadır. İşletme özellikleri olarak sahip olunan teknoloji ve ürün özellikleri dikkate alınırken, çevre özelliklerinde pazara ulaşabilirlik, rekabet durumu, hükümet politikaları vb. durumlar değerlendirilmektedir. Kilit karar vericiler noktasında ise kurucu ve üst yönetim vizyonu ele alınmaktadır (Can ve Utku, 2018). Küresel doğan işletmelerin ayırt edici özellikleri olarak kuruluşlarından itibaren dünyayı tek bir pazar olarak görmeleri ve vizyonu geniş, girişimci yöneticilere sahip olması olduğu söylenebilir (Çiçek ve Demirer, 2009, s. 1).

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, araştırmanın hedefi, araştırmada benimsenen yaklaşımlar, dayandığı teoriler ve modeller, araştırmanın tasarımı, araştırmanın evren ve örneklem seçimi, araştırma soruları ve gerekçeleri, mülakat sorularının hazırlanması, veri kaynaklarının belirlenmesi ve verilerin toplanma süreci, kullanılan analiz yöntemleri, verilerin analizi, verilerin güvenilirliği ve bulgulara yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı TR42 bölgesinde yer alan sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicilerinin saptanması, uluslararasılaşma süreçlerinde farklılaşmaların var olup olmadığının tespit edilmesi ve sonuç olarak uluslararasılaşma niyetine giren firmalar için bir yol haritası oluşturabilmektir.

3.2. Araştırmanın Hedefleri

Uluslararasılaşma sürecinde dikkate alınması gereken performans kriterlerinin belirlenmesi, performans kriterlerinin belirlenerek teorik olarak uluslararasılaşma üzerinde önem arz ettiği ifade edilen adımların geçiş aşamalarındaki belirleyiciliklerinin saptanması hedeflenmektedir. Geleneksel modellerin öne sürmüş olduğu adımlara ek olarak yeni adımların ortaya çıkıp çıkmadığını belirlemek çalışmanın hedefleri arasında yer almaktadır. Tüm dünyayı etkisi altına alan ve dijitalleşme sürecinin hızlanmasına yol açtığı görülen pandemi sürecinin etkilerinin uluslararasılaşma süreçlerinde TR42 bölgesinde yer alan firmalara etkisini tespit etmek, uluslararasılaşma anlamında hangi adımların, hangi şartlar altında atıldığını tespit etmek ve bunun sonucunda uluslararasılaşma yolunda ilerleyen firmalara bir kılavuz sunmak çalışmanın hedefleri içinde yer almaktadır. TR42 Bölgesi içerisinde uluslararasılaşmış olan firmaların teorik olarak ileri sürülen uluslararasılaşma modellerinden hangilerine uyduğu ve hangi teorik modelin uygulamada ağırlıklı olarak karşılık bulduğunun da ek bir çıktı olarak tespit edilmesi hedeflenmektedir.

3.3. Araştırmanın Dayandığı Teoriler Ve Modeller

Konu kapsamı itibari ile uluslararasılaşma modelleri baz alınarak (Upsala Modeli, Yenilik Yaklaşımlı Model, Ağ Yaklaşımı Modeli, Küresel Doğanlar) kaynak tabanlı kuram çerçevesinde değerlendirilecektir. Ruzzier, vd. (2006) ya göre kaynak temelli

yaklaşım, şirketlerin hem çeşitlendirme hem uluslararasılaşma stratejileriyle yakından ilişkilidir. Küçük ve orta ölçekli firmalar uluslararasılaşma faaliyetlerine başladıkları zamanlarda daha çok kendi içsel kaynaklarından ve kendilerinin yaşayarak öğrenme yönteminden faydalanırken, dış kaynakların arması ve gelişmesi sonrasında çeşitli kurumlarla olan ilişkilerini geliştirerek bu kaynaklardan da faydalanma ve öğrenme imkanları bulabilmektedir (Karadağ, 2018). Bu açıdan stratejik yönetimin temel kuramlarından kabul edilen kaynak tabanlı kuram firmaları ele alış biçimi açısından performans kriterlerinin ve uluslararasılaşmanın ilişkisini ortaya çıkartmaya yönelik ideal bir kuram olduğu ifade edilebilir. Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmenin sahip olduğu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için, nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerekir. İşletmelerin bu nitelikte ve bu özelliklerde stratejik kaynaklara sahip olması, uluslararasılaşma sürecinde etkili bir rol oynayacaktır (Can ve Utlı, 2018).

Kaynak tabanlı kurama göre, işletmelerin kendi sahip olduğu kaynakları ve sahip oldukları kabiliyetlerinin diğer işletmelerden farklılık göstermesi, işletmenin performansına olan katkının yanında rekabet avantajının yaratılmasın noktasında da etkili olacaktır (Koçak vd., 2005, s. 4). Kaynak tabanlı kurama göre işletmenin kazançlarının ve takip ettiği stratejilerin temelinde kendine özgü kaynakların ve yeteneklerinin olduğu kabul edilir. İşletmelerin sahip olduğu rekabetçi üstünlüğünün ardında bulunan temel güç sahip olduğu taklit edilmesi zor özellikleridir (Barney, 1986; Rumelt, 1984, 1987). Buna göre işletmenin performansını içinde bulunduğu sektörün özelliklerinden daha çok firmanın sahip olduğu kendine has varlıkları ve kendine has yetenekleri belirlemektedir (Rumelt, 1991). Kaynak temelli yaklaşımın savunucuları (McNamara vd., 2005; Barney, 1991) firmaların sahip oldukları kaynak ve yetenekleri, marka, teknoloji, ilişkiler ağı, yenilikçilik, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi, örgütün kültürü, firma imajı, kendilerine ait tescilli tasarımlar, yöneticilerin ve çalışanların becerileri, müşteri hizmetlerinin kalitesi, , çalışanların, görevlilerin müşterilerle kurmuş oldukları ilişkiler ve ilişki yönetimi vb. olarak ifade etmekte ve bu ifade edilen kaynak ve yetenekler işletmeler arasında oluşan performans farklılıklarının temel açıklayıcıları olarak kabul edilmektedirler. Uluslararasılaşma modelleri ele alındığında öne sürülen modellerin adımları firmaların kendi yetenek ve kaynaklarına göre geçebilecekleri aşamalar olarak ifade edilebilir. Örneğin Uppsala modeli ele alındığında bahsi geçen 4 adımın başarılı şekilde atılabilmesinin en nihayetinde firmanın sahip olduğu kaynaklara bağlıdır. İşletmelerin

uluslararasılaşma süreci teorileri başlığı altında uppsala teorisi, aşama modeli, yenilik yaklaşım teorileri, ağ teorisi, hymer teorisi eklektik teori ile birlikte kaynak temelli yaklaşıma da yer verilmiştir (Ulaş, 2009). Firmaların kendi öz kaynak ve yeteneklerine odaklanması esasına dayanan kaynak tabanlı kuram firmaların kendi yetenekleri doğrultusunda performans kriterlerine yönelik başarılarını değerlendirme açısından etkili olacaktır. Uluslararasılaşma açısından bakıldığında ihracat performansı önemli bir gösterge olarak nitelendirilmektedir. Literatür incelendiğinde ihracat performansına ilişkin yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, “Kaynak Tabanlı Kuram” temelinde geliştirildiği görülmektedir (Ulaş, 2009; Kaplan, 2013; Sakr ve Jordaan, 2016; Karadağ, 2018). Bahsi geçen bu açıklamalara yönelik olarak araştırma kaynak temelli kuram ve uluslararasılaşma modelleri çerçevesinde yürütülecek ve yapılan analizlerde temel olarak bu kuram ve modeller baz alınacaktır.

3.4. Araştırmanın Süreci

Bir araştırmanın gerçekleştirilmesinde en önemli noktalardan biri araştırmanın tasarımının doğru bir şekilde belirlenmesidir. Konu kapsamı gereği araştırmanın nitel, nicel veya karma bir yöntem ile mi yürütüleceğinin kararı araştırmanın açıklayıcılığı, temsil kabiliyeti ve cevap aradığı soruların cevaplarına ulaşabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Merriam, (2015)’e göre örneklem seçimi gerçekleştirilirken araştırmanın konusunda ve problemine ilişkin kriterler ile uyumlu olan durumların yani analiz birimlerinin belirlenmesi ve analize dahil edilecek olan örnek-örnekler kapsamında verilerin kimlerden ve nerelerden elde edileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada örneklem seçim süreci belirlenirken başlıca üç aşamalı bir süreç değerlendirmesi yapılmıştır. İlk olarak araştırma sorularının tespitinden sonra bu sorulara ilişkin uygun analiz birimi belirlenmiş, ardından analiz birimi kapsamı içerisinde örnekler belirlenmiş ve son olarak örnekler kapsamında verilerin toplanacağı firma nitelikleri ve kişilerin belirlenmesi sağlanmıştır. Buradan hareketle araştırma cevap aradığı sorular ve çalışmanın amacı doğrultusunda, karma bir yöntem benimsenerek kurgulanmıştır. Karma yöntem doğası gereği kurgusu içerisinde hem nitel hem de nicel yöntemin özelliklerini barındırmaktadır.

Nitel yöntem basit hali ile bir olayın ya da olgunun derinlemesine incelenmesini ve bu incelemeyi kendi bağlamı içerisinde gerçekleştirerek sonuçlardan ziyade süreçlere yönelik araştırmaları gerektirmektedir (Punch, 2005, s. 142; Patton, 2014, s. 14). Bu nedenle derinlemesine bir araştırma gerektiren çalışmalar için uygun bir yöntem olarak

görülmektedir (Denzin ve Lincoln, 2005, s. 3; Merriam, 2015, s. 5). Nitel araştırmalar neden ve nasıl sorularını barındırırken, nicel araştırmalar “ne kadar?”, “ne miktarda?” ve “ne ölçüde?” şeklindeki sorulara odaklanmaktadır. Nitel çalışmalara kıyasla nicel çalışmalar rakamlara ve istatistiki verilere ağırlık vermektedir. Yani nicel çalışmalar matematiksel objektif sonuçlara odaklanırken, nitel çalışmalar “niçin ve/veya nasıl?” gibi sorulara odaklanan (Cresswell, 2014, s. 47) ve daha sübjektif kanaatleri barındıran bir yöntemdir. Bu çalışmada “*TR42 bölgesinde yer alan sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicilerinin saptanması, uluslararasılaşma süreçlerinde farklılaşmaların var olup olmadığının tespit edilmesi*” amaçlandığından verilerin amaca hizmet edebilmesi, güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanabilmesi ve daha sağlıklı sonuçlar elde etmeye yarayacak şekilde toplanabilmesi adına, kapsam gereği karma bir çalışmanın yürütülmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Bu kapsamda araştırma yöntemi olarak karma bir yaklaşım kullanılacaktır. Verilerin elde edilebilmesi adına ilk olarak belirlenen firmalar ile mülakat yapılarak firmaların hangi modelleri ve hangi adımları takip ederek uluslararasılaştığı saptanmaya çalışılacaktır. Bu kısımda verileri elde edebilmek adına araştırma özelinde oluşturulan yarı yapılandırılmış mülakat formlarından yararlanılacaktır. Daha sonra firmaların demografik özelliklerini tespit edebilmek ve detay kısımları elde edebilmek adına anket yardımı ile veriler toplanacaktır. Seçilen örnekler ile derinlemesine mülakat ve belge taramaları yapılarak elde edilen veriler ışığında uluslararasılaşma modellerinden hangisine uyduğu ve bunun belirleyicilerinin neler olduğunun tespiti yapılmaya çalışılacaktır. Daha sonra elde edilen bulgular ile anket formu oluşturulacaktır. Akademik anlamda uzman görüşleri ve piyasada konu hakkında uzman kabul edilen kişiler ile anket yapılarak elde edilen temaların önem dereceleri belirlenmeye çalışılacaktır. Burada çok kriterli karar verme tekniklerinden ve modern karar destek yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi ile uygulayıcı görüşleri ile teorik uzmanların görüşleri karşılaştırılarak ve örneklem içerisinde değerlendirilmesi yapılan firmaların uluslararasılaşma modellerinin belirleyicileri saptanmaya çalışılacaktır.

3.4.1. Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV)

Literatürde tek kararlı karar verme yöntemleri olduğu gibi çok kriterli karar verme yöntemleri de mevcuttur. Karar verilecek alternatifler tek bir kritere göre değerlendirilip karar verilecek ise tek kriterli karar verme teknikleri uygulanmaktadır. Alternatifler belirlenirken birden fazla kritere göre değerlendirilip karar verilecek ise çok kriterli karar

verme tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bu çalışmada karar verilecek aşamada birden fazla seçenek göz önünde bulundurulduğundan ÇKKV'den yararlanılmıştır. ÇKKV kendi içerisinde farklı teknikler barındırmakta farklı metotlar içe alternatifler belirlenebilmektedir. En genel hali ile ÇKKV farklı kriterlere bağlı, birbirinden farklı karar alternatifleri içinden en kabul edilebilir ve makul seçimi yapabilmek, sıralamak veya sınıflandırmak gibi süreçler için farklı yöntemler barındıran şemsiye bir kavramdır. Bu yöntem akademik araştırmalarda karar verme sürecine en sık yararlanılan yöntemlerden birisidir (İlteriş, 2023).

Bu yöntemde alternatifler, kriterler ve karar vericiler olmak üzere başlıca üç unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. Burada karar verenlerin bilgilerine güvenerek belirlenen kriterler doğrultusunda alternatifler arasından problem için çözüm oluşturmaları beklenmektedir (Hwang ve Masud, 2012, s. 12). ÇKKV teknikleri en iyi olan alternatiflerin belirlenmesi için oluşan seçme ihtiyacı, mevcut alternatiflerin en iyi – en kötü, en önemli – en önemsiz olanların belirlenmesi için sıralama oluşturulması ihtiyacı, belirli şartlar altında sınıflandırma oluşturma ihtiyacı, alternatiflerin gruplandırılması, kümelenmesine yönelik sınıflandırılması ihtiyacı gibi ihtiyaçlara cevap verebilen tekniklerden oluşmaktadır (Atan ve Yılmaz, 2020, s. 10).

ÇKKV türlerine göre; seçim ve sıralama yöntemleri, kriter ağırlıklandırma yöntemleri, tanımlama yöntemleri ve sınıflandırma yöntemleri olmak üzere 4 başlık altında gruplandırılan 20'den fazla teknikten oluşmaktadır (Ishizaka ve Nemery, 2013). Çok fazla teknik çeşidi olsa da en temelinde ilgili kriter ve alternatiflerin belirlenmesi, belirlenen kriterlerin görece önem derecelerinin belirlenmesi ve sonunda alternatiflerin sıralandırılması, gruplandırılması gibi üç temel adımdan oluştuğu görülmektedir (Arslankaya ve Göraltay, 2019). ÇKKV kapsamında etkin bir karar verme olabilmesi adına kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda objektif kriterleri ağırlıklandırma yöntemleri ve sübjektif kriterleri ağırlıklandırma yöntemleri bulunmaktadır. Objektif yöntemlerde ölçülebilen sayısal değerlerden oluştuğundan sıralama kritere göre tek seferde belirlenebilmektedir. Sübjektif yöntemlerde ise süreç uzman görüşleri ile ilerlediğinden farklı alternatif görüşlerin alınması ve sürecin tekrar değerlendirilmesi önemlidir. Bu çalışmanın konusu gereği de sübjektif değerlendirme söz konusu olduğundan, sübjektif kriter ağırlıklandırma yönteminden en yaygın olarak kullanılan Analitik hiyerarşi prosesi (AHP) yönteminden yararlanılmıştır. AHP kriterlerin önem derecesine göre sıralanması için ve alternatif

seçenekler arasından karşılaştırma yapmak amacı ile kullanılır. AHP yöntemi uygulanırken karar verici uzmanlar belirlenmiş kriterlere ve alternatiflerine ağırlıklar atayarak karar matrisi çerçevesinde değerlendirme yapar. Bu yöntemin nihai amacı karar vericinin karşılaştırma ve sıralamalarını tutarlı şekilde yapmasını sağlamaktır. AHP nicel ve nitel değişkenlerin matematiksel olarak ağırlandırılarak değerlendirildi sübjektif kriter ağırlıklandırma yöntemlerindendir ve yalnızca kriter oluşturaktan ziyade öncelik sıralaması da oluşturmak için kullanılmaktadır. Yöntemde ilk olarak kriterler belirlenir ve bu kriterler ya saha araştırması ya da uzman görüşleri ile belirlenmektedir. Seçilen kriterler ile hiyerarşik bir yapı oluşturulur ve uzmanlardan ağırlık ataması istenerek alternatiflerin önem derecelerinin belirlenmesi istenir. Sonuç itibari ile çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden ve modern karar destek yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi kullanılacaktır. Analitik Hiyerarşi Prosesi, Thomas L.Saaty tarafından 1987 yılında geliştirilen belli bir amaç doğrultusunda çok sayıda alternatifin belirlenen kriterler aracılığı ile karşılaştırılmasını sağlayan birçok kriterli karar verme yöntemidir ve karar vericiler tarafından karmaşık problemlerin çözümünde yaygın olarak tercih edilmektedir (Güleç ve Aydın, 2010). Mülakatlar sonucu elde edilen temaların karşılaştırılması için ikili karşılaştırma matrisinden yararlanılmıştır. Bu sayede temaların göreceli önem dereceleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda karşılaştırma metodu olarak kullanılan AHP'ye ait yöntem adımları şu şekilde uygulanmaktadır;

AHP sürecini başlıca altı adımda özetlemek mümkündür. Birinci adımda sürecin amacı, ana kriterleri, alt kriterleri ve mevcut ise alternatifler arasındaki ilişkiyi gösteren hiyerarşik bir yapının oluşturulması ele alınmaktadır. Sürecin ikinci adımı olarak, oluşturulan kriterlerin ve alt kriterlerin birbirleri aralarında ikili karşılaştırma yapılmasıdır. Karşılaştırma yapılırken Saaty (1980) tarafından oluşturulan 1'den 9'a kadar önem derecelerini vurgulayan ölçek kullanılmaktadır. Kullanılan bu 9'lu ölçekte karşılaştırma tablosunda 9'dan 1'e ve 1 ortak olmak kaydıyla 1'den 9'a şeklinde kullanılmaktadır. "1" ayrım çizgisi olarak da düşünöldüğünde kriter tarafında yer alan skala maddeleri o kriterin diğerine göre önem derecesini ifade etmektedir ve her ikili karşılaştırma grubu için bir kriter ağırlığı seçilmelidir. Kullanıma ilişkin örnek formata tezin ekler kısmında paylaşılmış olan araştırmaya ait anket formundan ulaşılabilir. Bahsi geçen bu skalada 1, iki kriterin de "eşit derecede önemli" olduğunu ifade etmektedir. 2, "zayıf ya da hafif" 3 ise kriterin diğer kritere kıyasla "biraz önemli" olduğunu, 4, "makul

artı”, 5, “fazla önemli” olduğunu, 6, “güçlü artı” 7, “çok fazla önemli” olduğunu, 8, “çok çok güçlü” ve 9 ise “son derecede önemli” olduğunu ifade etmektedir. Skalada bulunan 2, 4, 6 ve 8 değerleri ara değerler olup ara önem derecelerini ifade etmektedir. Üçüncü adım ise elde edilen veriler ile ikili karşılaştırma sonuçlarının kullanılarak ifadeler arasındaki karşılaştırma matrisinin oluşturulmasıdır. Üçüncü aşamada bahsi geçen matris için n kriter sayısını ifade etmek üzere, $n \times n$ boyutlu bir karşılaştırma matrisi (A) elde edilir. a_{ij} , i satır sayısını ve j sütun sayısını ifade üzere, i . kriter ile j . kriterin karşılaştırma değerini ifade etmektedir. Adıma ilişkin örnek bir karşılaştırma matrisi şu şekilde gösterilebilir;

$$A=[a_{ij}] \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{vmatrix} \quad (3.1)$$

Dördüncü adım ise oluşturulan karşılaştırma matrisinin normalize edilmesi olarak devam etmektedir. Normalize karşılaştırma matrisinin (B) oluşturulması için, A matrisinde yer alan her bir elemanın, sütun toplamına bölünmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için formül (1) kullanılmaktadır.

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, n; \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (3.2)$$

Beşinci adımda kriter ağırlıklarının (w) belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için B matrisinde yer alan her bir satırın ortalaması alınır. Kriter ağırlıklarının belirlenmesinde ise formül (2) kullanılmaktadır.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{n}, \quad i = 1, 2, \dots, n; \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (3.3)$$

Altıncı adım diğer adımlarda elde edilen sonuçların tutarlılığının ölçülmesini ifade etmektedir. Elde edilen kriter ağırlıkları cevaplayıcıların nesnel yargılarına dayanmaktadır bu yargıların tutarlılığı formül (3) ile hesaplanmaktadır.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.4)$$

Yukarıda gösterilen formül (3)’de CR tutarlılık oranını ifade etmektedir. RI rassal indeksi ifade etmektedir. Tutarlılık indeksi ise formül (4) ile hesaplanmaktadır.

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.5)$$

λ_{max} en büyük öz değeri ifade ederken, n ise kriter sayısını ifade etmektedir. RI ise kriter sayısına bağlı bir değerdir. Bu değere Saaty (1980) çalışmasından ulaşılabilir. CR değerinin 0 olması tutarlılığın mükemmel olduğunu göstermektedir. Fakat uygulamada bu değer in sıfır çıkması pek görünmemektedir. Bu değer genelde sıfırdan büyük çıkmaktadır ve genel kabul görmüş kural gereği CR değerinin %10'a eşit veya %10'dan daha düşük bir değer olması beklenmektedir. Bu değer in %10'dan büyük çıkması halinde ise cevaplayıcı uzmanların görüşlerinin tutarlı olmadığı buna bağlı olarak da kriter ağırlıklarının güvenilir olmadığı kabul edilmektedir (Nart vd., 2017).

3.5. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren sanayi ihracatçıları oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından dolayı örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırma örneklemini ise Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırmasının (İBBS) 26 istatistik alt bölgesinden biri olan Kocaeli alt bölgesi içerisinde faaliyet göstermekte olan sanayi ihracatçıları olarak belirlenmiştir. TR42 Bölgesi olarak da ifade edilen bu bölge; Kocaeli (TR421), Sakarya (TR422), Düzce (TR423), Bolu (TR424), Yalova (TR425) illerini kapsayan bir bölgedir. Ülkemizin sınırları içerisinde sanayi ihracatının en yoğun olduğu bölge ve sanayi ihracatçıların pek çoğunun bu bölge içerisinde yer alması seçilen örneklemin araştırma evrenini temsil kabiliyeti bakımından yüksek olacağı düşünülmektedir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi ve örneklemin seçiminde örnekleme tekniklerinden olasılığa dayalı olmayan tekniklerden kasti ve kolayda örnekleme tekniklerinden yararlanılacaktır. Bu tekniklerin kullanılma amacı araştırmanın konusu itibari ile firmaların bilgi paylaşımına açık olmasını gerektirmesidir. Bu sebeple ön görüşmeler sonucunda paylaşım yapmayı kabul eden ve araştırma konusuna uygun olan firmaların seçilecek olması kasti ve kolayda örnekleme tekniğini bu araştırma açısından makul kılmaktadır. Kolayda örnekleme en yaygın olarak kullanılan tekniklerden birisidir ve cevap vermeye razı olanların örneğe dahil edilmesini ifade etmektedir. Bununla birlikte örnek kütlenin temsil kabiliyetinin düşük olma ihtimalide bilinen bir gerçektir. Fakat araştırmanın konusu ve içeriği itibari ile uygun bir teknik olarak görülmektedir. Kasti (kararsal) örnekleme ise örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemine cevap bulacağına inandıklarından seçilir. Sıklıkla nitel veri toplama tekniklerinde kullanılmaktadır (Çoşkun vd., 2017). Bu açıdan bu teknikte araştırmanın konusu itibari ile uygun olarak görülmektedir.

3.6. Mülakat Sorularının Hazırlanması

Araştırmada veri elde etmek adına kullanılacak olan mülakat sorularının oluşturulması noktasında literatür taramasına ilave olarak uzman görüşlerinden de yararlanılmıştır. Ana mülakat sorularının belirlenebilmesi adına ilk etapta konu ile ilgili olarak yaklaşık kırk kadar soru oluşturulmuştur. Ardından görüşü alınan uzmanlar ile ortak çalışma yürütülerek bahsi geçen kırk kadar soru kendi içerisinde gruplandırılmış ve bu grupta sonunda grupları kapsayıcı genel ve anlaşılması kolay olacak şekilde sorular oluşturulmuştur. Bu çalışmanın ardından 8 adet yarı yapılandırılmış mülakat sorusu ortaya çıkartılmıştır. Ardından belirlenen bu sorular araştırma problemleri ile eşleştirilmiş ve araştırma problemlerine ilişkin verilerin elde edilmesinde kullanılabilir olduğu kanaatine varılmıştır. Mülakat soruları ifade edilirken anlaşılır bir dil yapısına sahip olmasına ve bilimsel terimlerden uzak cevaplayıcıların soruları anlamasında kolaylık sağlayacak şekilde oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları olarak veri toplamak için kullanılacak olan soruları aşağıda *Tablo 2*'de gösterilmiştir.

Tablo 2

Mülakat Soruları

- 1) Firmanızın uluslararasılaşma sürecinde geçirdiği aşamalarını nasıl ifade edersiniz? Aşamaları tanımlayabilir misiniz?
- 2) Uluslararası faaliyetlere katılmaya karar verme-başlama nedenleriniz nelerdi?
- 3) Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız zorluklar ve engeller neler oldu?
- 4) Sizinle aynı-benzer sektörlerde uluslararasılaşmak isteyen kuruluşlara ne gibi tavsiyeniz olur? Hangi yolu önerirsiniz (teorik süreçler veya pratik öneriler)
- 5) Uluslararası fırsatlardan nasıl haberdar oluyorsunuz? Firmanızın uluslararasılaşma kararında bu kaynakların etkisi nedir?
- 6) Uluslararası faaliyette bulunmayı düşündüğünüz ülkeler ile ilgili olarak değerlendirmeler yaparken kullandığınız kriterler nelerdir? Bu kriterleri neden seçmektesiniz ve nasıl kullanmaktasınız?
- 7) Size göre firmanızın uluslararasılaşmasını sağlayan güçlü yönleri nelerdir?
- 8) Firmanızın uluslararasılaşmasına etki eden içsel çevresel ve dış faktörler neler oldu?

Yarı yapılandırılmış mülakat sorularının yanında cevaplayıcıları anket biçiminde verilmesi planlan mülakata dahil edilen firmaların geçmiş ve mevcut durumlarının detaylı tespitine yönelik olarak soru havuzu oluşturulmaya çalışılmış ve mevcut havuz içerisinde araştırma sorularından gelen cevaplara göre konunun daha iyi analiz edilebilmesi adına yardımcı sorular olarak yararlanılması planlanmıştır. Buna ek olarak mülakata dahil edilen firmalara yönelik demografik özellikler, işletme tarihine, uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin vb. konulara yönelik detay nitelikteki sorular

örnekleme dahil edilen tüm firmalara anket formatı şeklinde iletilmiş ve gelen cevaplar ışığında mülakat sorularını destekleyici bilgiler olarak analize dahil edilmesi planlanmıştır. Detay nitelikte belirlenen sorular aşağıda “Tablo 3: İşletme Detay Soruları” gösterilmiştir.

Tablo 3

İşletme Detay Soruları

1) Satışlarınızdaki dağılım oranlarınız nasıl? (Ne kadarı yerel- ne kadarı uluslararası faaliyetlerden)
2) İlk yurt dışı ticaretini hangi yol ile gerçekleştirdi? (İhracat-ağ yaklaşımı-doğrudan yatırım vb.)
3) Uluslararasılaşma bilinçli alınan bir karar mı oldu, fırsat mı doğdu?
4) Yurt dışında distribütörlük, doğrudan yatırım, franchise vb. mevcut mu?
5) Uluslararası faaliyetlerinde ortaklık var mı? Süreç bireysel mi yürütülüyor
6) Uluslararasılaşmaya motive eden faktörler neler oldu? (En önemli 3 tanesi nedir?)
7) Uluslararasılaşma kararı alındıktan sonra en çok zorlanılan aşama-süreç ne oldu?
8) Uluslararasılaşmayı nasıl değerlendiriyorsunuz? Bir süreç mi, zoraki bir sebep mi?
9) Yurtdışı faaliyetinde ilk seçilen ülkenin-pazarın seçilme sebebi neydi?
10) Siz mi müşteriyi buldunuz? Müşteri mi sizi buldu?
11) Yurt dışı faaliyetleri için ne gibi bir lojistik alt yapı oluşturdunuz? (nakliye-transfer süreçleri)
12) Uluslararasılaşmaya yönelik ilk faaliyet sonrası firma içinde ticari faaliyetlere yönelik değişen unsurlar neler oldu? \değişen unsur oldu mu?
13) Uluslararasılaşma yolunda riskli gördüğünüz noktalar nelerdir?
14) Uluslararasılaşma yolunda danışmanlık veya hibe desteği alındı mı? Alındıysa hangi destek ve nasıl bir etkisi oldu)
15) Uluslararasılaşma süreciniz göz önüne alındığında mevcut sürecinize ilişkin teorik modelleri biliyor muydunuz? Yoksa gelişen şartlar mı sizi bu sürece yöneltti?
16) Uluslararasılaşma sağlanırken teorik yazından fayda sağlandı mı? Sektöre yönelik yazılı ve görsel medya, sektör raporları ve analizlerden bilgi veya farkındalık sağlandı mı?
17) Uluslararasılaşma öncesinde yurtdışı veya yurt içi fuarlara katılım sağlandı mı?
18) Hızlı dijitalleşme ve blok zincir benzeri gelişmeler ticari faaliyetlerinizi etkiledi mi? İleriki dönemlerde nasıl bir etki tahmin ediyorsunuz?
19) Kurda meydana gelen hareketlilikler dış ticaret faaliyetlerinizi nasıl etkiledi?
20) Sizi dış ticarete yönlendiren içinde bulunduğunuz ülke pazarının talep yetersizliği mi yoksa dış pazarların çekiciliği mi etkili oldu
21) Online dünyada meydana gelen gelişmeler uluslararası faaliyetlerinizi nasıl etkiledi? (zoom toplantıları, online alışverişe yönelim, pandemi ve internet vb.)

3.7. Araştırma Soruları ve Gerekçeleri

Uluslararasılaşma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yürütülen çalışmalarda hem nicel hem de nitel yöntemler kullanılabildiği ya da iki yöntemden birisi tercih edilerek çalışmaların tamamlandığı görülmektedir. Araştırılan konunun özelinde araştırmacı araştırma yöntemini tercih etme konusunda özgür olmakla birlikte konunun bütünlüğüne ve araştırmanın amacına en uygun olacak şekilde yöntemin tercih edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmaya konusu itibari ile karma yöntemin uygun olacağı düşünülmüştür. Bu sebeple konuya ilişkin yüz yüze mülakat ile veri toplamanın yanında demografik bilgiler ve firma tanımlayıcı bilgileri için anket yapılacaktır. Çalışmanın nitel olarak yürütülecek bölümünde yüz yüze mülakat yapılacaktır. Yüz yüze mülakat nitel

çalışmalarda en çok tercih edilen veri toplama yöntemlerinden biridir ve araştırma yapılan konuya ilişkin hazırlanan sorular çerçevesinde tarafların karşılıklı aktif olarak katılım gösterdiği bir konuşma sürecidir (DeMarrais, 2004). Bu çalışmada da amacına uygun olarak özel nitelikte bilgiler elde edilmesi gerektiğinden araştırma problemlerine uygun olarak yarı yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları yapısı gereğı açık uçlu sorular şeklinde tanımlanmaktadır. Açık uçlu sorular konunun boyutlarının genişlemesine ve yeni fikirlerin çıkmasına imkan vermektedir. Açık uçlu olarak sorulan sorular cevaplayıcıların düşüncelerini daha rahat şekilde ifade edebilmesine imkan tanımaktadır (Merriam, 2009). Bununla birlikte yarı yapılandırılmış ve açık uçlu olarak sorulan soruların sonuna, gelişi güzel farklı sorular ilave edilerek konunun daha iyi ifade edilmesi sağlanabilmektedir. Sonda eklenen bu sorular istenilen verilerin elde edilmesinde temel yollardan birisi olarak görölmektedir.

Yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan mülakat sorularının belirlenmesi aşamasında, araştırma problemlerinin kapsamından ve literatür taramasından yararlanılmış ve benzer özellik gösteren çalışmaların yöntemleri detaylıca incelenerek merak edilen konuya cevap olacağı düşölen ana sorular kurgulanmıştır. Bu aşamada alan yazında yapılan çalışmaların yanında uluslararasılaşma teorilerinin ana makaleleri olarak kabul görölen Johanson ve Paul (1975) “The Internationalization of the firm – four swedish cases”, Tesar ve Bilkey (1977) “The export behavior of smaller-sized”, Çavuşgil (1980) “On the internationalization process of firms”, Çavuşgil ve Nevin (1981) “Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation”, Reid (1981) “ The decision-maker and export entry and expansion”, Ganitsky (1989)”, “Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case” makalelerinin konuya yaklaşımı ve konunun incelenmesinde tercih ettikleri araştırma soruları bu çalışmada oluşturulan mülakat sorularının oluşturulmasında temel dayanak olmuştur. Hazırlanan sorular anlaşılır bir Türkçe ile ifade edilmiş ve soruları cevaplaması muhtemel kişilerin eğitim düzeyleri ve tecrübeleri göz önüne alınarak tez konusunun amacına uygun ve araştırılmak istenen konuya hizmet edecek şekilde hazırlanmıştır. Sorulan sorularda teknik terimlerden, çelişkili ve bulanık ifadelerden kaçınılmış, cevabı yalnızca “evet”-“hayır” olacak sorulardan uzak durulmuştur. Aynı zamanda cevaplayıcının dikkatini dağıtabilecek çoklu sorularda sorulmamaya çalışılmıştır. Bu minvalde hazırlanan mülakat soruları ve hazırlanan bu soruların gerekçeleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

Bir teorinin süreçlerinde ve açıklayıcılığında değişiklik olup olmadığını veya mevcut durumlara ilişkin yeni süreçlerin gelişip gelişmediğini tespit edebilmek adına hali hazırda açıklayıcılığı kabul görmüş modellerin öncelikli olarak örneklem üzerinde ne derece karşılık bulduğunun tespit edilmesi ve ardından yeni süreç ve açıklayıcılık adımlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple tez konusu itibari ile TR42 bölgesi örnekleminden sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicilerini araştırmakta ve günümüzde hızla değişen şartlar altında yenilikçi bir yapı ortaya konulup konulamayacağı üzerinde inceleme yapılmaktadır. Bu sebeple öncelikle mevcut teorik modellerin mevcut işletmeler üzerinde ne derece karşılık bulduğunun tespit edilmesi önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalarda işletmelerin ihracat kararı veya davranışı üzerinde etkili olan faktörlerin tespiti üzerine çalışmalar yürütülürken sanayi ihracatçılarının teorik modeller ile uyumu ve açıklayıcılığı üzerine çalışmalar yeter düzeyde görülmemektedir. Örneğin; Kara ve Yücel (2014) “İhracat pazarlaması stratejilerinin firma performansı üzerine etkileri: Elazığ’daki ihracat firmaları üzerine bir uygulama” , Eren ve Kaplan (2014) “Kurumsal yetkinliklerin örgütsel performans üzerindeki etkileri: üretim firmaları üzerine bir araştırma”, Özdemir ve Kula (2005) “İhracat performansının belirleyicisi olarak işletme yöneticilerinin ihracata yaklaşımı”, Torlak, Kula ve Özdemir (2007) “Türk işletmelerinin ihracat performansı belirleyicileri”, gibi çalışmalara sıklıkla rastlanırken mevcut işletmelerin mevcut modeller ile uyumu üzerine yapılan çalışmaların geri planda kaldığı görülmektedir. Hem bu açıdan hem de mevcut teorik modellerin günümüzdeki açıklayıcılığının görülmesi açısından veri setine dahil edilen işletmelerin mevcut uluslararası işletme olma durum ve pozisyonlarına geliş süreçleri için gelişme gösterirken teorik olarak kabul gören modellere uyumu tespit edilerek, mevcut modellerin TR42 bölgesi üzerindeki sanayi ihracatçıları üzerindeki açıklayıcılık gücü tespit edilmeye çalışılacaktır. Söz konusu bu tespitin yapılması süreç içerisinde yaşanan gelişmelerin teorik alan yazında karşılık bulmayan veya henüz isimlendirilmemiş aşamaların tespit edilmesi için önemli bir süreçtir. Bu öneme istinaden tezin öncelikli araştırma problemi olarak “*Mevcut uluslararasılaşma modelleri TR42 bölgesindeki firmaların uluslararasılaşma modellerini açıklamada etkili midir?*” sorusu gündeme gelmektedir. Söz konusu bu araştırma problemine cevap bulabilmek adına örnekleme dahil edilen firmalara:

*Firmanızın tarihini kısaca anlatır mısınız?

*Firmanızın uluslararasılaşma sürecini anlatır mısınız?

*Uluslararası faaliyetlere katılmaya karar verme-başlama nedenleriniz nelerdi?

*Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız herhangi bir zorluk veya engelden bahsedebilir misiz? (Politik-ekonomik-kültürel-hukuki vb.) -herhangi bir engel/ler ile karşılaştıysanız bu engel/leri nasıl aştınız?

*Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız herhangi bir kolaylaştırıcı etkenden bahsedebilir misiniz? Soruları sorulacak ve araştırma problemine cevap aranmaya çalışılacaktır.

Dünyanın teknoloji açısından hızla gelişmesi, ulaşım ağlarının, bankacılık ve finans teknolojilerinin hızla gelişmesi sonucu oluşan olanaklar ticari ve ekonomik anlamda ilişkilerin hız kazanmasına ve artmasına büyük katkılar sağlamıştır. Temel olarak bakıldığında bu ilişkilerin artması ve gelişmesinin arkasında işletmelerin tek başlarına yapamayacakları üretimlerin farklı iş birlikleri kurarak meydana getirmesi bulunmaktadır. Bununla birlikte bireyler veya işletmeler tek başlarına alamayacakları şeyler için birlikte hareket edebilmekte farklı ülkelerden ticaret ve iş birlikleri oluşturarak refah düzeylerini arttırmak için çalışmalar yürütmektedir. Bu gelişmeler ile işletmeler farklı ülke pazarlarında ürün pazarlamalarına başlayarak kendileri için yeni ticaret ağları ve pazarlar oluşturmaktadırlar. Bu noktada işletmelerin farklı pazarlara ulaşmak için takip edeceği yollar farklılaşabilmektedir. Teorik olarak ortaya konulmuş modeller işletmelerin hangi yolları neden seçtiklerine dair bilgiler sunabilmektedir. Literatürde bahsi geçen uluslararasılaşma modelleri göz önüne alındığında TR42 bölgesinde uluslararasılaşmış firmaların takip ettiği bir model olup olmadığını inceleyerek diğer modellerden spesifik bir şekilde ayrılarak firmalar tarafından takip edilen bir modelin olup olmadığının tespiti bu bölgede faaliyet gösteren ve uluslararasılaşmak isteyen firmalar için iyi bir yol gösterici olacaktır. Spesifik bir şekilde kabul gören ve takip edilen bir sürecin varlığından bahsedilebiliyor olunması arkadan gelen işletmeler için yapılacak tercihlerde nelerin dikkate alınması gerektiği ve süreçlerde izlenecek yolun takibi için önemli bir kılavuz olabilme ihtimali vardır. İşletmeler uluslararası pazarlardan ve pazar fırsatlarından yararlanabilmek adına, kendileri için güvenilir bir pazar konumu elde etmek ve yüksek rekabet ortamında hayatta kalabilmek adına büyük ölçüde ilk olarak ihracata yönelim göstermektedir (Kahveci, 2013, s. 44). Bu durum işletmelerin yerel düzeyde kalmaktan vazgeçmeleri noktasında baskı oluşturmaktadır. Farklı ülke pazarları ile ilişki kurmaya yönlendirmektedir. Bu ilişki kurma noktası çok farklı şekillerde ve süreçlerde gerçekleşebilmektedir. Söz konusu farklı süreç ve şekillerin varlığı uluslararasılaşma

adımlarını yeni atmaya başlayan şirketler için sorun teşkil edebilmekte ve en doğru yolu tercihi konusunda kafa karışıklıklarına sebep olabilmektedir. En doğru yolu tercih etmek isteyen işletmelerin spesifik bilgilere ulaşabilecekleri bir durum mevcut değildir. Bu durum ve düşünceye istinaden “*TR42 bölgesindeki imalatçı kobilerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada kullanılabilecek spesifik bir model var mıdır?*” sorusu gündeme gelmekte ve araştırmanın bu problemine cevap bulabilmek adına örnekleme dahil edilen firmalara;

*Şu an uluslararasılaşma sürecinin başında olsaydınız neleri farklı-neleri aynı şekilde yapardınız? Neden?

*Halihazırda faaliyet gösterdiğiniz uluslararası pazarlardan nasıl haberdar oldunuz?

*Doğan/doğabilecek yeni fırsatlar noktasında herhangi bir haber kaynağından bahsedebilir misiniz? Soruları sorulacak ve araştırma problemine cevap aranmaya çalışılacaktır.

KOBİ’ler yapıları ve işlevleri açısından ülkelerin ekonomik yapı taşlarını oluşturmaktadır. KOBİ’ler büyük çaplı olan işletmeler ile kıyaslandığı zaman daha az bir yatırım ile çok farklı şekillerde oluşan talepleri karşılayabilme ve yeni gelişmelere hızlı cevap verebilme özellikleri sebebi ile önemlidir. Ülkeler gelişimleri için, ekonomik sorunlar ile başa çıkabilmek ve ticaret açıklarını kapatabilmek için ihracat yapmak zorundadırlar. Bu noktada ülkeler özelinde KOBİ’lere de büyük bir iş düşmektedir. Yeterli getirinin elde edilebilmesi için KOBİ’lerin ihracat yaparken karşılaştıkları sorunların çözülmesi ve benzer süreçler izleyecek yeni işletmelerinde benzer sorunlar ile karşılaşmaması adına çalışmaların yürütülmesi önemlidir. Ülkelerin ekonomik yapıları için önemli olan KOBİ’lerin Türkiye özelinde ihracat düzeyleri göz önüne alındığında yeterli düzeyde olmadığı ifade edilmektedir. KOSGEB başkanı H.B. Kurt Türkiye İhracat Seferberliği Zirvesinde (2022), Türkiye’de yaklaşık 96 bin KOBİ’nin olduğu ve bu KOBİ’lerin yapmış olduğu ihracatlarının toplam ihracatımızın yüzde 36’sını oluşturduğunu belirten açıklamaları KOBİ’lerin dış ticaretteki paylarını arttırmaları gerektiğini göstermektedir. Bu noktada ihracatçı KOBİ’lerin ihracat süreçlerinde izlemiş oldukları bir model olup olmadığı ve ihracat süreçlerinde yaşadıkları sorunların tespit edilerek teorik modeller ile çözüm önerilerinin desteklenmesi önemli bir konu olmaktadır. Ersoy (2018) tarafından yapılan tanımlaya göre dış ticaret girişimciliği “*Dış ticaret girişimciliği, yerli sanayiler tarafından yaratılan katma değerlerin ulusal sınırların ötesinde satılarak, elde edilen, parasal karşılıklarla yine ülke içerisinde yeni*

katma değerler yaratılmasıdır.” şeklinde ifade edilmektedir. Bu nokta yeni bir bakış açısı ile kendi milli sınırları içinde büyümeyi tercih eden işletmelerin bu süreçte uluslararasılaşan fakat farklı ülkeler sınırları dahilinde de yatırımlarını yapan firmalara kıyasla izledikleri yolların farklılık gösterip göstermediğinin tespiti ve yaşanan gelişmelerin mevcut teorik modellere uygunluğunun tespiti önemli bir yol gösterici olacaktır. Dış ticaret girişimciliği ile uluslararası faaliyetlerini sürdüren işletmelerin bu yolu tercih etmelerindeki amacın arkasında yatan salt milliyetçi duygular mı yoksa daha hızlı büyüme fırsatı olarak değerlendirilen bir yol olarak görülerek uluslararasılaşma süreçlerini takip ederek son aşamada yatırım kısmında mı farklılıklara gidildiğinin tespiti dış ticaret girişimcisi olarak gelişmek isteyen firmalar açısından yol gösterici olacaktır. Dış ticaret girişimcisi özelliklerini taşıyan işletmelerin teorik anlamda ifade edilen model düzleminde bir süreç izleyerek mi ilerledikleri yoksa farklı yollar ile mi süreci ilerlettikleri noktasında “İhracatçı kobiler süreçte dış ticaret girişimciliği modeline uygun uluslararasılaşma modellerini izliyor mu?” sorusu gündeme gelmekte ve araştırmanın bu problemine cevap bulabilmek adına örnekleme dahil edilen firmalara;

**Uluslararası faaliyette bulunduğunuz/bulunmayı düşündüğünüz pazarlar ile ilgili değerlendirmelerinizde nelere dikkat ettiniz/edersiniz? Neden? Sorusu sorulacak ve araştırma problemine cevap aranmaya çalışılacaktır.*

Küreselleşme olgusunun 1990’lı yıllardan beri alanyazında geniş bir yer bulması girişimciliği de etkilemiştir. Her ne kadar uluslararası ticaret ve dış ticaret kavramları birbirleri yerine kullanılıyor olsa da bu iki kavramın farklı imalarda bulunduğu bir gerçektir. Uluslararası ticaret kapsam ve anlamı bakımından küresel sermaye hareketlerini de içermektedir. Dış ticaret ise mal ve hizmetlerin ulusal sınırlar arasındaki hareketlerini ifade ederken, ulusal bazda kar maksimizasyonlarına odaklanmaktadır. Küreselleşme olgusunun etkisi ile girişimcilik özelinde, uluslararası girişimcilik kavramı ortaya çıkmıştır. Girişimciliğin uluslararasılaşması, girişim sonucunda yaratılan katma değerın uluslararası ölçekte nasıl boyutlandırılıp konumlandırılacağı ile ilgilidir (Ersoy ve Saygılı, 2022). Uluslararasılaşma ve girişimcilik noktasında, girişimcilik özelinde dış ticaret girişimciliği yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde yeni yeni karşılaşılmaya başlanılan uluslararası girişimcilik ve dış ticaret girişimciliği ayrımı ticari milliyetçilik, ekonomik milliyetçilik etkileri ile farklılaşmaktadır. Ticari milliyetçiliği küreselleşmeye karşı bir savunma süreci olarak değerlendirmek mümkündür. Ekonomik milliyetçilik ise küreselleşme akımlarının ortaya çıkartmış olduğu tehditlere karşı

savaşma ve bu tehditleri bertaraf etme çabası olarak ifade edilebilir. Ersoy ve Saygılı, (2022) tarafından yapılan tanımlamalarda uluslararası ticaret kapsamında izlenen politikaların ticari milliyetçilik, dış ticaret kapsamında izlenen politikaların ise ekonomik milliyetçilik olduğu ifade edilmektedir.

Ticari milliyetçilik dış ticaret fazlası vermeyi ve bu durumu sürdürmeyi amaçlayan ülkelerin bir stratejisi yani ülkeler arası asimetrik bir denge, bir bağımlılık ilişkisi üzerine odaklanırken, ekonomik milliyetçilik dışa kapalı bir ekonomik yapıdan ziyade ticarete avantaj sağlayabilmek adına milli ekonomik gücün korunmasına odaklanmaktadır. Ticari milliyetçilik saldırgan bir politikayı ifade ederken, ekonomik milliyetçilik ise savunmacı bir politikayı ifade etmektedir. Kısaca uluslararası ticaret, ticari milliyetçiliğin bir yansıması, ekonomik milliyetçilik ise dış ticaretin bir yansımasıdır şeklinde ifade edilmektedir.

Uluslararasılaşma süreçleri dikkate alındığında dış ticaret girişimcisi olarak faaliyetlerini sürdüren firmaların uluslararasılaşma modellerine uyumlu şekilde faaliyetlerini sürdüren firmalar ile benzer belirleyicilerden etkilenip etkilenmediğinin tespiti, dış ticaret girişimcilerinin uluslararasılaşma kriterlerinin tespiti açısından önem arz etmektedir. Mevcut uluslararasılaşma teorileri ile dış ticaret girişimcisi olarak nitelendirilen firmaların uluslararasılaşma süreci açısından izledikleri yollar ve süreçler üzerinde yapılabilecek bir hiyerarşik sıralama bu sürece yeni başlayacak olan firmalar için kritik öneme sahip olabilecek bir yol haritası konumuna gelecektir. Oluşturulması hedeflenen bu yol haritasının tespitine yönelik olarak bu kapsamda *“İhracatçı kobiler üzerinde dış ticaret girişimciliği kriterleri / belirleyicileri belirlenebiliyor mu? Bu kriterler arasında hiyerarşik bir sıralama yapılabilir mi?”* sorusu gündeme gelmekte ve araştırmanın bu problemine cevap bulabilmek adına örnekleme dahil edilen firmalara;

*Size göre firmanızın uluslararasılaşmasını sağlayan güçlü yönleri nelerdir?

*Firmanızın uluslararasılaşmasına etki eden (içsel, çevresel ve dışsal) faktörlerden bahseder misiniz? Soruları sorulacak ve araştırma problemine cevap aranmaya çalışılacaktır.

Araştırma problemi olarak tanımlanan sorular özelinde konu kapsamına ilişkin oluşturulan mülakat soruları eşleştirilmesini aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür;

Tablo 4*Araştırma Soruları*

Araştırma Soruları	Mülakat Soruları
1-Mevcut uluslararasılaşma modelleri TR42 bölgesindeki firmaların uluslararasılaşma modellerini açıklamada etkili midir?	*Firmanızın tarihini kısaca anlatır mısınız? *Firmanızın uluslararasılaşma sürecini anlatır mısınız? *Uluslararası faaliyetlere katılmaya karar verme-başlama nedenleriniz nelerdi? *Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız herhangi bir zorluk veya engelden bahsedebilir misiz? (Politik-ekonomik-kültürel-hukuki vb.) -herhangi bir engel/ler ile karşılaştıysanız bu engel/leri nasıl aştınız? *Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız herhangi bir kolaylaştırıcı etkenden bahsedebilir misiniz?
2-TR42 bölgesindeki imalatçı kobilerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada kullanılabilecek spesifik bir model var mıdır?	*Şu an uluslararasılaşma sürecinin başında olsaydınız neleri farklı-neleri aynı şekilde yapardınız? Neden? *Halihazırda faaliyet gösterdiğiniz uluslararası pazarlardan nasıl haberdar oldunuz? *Doğan/doğabilecek yeni fırsatlar noktasında herhangi bir haber kaynağından bahsedebilir misiniz?
3-İhracatçı kobiler süreçte dış ticaret girişimciliği modeline uygun uluslararasılaşma modellerini izliyor mu?	*Uluslararası faaliyette bulunduğunuz /bulunmayı düşündüğünüz pazarlar ile ilgili değerlendirmelerinizde nelere dikkat ettiniz/edersiniz? Neden?
4-İhracatçı kobiler üzerinde dış ticaret girişimciliği kriterleri / belirleyicileri belirlenebiliyor mu? Bu kriterler arasında hiyerarşik bir sıralama yapılabilir mi?	*Size göre firmanızın uluslararasılaşmasını sağlayan güçlü yönleri nelerdir? *Firmanızın uluslararasılaşmasına etki eden (içsel, çevresel ve dışsal) faktörlerden bahsedebilir misiniz?

3.8. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada ana veri toplama kaynağı olarak mülakatlardan yararlanılmıştır. Mülakatlara ek olarak ihtiyaç duyulan şirket bilgilerini elde etmek amacı ile anket, web sitesi taraması, belge taraması gibi ikincil verilerden de yararlanılmıştır. Mülakatlar sonrasında elde edilen temaları önem derecelerinin belirlenebilmesi adına anketlerden yararlanılmıştır. Bu sebeple çalışma karma bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiş çalışma olarak görülmektedir. Verinin elde edilmesinde asıl kaynak olarak yarı yapılandırılmış mülakatlardan yararlanılması çalışmayı nitel ağırlıklı bir çalışma yapmaktadır. Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen firmalar ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlar 40 ile 65 dakika arasında sürmüştür. Veri elde etmek amacı ile yapılan bu görüşmelerin tamamı yüz yüze olacak şekilde sürece dahil edilen firmalara gidilerek firma içerisinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatların tamamında katılımcılardan izin alınarak ses kaydı alınmış ve Word (2016) ofis programının konuş yazdır eklentisi kullanılmıştır. Bu sayede mülakatlarda oluşabilecek veri kaybının önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Mülakat yolu ile veri toplama süreci esasında kimler ile görüşme gerçekleştirileceği hususuna karar verilmesi ile başlar. Bu kararda önemli nokta araştırmacının neyi öğrenmek istediği ve kimin bakış açısı ile öğrenmek istediği ile ilgilidir. Burada araştırılan konuya katkı sağlayacak katılımcıların tespiti ve katılımlarının sağlanması önemlidir. Nitel araştırmalarda asıl önemli olan katılımcıların sayısı değildir. Daha ziyade önemli olan nokta fenomeni anlayabilmesi ve algılarını iyi bir şekilde araştırmacı ile paylaşabilmesidir (Merriam, 2015, s. 101-102). İhtiyaç duyulan verilerin firma tarihi ve geçirdiği süreçler ile ilgili olması mülakata katılım sağlayacak kişilerin sorulara cevap verebilecek nitelikte ve tecrübede olmasını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple yapılan mülakatlarda firmaların kurucularına ulaşılarak kurucuları olmaz ise üst düzey yöneticilere ulaşılarak verilerin elde edilmesi düşünülmüştür. Gerçekleştirilen mülakatlardan biri hariç diğerlerinin tamamı kurucu ortaklar veya firmada uzun yıllardır görev almakta olan üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Bunun dışında kalan firmada ise görüşme süreci uzun yıllardır firmanın mali işler müdürlüğü görevini yürüten kişi ile planlanmış fakat görüşmenin gerçekleştirileceği gün öncesinde şehir dışına çıkması gerektiğinden mülakat dış ticaret sorumlusu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verilerini elde etmek amacı ile yapılan mülakatlar Kasım 2023 ile Nisan 2024 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırma TR42 bölgesi sınırları içerisinde bulunan Sakarya ilinde faaliyet gösteren 5 ihracatçı KOBİ ile gerçekleştirilmiştir.

3.9. Gizlilik ve Anonimlik

Araştırmaya katılmayı ve bilgi paylaşımında bulunmayı kabul etmiş katılımcıların kendilerine ait kimlik bilgilerinin paylaşılmaması ve hakkında bilgi paylaşımında bulunmuş oldukları şirketlerin de isimlerinin paylaşılmaması mahremiyetlerinin korunması eylemi olarak ifade edilebilir. Hem katılımcıların hem de temsilcileri oldukları firmaların bilgilerinin korunarak ifşa edici ve doğrudan tespiti kolaylaştırıcı bilgilerin paylaşılmamasını ise gizlilik olarak ifade edebiliriz. Derinlemesine yapılan görüşmelerde ana konunun unsurlarına göre kişi veya temsil edilen kurumların tespiti gündeme gelebilmektedir. Bu sebeple araştırmaya konu olan süreçlerin yazılı hale gelmesi ardından pek çok basılı ve sanal arşiv dosyalarında bulunabileceği diğer araştırmacılar tarafında ikincil veri kaynakları olarak kullanılabilmesi unutulmamalıdır. Bu hususlardan dolayı doğrudan ifşa edici bilgi ve özelliklerinde paylaşılmaması önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada araştırmaya katılmayı kabul etmiş kişiler ve temsil ettikleri şirketlerin bilgilerinin gizli tutulacağı bilgisi paylaşılmış alınan ses kayıtlarının halka açık platformlarda veya araştırmaya destek olanlar dışında herhangi bir üçüncü taraf ile paylaşılmayacağı taahhütü sözlü olarak verilmiştir. Bu araştırmada anonimliği ve gizliliği sağlayabilmek adına katılımcılara ait demografik bilgiler kısmında her yerde kullanılabilen genel unvan tanımları ve genel demografik bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın konu ve kapsamı gereği temsil edilen şirkete ait bilgiler daha öneli olduğundan araştırmaya katılımcı olarak destek veren şirketlerin isimleri alfabetik olarak sıralanmış ve ardından baştan sona olacak şekilde K01, K02, K03 ... (Katılımcı 01, Katılımcı 02, Katılımcı 03) birer takma ad verilmiştir. AHP gerçekleştirilirken mülakatçı şirketlere verilen isimlendirmenin benzeri fikirlerine danışılan uzmanlara da verilmiştir. Bu doğrultuda akademide görev yapmakta olan uzmanlara “Katılımcı Akademisyen” anlamında KA01, KA02... şeklinde, sektörde çalışan uzmanlardan ise “Katılımcı Sektör Uzmanı” anlamında KSU01, KSU02... şeklinde isimlendirme yapılmıştır.

3.10. Güven Vericilik

Hem nicel hem de nitel çalışmalarda yapılan çalışmaların okuyucular ve değerlendirmenler tarafından kabul ediliyor olması, güven vericilikle ilgilidir. Güven vericiliğin sağlanabilmesi için, gerçekleştirilen aşamalarda kabul edilen, yapılan tercihlerin tutarlı olması ve okuyucuların buna ikna edilmesi gerekmektedir (Öztürk, 2019, s. 124). Bu çalışmada güven vericiliğin sağlanması açısından mülakatlarda elde edilen veriler ile kategoriler ve temalar oluşturulurken farklı uzman görüşleri alınmış, gelen önerilere göre revize işlemleri yapıldıktan sonra yeniden görüş almak için bilgi paylaşımı gerçekleştirilmiştir. Ayrıca mülakat sorularının araştırma problemlerine cevap verebilme kabiliyetinin tespiti ve cevaplayıcıların sorulan soruları doğru bir şekilde anlayıp anlamadıklarının tespiti için pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda bazı sorular revize edilmiş, daha yalın ve akademik dilden uzak bir biçime getirilerek yenilenmiştir. Mülakatta sorulan sorular, araştırma problemleri ile eşleştirilerek hangi soruların karşılığında hangi problemlere ilişkin cevapların arandığı kategorilendirilerek tablo halinde sunulmuştur. Doğru firmalara ve firmalar içerisinde doğru katılımcılara ulaşabilmek adına amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Firma tespiti yapılırken sanayi ve ticaret odalarının yayınlamış olduğu ihracatçı listelerinden ve firma bilgilerinden yararlanılarak araştırma konusunda hizmet edebilecek firmalar tespit edilmiştir. Bu tespitin ardından ulaşılabilen ve bilgi paylaşımını kabul eden firmalar

belirlenmiş ardından mülakat için kimlerle görüşüleceği tespit edilmiştir. Daha sonra karşılıklı olarak belirlenen uygun gün ve saat için sözleşilerek inceleme konusu olan firmalar içerisinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin doğruluğunu tespit etmek ve gerekçelendirebilmek için ikincil veriler yardımı ile elde edilen cevaplar teyit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada firmalara ait web siteleri, sanayi ve ticaret odalarının paylaştığı veriler, firma katalogları vb. materyallerden yararlanılmıştır. Bunlara ek olarak mülakatlar sırasında kontrol sorularının yanında daha fazla detaya ihtiyaç duyulan noktalarda sonda soruları sorularak anlatıcı daha derinlemesine bilgi paylaşımı için desteklenmiştir. Literatürde kabul görmüş uluslararasılaşma modellerinin belirleyicileri ile bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda ortaya çıkan süreçler karşılıklı olarak değerlendirilmiştir. Literatürde kabul görmüş uluslararasılaşma modelleri ile çalışmada elde edilen adımlar uzman görüşleri alınarak yeniden yorumlanmış ve sıralamanın oluşturulması için AHP'den yararlanılmıştır. Sonuçların yalnızca araştırmacının yorumlarına yönelik kalmaması alanında uzman kişilerin görüşleri ile desteklenmesi ve şekillendirilmesi de güven vericiliği arttıran bir adım olarak değerlendirilmektedir.

3.11. Analiz ve Bulgular

Veri analizi katılımcıların söyledikleri ile araştırmacının yorumlamasının dışarı aktarılma sürecidir. Verilerin analiz süreci araştırma sorularına verilen cevapların kullanılarak yorumlanma sürecini ifade etmektedir. Bu çalışmada veri tabanının oluşturulması ise mülakat süreçlerinin ses kaydının alınması ve bunların yazıya aktarılması sonucuyla oluşmuştur. Bu süreçte anlaşılmayan kısımlar için görüşme yapılan kişiler ile yeniden görüşülüp anlaşılır hale getirilmiştir. Böylece yanlış anlama ve hatalı yorumlamaya sebebiyet verebilecek durumlar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan veri tabanı okunarak katılımcıların söyledikleri ile araştırma soruları arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu süreç kendi içerisinde verilerin organize edilmesini, ham verilerin okunarak, kodları, kategorileri ve temaları oluşturarak verilerin sunulmasını ve yorumlanmasını içermektedir. Kod veriler arasında anlamlı bölümlere verilen isimken kategori içerik analizi sonrası elde edilen kavramların temalar altında sınıflandırılmasını ifade etmektedir. Tema ise üst kavramı yani kategorilerden oluşturulan çatıyı ifade etmektedir. Veri analizi yaparken öncelikle belirli kodlama süreci olmalıdır. Yani ham haldeki verilerin çeşitli kategoriler altında toplanarak kodlama sürecinden geçirilmelidir. Kategoriler ise belirli teorik çerçevelere bağlı kalınarak oluşturulmaktadır.

Analiz kısmında yararlanılan verilerin değerlendirilmesi sürecinde, verilerin kod ve temalara ayrılması noktasında farklı yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Farklı analiz tekniklerinin farklı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu çalışmada öncelikli olarak içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizin tercih edilmesinin sebebi verileri analiz etmek için literatürde kabul görmüş ve sıklıkla kullanılan genel bir yaklaşım olmasıdır. İçerik analizi yaparken kullanılan kelimelerin kalıpları, sıklıkları, eğilimleri, önemlidir. Esasen içerik analizi metinsel bilgileri analiz etmek için kullanılan sistematik bir sınıflandırma ve kodlama yaklaşımıdır (Hsieh ve Shannon, 2005). Burada amaç verinin içeriğindeki söylemlerin neyi, nasıl, kime ve niçin söylediğini inceleyerek açıklamaya çalışmaktır (Bloor ve Wood, 2006).

3.11.1. Cevaplayıcılara ve Firmalara Ait Bilgiler

Aşağıda cevaplayıcılara ve firmalara ait özelliklerin paylaşılmış olduğu *tablo 5*'de ifade edilen "Katılımcı" kategorisindeki isimlendirmeler "3.9 Gizlilik ve Anonimlik" bölümünde ifade edildiği şekli ile katılımcılara verilen takma adlarını göstermektedir. Burada tanımlanan isimler hem mülakata cevaplandırıcı olarak katılan katılımcıyı hem de mülakatçının temsil ettiği firmayı tanımlamaktadır. Bu sebeple *tablo 5*'de hem mülakat sorularına cevap veren katılımcıya ait özellikler hem de firmalara ait özellikler birlikte paylaşılmıştır.

Tablo 5

Cevaplayıcılara ve Firmalara Ait Bilgiler

KATILI MCI	CEVAPLANDIRICININ					FİRMANIN		
	YAŞ	CİNSİYET	ÖĞRENİM DURUMU	FİRMADAKİ TECRÜBESİ (YIL BAZLI)	FİRMADAKİ POZİSYONU	YAŞ	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖRÜ
K01	30	E	LİSANS	3 YIL	İHRACAT SATIŞ SORUMLUSU	20	45	MAKİNA İMALATI
K02	54	E	ÖN LİSANS	37 YIL	YÖNETİM KURULU BAŞKANI	45	70	MAKİNA İMALATI
K03	55	E	LİSANS	34 YIL	YÖNETİM KURULU ÜYESİ	35	50	ELEKTRİK İMALAT
K04	55	E	YÜKSEK LİSANS	28 YIL	YÖNETİM KURULU ÜYESİ	28	82	İNŞAAT İMALAT
K05	55	K	LİSANS	3 YIL	GENEL MÜDÜR	18	82	DEMİRYOL U İMALAT
K06	38	E	LİSANS	20 YIL	GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	28	30	RAYLI SİSTEMLER PARÇA İMALATI
K07	56	E	LİSE	33 YIL	GENEL MÜDÜR	33	57	ELEKTRONİK MODÜL İMALATI

<i>Tablolar Devamı</i>								
K08	55	E	LİSANS	13 YIL	YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI	13	130	DEMİRYOL ARAÇLARI EKİPMAN İMALATI

Tablo 5'de demografik özellikler incelendiği zaman katılımcıların yaşlarının 30 ile 56 Arasında değiştiği ve yaş ortalamasının ise 49,75 olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımının ise 7 erkek ve 1 kadın olduğu görülmektedir. Yani katılımcıların çoğunun erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığı zaman 5 lisans mezunu, 1 ön lisans mezunu, 1 yüksek lisans mezunu ve 1 kişinin lise mezunu şeklinde dağılım olduğu görülmektedir. Katılımcıların firmadaki tecrübelerine bakıldığı zaman 3 ile 37 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların firmadaki pozisyonlarına bakıldığı zaman ise 1 ihracat satış sorumlusu, 1 yönetim kurulu başkanı, 2 yönetim kurulu üyesi ve 2 genel müdür, 1 genel müdür yardımcısı ve 1 yönetim kurulu başkan yardımcısı olduğu görülmektedir. Mülakata dahil edilen firmaların yaşlarına bakıldığı zaman ise 13 ile 45 yaş arasında değiştiği görülmektedir. Firmaların çalışan sayılarına bakıldığı zaman ise 30 ile 130 arasında olduğu görülmektedir. Firmanın yaşına ve çalışanın o şirketteki tecrübesine, çalışanların eğitim seviyelerine ve şirketteki pozisyonlarına bakıldığı zaman mülakat sorularına cevap verebilecek nitelikte ve tecrübede oldukları görülmektedir. Bunun yanında firmanın çalışan sayılarına bakıldığı zaman KOBİ statüsünde oldukları görülmektedir. Firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri sektörlere bakıldığı zaman ise farklı alanlarda olsa da imalat sektörlerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Demografik özellikler dikkate alındığında seçilen örneklemin araştırma problemlerine cevap verebilecek bir nitelikte örneklem olduğunu görülmektedir.

3.11.2. Mevcut Uluslararasılaşma Modellerinin TR42 Bölgesindeki Firmaların Uluslararasılaşma Süreçlerini Açıklamasına İlişkin Analizler

Mülakatlarda ilk olarak firmanın tarihini öğrenmeye yönelik soru ile başlanmıştır. Burada amaç firmanın kurulum aşamasından görüşmenin yapıldığı zamana kadar olan süreçte ne gibi spesifik adımların atıldığını öğrenmektir. Daha sonra firmanın yurtdışı faaliyet serüvenlerini öğrenebilmek adına uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin sorular sorularak mülakata devam edilmiştir. Burada yurtdışı bağlantılarının nasıl kurulduğunu, ilk yurtdışı faaliyetlerin hangi yollar veya kanallar ile gerçekleştirildiği, firmanın yurtdışı faaliyet süreçlerine ilk olarak nasıl başladığını gibi detay bilgileri öğrenebilmek adına süreç yürütülmüştür. Verilen cevaplar birtakım sonuçlara ulaşılmıştır.

“Şöyle diyeyim, aslında kurulurken ki hedef yurt içi ve yurt dışı olduğu için yurt dışı pazarları ilk baştan beri akıllarda olan bir süreçti. Farklı ülke pazarlarında da kendimizi ispatlama kendimizi gösterme isteğimiz var. Bu amaçla zaten ihracat ofisi kurulmuş durumda... Önceleri satış ve nakliye açısından süreçleri ilerletiliyordu, süreçler ile farklı departmanlar farklı şekillerde ilgileniyordu. Yurtdışı satışı için belirli bir süreç ve ekip yoktu. Şu an geldiğimiz noktada ihracat ofisi oluşturulmuş durumda. Yurtdışı faaliyetleri bu noktadan yürütülüyor. Bu ofisin kurulması uluslararasılaşma açısından büyük bir adım olarak değerlendiriyoruz.” (K01)

“Burada da özellikle kendi ülkemde. Bir daralma hissettiğin an mecburen yurt dışına doğru yayınlaya başlıyorsun ve burada tabii sadece sizin düşüncenize bağlı olmuyor. Zor bir ülkedeyiz döviz sıkıntımız var. Yani bunun bize artıları ve eksileri de var. Bazen çok cazip bir ülke haline geliyoruz. Bazen çok zor bir ülke haline geliyoruz... Yurtdışı olarak Yenişehir’de demiryolu camiasında aydı bölgemizden dolayı firma Alman bir firma gelip kendisi bulmuştu bizi. Bizde ürünleri tedarik edip yani burada üretip ona teslim etmiştik.” (K02)

Biz ihracatla ilgili ne yapabiliriz biraz. Sesi düşündük diyelim. Bunun neticesinde biraz temas kurmaya karar verdik. O tarihte yapı fuarları ve benzeri fuarlarla bu işin olabilirliğini test etmeye çalıştık. Yani şöyle yurt dışından gelen. Ülkeler arası görüşmeye gelen Satso ve benzeri platformlarda heyetler oluyor... Yani diyelim ki Kenya’dan bir ticaret grubu gelmiş, Sakarya’ya ticaret sanayi odasına. Satso’nun ev sahipliğinde orada gidip firmalarla buluşup bunlarla çalışma alanımız var mı ortak bir çalışma alanımız var mı diye çalışmalarımız faaliyetlerimiz oldu. (K03)

“Yurt dışındaki pazarlara ulaşmak için aslında müteahhit firmalar ve daha önceden referans olan firmaların aracılığıyla... Ateşelikleri de kullanıyoruz.” Ganalı öğrencinin bize en çok verdiği ders o oldu. Yani uluslararası ticaret platformları var o platformlardan. Bize bir şirket havuzu yani müstakbel müşteri portföyü buluyoruz. Onlarla direkt temas kuruyoruz işte yapı şirkettir. O sektörden kapı şirketi de olabiliyor. Gana Batı Avrupa’nın merkez üssü olarak Gana’da çalışalım istedik. Çünkü orada Akra limanından bütün bölgeye giriş çıkışlar oradan oluyor diye. Bir sürü şirketlere bizim ihracat yöneticisi arkadaş mail attı ama kimden geri dönüş olmadı. Denk geldi işte sonra o Ganalı arkadaşımız doktora öğrencisiydi bizde staja başladı. Biz bir sürü adama mail attık dönüş olmadı dedik. O da bizim burada kimse mail açmaz, mail okumaz dedi. Bizim oradaki ticaret Facebook’un Messenger bölümünden oluşuyor. Nasıl olur öyle dedim.

Ülkede öyle bir adet oluştu. Öyle oluyor, dedi. Bu ne anlama geliyor? Facebook'tan dış ticaret yapılıyor. Dış ticaret yaparken, dış ticarete hep senin burada belirlediğin kurallar orada geçerli olmayabiliyor. (K04)

“Bir franchising ortaklığı Vesaire gibi öyle bir ortaklığımız, öyle bir temsilcimiz vesaire yok. Aslında Avrupa'da çok böyle ihale usulü de yürütüyor işler. Devlet çıktığı ihalelere de Avrupa'daki firmalar giriyor. Ve onlar bizimle partner olmak üzere kendilerinden teklifler geliyor. Biz aslında şu ana kadar yapmadık. Hani niyetimiz var ama ihtiyaç olmadı. Çünkü partner olarak referans çok iyi ilerliyor orada... Özel bir planı yoktu. Böyle talepler gelince ve iç piyasada da dur kalk tarzı bir çalışma şekli olduğu için o duruşları ve süreçleri telafi edebileceğini düşündüğü için gelen talebi değerlendirmeye başladı. Yapılan ilk iş referans olur ve derken bunun üzerine bir strateji geliştirilmesine karar verildi.” (K05)

“2017 yılında başladık. Bu süreç kurulduktan sonra yaklaşık 21 yıl sonra yapıyor. Bunun sebebi olarak ana faaliyetimiz başlangıçta otomotiv yan sanayi olarak başladık ilerleyen süreçte de raylı sistemlerin yan sanayisi kaynaklı imalat olarak devam ediyoruz. O Pazar bizi bu duruma getirdi...Alınan belgeler ve dahil olunan platform sayesinde süreç devam etti” (K06)

“Ticari araç sektöründe olduğumuzdan dolayı ürünlerimizin firmaların. Diğer ülkelere yaptığı ihracattan kaynaklı ihracatımız oldu...”(K07)

“Uluslararası faaliyetlere katılmaya karar verme sebeplerinin en başında Devlet Demiryollarında edinilmiş uluslararası ilişkiler, bağlantılar ve tecrübeler ile oldu. Ayrıca 2017 yılında Türkiye'deki ekonominin kötüye gideceğinin sinyallerinin alınması nedeni ile yurt dışına açılma kararı verildi.” (K08)

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde mevcut uluslararasılaşma modellerinin örneklem içerisindeki firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Modeller göz önüne alındığında doğrudan bir model ile eşleşme yapılmasının pek mümkün olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında farklı modellerin sunmuş olduğu adım ve süreçlere vurgulamaların yapıldığı da açıkça görülmektedir. En bariz şekilde vurgulanan modelin ağ bağlantıları modeli olduğuna dair bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

3.11.3. TR42 Bölgesindeki İmalatçı Kobilerin Uluslararasılaşma Süreçlerini Açıklamada Spesifik Bir Modele Dair Analizler

Örnekleme içerisinde verilen cevaplar değerlendirildiğinde uluslararasılaşma modelleri dikkate alındığında tam anlamı ile bire bir karşılayacak şekilde olmasa da ağırlıklı olarak ağ bağlantıları modeline vurgu olduğu görülmektedir.

“Kuruluş yılından sonra ilk yurtdışı satışı da gerçekleşiyor aslında. Hollanda’ya yanlış hatırlamıyorsam. Esasen bireysel tanıdıklar aracılığı ile gerçekleşti diyebiliriz. Yurtdışındaki süreçleri S. A. yürütüyor. O şirketin yurt dışındaki çalışanı diyebiliriz. Almanya’da doğup büyüdüğü ve bu sektör içinde bulunduğu için geniş bir çevreye sahip. Onun vasıtası ile satış gerçekleşiyor.” (K01)

“Burada bizim yurt dışıyla ilişkimiz daha çok demiryolu araçlarıyla. Bu sektör dar bir sektör çalışan firma sayısı da çok fazla değil ve biraz da uzmanlaşma gerektiriyor... Ve bu işi yapmak için bazı belgeler bulundurmak gerekiyor. Bu belgelerde genelde hep yurt dışından akredite yurt dışından alınıyor. Mesela biz 2009 yılında bir imalat belgesi aldık.... Bu bize bir kapı açtı, bunların kendi siteleri de var. Blokları da var işte, girdiğin yerler kayıt olduğun yerler var. Bizi orada hemen değişik yerlere taşımaya başladı. Şimdi istediğimiz belgenin mesela demiryolu sürecinde bunlar. Firma arayışa girdiğinde yurt dışı firmalar zaten direkt bizi bulur hale gelmeye başladı.” (K02)

“Bizim bayiliklerimiz mevcut işte, Siemens gibi, schneider ve entes gibi uluslararası sektördeki firmaları distribütörlüğü var elimizde. Böyle olunca bölgede ve diğer ülkelerden bulamadıkları ürünler veya hızlı ulaşmak istedikleri ürünler olursa bizle temasa geçebiliyorlar.” (K03)

“Arçelik’in Eskişehir’deki tesisine burada kapılar yaptık. Orada oradaki satın alma grubu kapıları beğendiler... Yani onun için Arçelik’in Romanya fabrikasını, Bulgaristan yaptık, Özbekistan’a yaptık, Arçelik Rusya’yı yaptık.” (K04)

“Biz bu sektörün duayeni bir kuruluşa hizmet vererek başladık. Yani çitayı biraz tepeden başlattık. O da İsviçre devlet demiryolları. Yani bugün işte raylı sistem tarihini yapılandıran önemli demir yollarından birisi biri o bütün standartları vesaire onlar belirliyor diğeri de Almanya devlet demiryolları bu sektördeki standartları oluşturan kuruluşlar bunlar. En eski demiryolu ağlarına sahipler. Dolayısıyla biz bunlarla başladığımız için biz zaten çitayı tepeden başlattık çitayı işte tepeyi koyduk. Dolayısıyla şimdi onların referansı ile inanılmaz teklif vermeye yetişemiyoruz şu anda.” (K05)

“...Raylı sistemlerin yan sanayisi kaynaklı imalat olarak devam ediyoruz... Gerekli belgelendirmelerin yapılmasıyla raylı sistemlerde de bu belgelerin taleplerini istenmesi yeni bir pazar oluştu. Bir platform var o platformda globalde görünen firmalarla iletişime geçilebiliyor. Biz de bu sertifika alınıp platforma dahil olduk. Dünya üzerinde bu belgeleri kimlerin sahip olduğu görünüyor, hangi ülkede çalışmak istiyorsanız o ülkedeki bu belgeye sahip olan firmalarla iletişime geçiyorsunuz. O şekilde bir üretim gerçekleşiyor şu an yani nihayetinde bizi oradan müşteriler bulabiliyor.” (K06)

“...orijinal ekipman üreticisiyiz. Çalıştığımız yerlerde direkt ticaret sektörünün üretim fabrikaları ile çalışıyoruz, yapmış olduğumuz işlerden dolayı know-how’umuz geniş ve firmalar bize ulaşıyor geniş bir ağımız var.” (K07)

“... 29 senelik Devlet Demiryolları hizmetinden sonra (K08) firmayı kuruldu, Devlet Demiryollarında edinilmiş uluslararası ilişkiler, bağlantılar ve tecrübeler uluslararası işler için etkili oldu.” (K08)

Uluslararasılaşma modelleri ele alındığında katılımcıların temsilcileri oldukları firmalar özelinde verdikleri bilgiler göz önüne alındığında, örneklem içerisinde yer alan firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada etkili olan tek bir model olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte en çok vurgu yapılan noktaların *tanıdık vasıtası ile, dahil olunan platformlar aracılığı ile, daha önceki işlerden elde edilen bağlantı ve tecrübeler ile ve yerli firmaya iş yaparak daha sonrasında iş yapılan yerli firma kanalı ile yurt dışı işlerin alınmaya başlanması* vurgusu ağ bağlantıları modelini gündeme getirmektedir.

3.11.4. İhracatçı Kobilerin Dış Ticaret Girişimciliği Modeline Uygun Uluslararasılaşmasına İlişkin Analizler

Dış ticaret girişimciliğini Ersoy ve Saygılı’ya göre girişimciliğin özel bir türü olarak tanımlanmaktadır. Literatürde yer bulmaya başlayan dış ticaret girişimciliği firmaların uluslararasılaşma süreçlerini farklı bir açıdan değerlendirmeye katkı sağlamaktadır. Esasen ihracatçı kobilerin dış ticaret süreçlerinde dış ticaret girişimciliği izlerine rastlanmaktadır. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgulara da dış ticaret girişimciliği vurgularına rastlandığı saptanmıştır. Ersoy ve Saygılı (2018) ilk olarak dış ticaret girişimciliğini mal ve hizmetlerin kültürel farklarından yararlanılarak lojistik ve finansal kanalların yardımıyla uluslararası pazarlara ulaştırılması olarak ifade etmiştir. Daha sonrasında bu tanıımı geliştirerek nihai haline getirmiş ve Ersoy ve Saygılı (2018) dış ticaret girişimciliğini “*yerli sanayiler tarafından yaratılan katma değerlerin ulusal*

sınırların ötesinde satılarak, elde edilen, parasal karşılıklarla yine ülke içerisinde yeni katma değerler yaratılması.” olarak tanımlamıştır. Tanımlamalar ışığında veriler analiz edildiği zaman birtakım bulgulara rastlandığı görülmüştür. Buna göre örneklem çerçevesinde yapılan görüşmeler değerlendirildiği zaman ihracatçı KOBİ’lerin dış ticaret girişimciliği modeline uygun olarak uluslararasılaştıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Katılımcıların vurgulamış oldukları dış ticarete bakış açıları, firmaların gelecekte beklenenleri ve geleceğe dair yol haritaları değerlendirildiğinde dış ticaret milliyetçiliği vurguları ile dış ticaret girişimciliği vurgularına rastlanmaktadır.

“...Normalde müşteri ile iletişime geçerken Türk firması olduğumuzu söylediğimizde biraz önyargı ile bakmaya başlıyorlar. Fiyat ve kalite açısından şüphe duymaya başlıyorlar. Daha çok kalite açısından. Fakat Almanya’da da bir ofisimiz var. Almanya’da da bir depomuz olduğunu belirttiğinizde bu zorluk biraz daha indirgeniyor. Yani biraz da kapılar açılıyor. Zaten kalitemizi gördükten sonra müşterilerimizin de doğal olarak düşünceleri değişiyor. Ülkemize karşı olan bu bakış açısını biraz aşmaya çalışıyoruz...

...Şöyle diyeyim, aslında kurulurken ki hedef Yurt içi ve yurt dışı olduğu için yurt dışı pazarları ilk baştan beri akıllarda olan bir süreçti. Farklı ülke pazarlarında da kendimizi ispatlama kendimizi gösterme isteğimiz var. Bu amaçla zaten ihracat ofisi kurulmuş durumda Tam olarak bir rakam veremiyorum fakat yurt dışına olan satışlarımız daha fazla. 60’a 40 gibi bir oran diyebiliriz...

...Aslında satış yaptığımız hedef ülkenin sayısını artırmaktadır. Çünkü daha farklı pazar yerlerine giriş yapmak istiyoruz. O yüzden bunun için mesela Orta Asya pazarı ile ilgilenen bir arkadaşımız var. Orada potansiyel müşterilere ulaşmaya çalışıyor. Her sektörde olduğu gibi bizim alanımızda da küresel oyuncular mevcut. Özellikle Çin gibi bir etkiyi kırmak kolay değil. Mevcut siyesi ve ekonomik durumlarda pazardaki süreçleri etkiliyor doğal olarak. Rusya savaşı da mesela olumsuz olarak etkiledi bizi...

...Yurt dışındaki insanlar çoğu İstanbul’u bildiği için oraya yakın olmakta bir avantaj sağlıyor aslında. Yani biz buraya evet yakınız diyebiliyoruz. Hem İstanbul’a yakın olması nedeniyle hem de bu sektörün üretim fabrikalarının buralarda yoğunlaşması nedeniyle fabrikamızın konumu iyi diyebiliriz. (K01)

...Kaynak makinaları noktasında Alman bir firma ile ortak üretim ve distribütörlük olarak bir anlaşma sürecimiz var, ürünleri biz burada kendi ülkemizde üretmeye devam edeceğiz, orada satış olarak bir planımız var (K02)

...Milli değerler açısından düşünmek, düşündükleri o da şöyle, Türkiye'nin ihracat yapma ihtiyacı var. Şu anki sıkıntılı süreçlerimizin tamamı dış ticaret yapısında yatan sorun diyelim. Bizim ithalatı karşılama oranımız. Maalesef biliyorsun sürekli bir açık veriyoruz. O açıktaki ne 100 birim ihraç ediyoruz, 150 birim ithal ediyoruz. Veya işte dolar bazlı aynı şey geçerli. Böyle olunca dış ticaret açığımız kronikleşmiş bir vaziyette. Çok uzun süredir işte belki cumhuriyetin ilk yıllarından beri hala bizim çözemediğimiz bir sorun. Bir Türk vatandaşı olarak birinci ön koşul diyelim, ülkenin artık dış ticaret açısından kurtulması gerekiyor. Bunu yapabilmek için de tabii ham madde satışı değil de katma değeri olan ürünler üreterek dış ticarete açığını ortadan kaldırır. Burada ticari fazla veren artık diyelim bir konuma geçmesi gerekiyor... Yurtdışında fiziki bir yatırım, ortaklık gibi bir planımız yok. (K03)

Yani bu bizim sektörde en doğru yurt dışı çalışma modeli diye bir model yok. Herkes değişik bir modeli deniyor. Bayilik açan var işte proje kovalayanlar falan var ama bence bunların hepsini yapmadan önce biz kendimizi toparlanmamız lazım.. Mısır'da bayimiz var. Bir yıldan beri deneme sürecini yaşıyoruz. Mısır kendi içinde çok problemi olan ama inanılmaz potansiyeli olan bir ülke. Geçen sene çok yüksek volümlü olmasa da birkaç tane Premium proje yaptık... Yani önümüzdeki 10 yılda diyebilirim ki dünyanın en büyük yatırımları Suudi Arabistan'da olacak, korkunç yatırımlar olacak. Bu bence Türkiye'deki bütün herkes için inanılmaz fırsatlar için de barındıran bir şey. Ama orada da işte biz gidip de orada şube açmayacağız. Orada kendimiz bir yapılaşmaya gidecek halimiz yok. Çünkü yasal engellerde var zaten. Tekrar onun %51 bir yerel ortak bulunan gibi bir durum var. Yani orada yasal durum var işte ama biz ilk başta direkt ortaklık yapısı falan değil proje bazlı takiplerde ona müşterilere destek verebileceğimizi, işte orada proje olduğu zaman biz buradan arkadaşları gönderip de orada satış sürecini komple onun yanında yer alabileceğimizi. Ondan sonra işi alıp bize sonuçlanması durumunda işte montaj safhasında da buradan ona destek verebileceğimizi söyledik Mısır'daki bayi ortaklığımız için. (K04)

Bir franchising ortaklığı Vesaire gibi öyle bir ortaklığımız, öyle bir temsilcimiz vesaire yok. Aslında Avrupa'da çok böyle ihale usulü de yürümüyor işler. Devlet çıktığı ihalelere de Avrupa'daki firmalar giriyor. Ve onlar bizimle partner olmak üzere kendilerinden

teklifler geliyor. Biz aslında şu ana kadar yapmadık. Hani niyetimiz var ama ihtiyaç olmadı. Çünkü partner olarak referans çok iyi ilerliyor orada.” (K05)

“...franchising gibi süreçler bizim pek kabul ettiğimiz bir şey değil. Biz tamamen kendi oluşumumuzla ilerlemeyi tercih ederiz. Çünkü hareket etme, karar verme yeteneği daha çabuk daha hızlı ilerliyor. O yüzden biz hep kendi olduğumuz işlere yönelmeye çalışıyoruz. Biz üretimi burada kendimiz yapalım. Yurt dışına satış yapalım.” (K06)

“... Yurt dışında mevcut durumda ortaklık anlaşması gibi şeyler yapmıyoruz... Nowhowı yüksek bir firmayız fason üretim yok yani sadece normal kendi ürettiğimiz tasarladığımız ürünleri satıyoruz. Burada kendimiz üretiyoruz... Tamamen mühendislik altyapısı. Üretim yatırım meselesi, yani başka bir şey yok. Zaten Dünya Bankası yatırım yapılabilir, şirket konumuna aldı bize.” (K07)

“K08 olarak CNC makinaları ve kaynak makinaları yatırımları yapıldı. 2018 yılına gelindiğinde siparişler o kadar arttı ki yurt dışı firma yönetimi K08’in ağırlık hisselerinin satın alınması konusunda talepte bulundu. K08 olarak bunun ülkeye yatırım gelmesine vesile olacağı düşüncesi ile kabul edildi. Yaklaşık bir yıl süren uluslararası denetlemeler incelemeler neticesinde Aralık 2019 da hisse devri için imzalar atıldı. K08 yabancı firma ortaklığı Türkiye’de yeni hayatına başladı. Üretimler Türkiye de devam ediyor.” (K08)

Örnekleme dahil olan şirketlerin elde ettikleri sermayeler ile mevcut işlerini ulusal sınırlar içerisinde geliştirmek için kullanma eğiliminde olmaları dış ticaret girişimciliğine işaret etmektedir. Burada yurt dışına doğrudan yatırım yapmak yerine distribütörlük anlaşmaları ile süreçleri yürüterek mevcut kaynakları yine milli sınırlar içerisinde değerlendirme sürecinin olmasında dış ticaret girişimciliğini destekler niteliktedir. Üretim noktasında kendi bünyelerinde ve ülke sınırları içinde devam etme istekleri ile yurt dışına satış yaparak kendi firmalarını bu şekilde büyütme istekleri dış ticaret milliyetçiliğini vurgular nitelikte olduğu görülmektedir.

3.11.5. İhracatçı Kobilerin Dış Ticaret Girişimciliği Kriterlerine Uygun Uluslararasılaşmasında Hiyerarşik Bir Sıralama Yapılmasına İlişkin Analizler

İhracatçı kobiler üzerinde yapılan mülakatlar sonucunda TR42 bölgesi içerisinde yer alan örnekleme dahil olan şirketlerde uluslararasılaşma modellerine ilişkin vurgulamalar ağ bağlantıları modeline yönelik işaretlere rastlanmıştır. Bunun yanında verilen cevaplar değerlendirildiğinde uluslararasılaşma süreçlerinde aşamalı yaklaşımların aşamalarına olan vurgulara da rastlanmaktadır. Uluslararasılaşma süreçlerinde faydalanan devlet

teşvikleri olduğu, ticari ilişkilerin kurulmasında, süreçlerin devam ettirilmesinde devlet teşviklerine vurgulamaların olduğu görülmektedir. Bu anlamda devletin dış ticaret politikalarının da firmalar özelinde ciddi karşılı bulduğu sonucuna ulaşılabilir.

“Bu işlerde imalatçıların fiyatların çok yüksek olması, işte Uzak Doğu pazarının uzak kalması. Bizim de iç pazarda çok böyle kesintisiz seri imalatlar yapmamız. Bazı nedenlerden dolayı projelerin sürekli duraklaması. Gelen yurt dışından gelen talebi neden değerlendirmiyoruz a getirdi bizi. Aslında biraz bizim dışımızda gerçekleşti bu ilk ihracat süreci... Devlet teşvikleri vesaire bu alanda yararlandığınız bir destek oldu yaptığımız bir iş için. Bizim o işte faydalandık ama geri ödemeli bir destek aldık... Ekipman yatırımları için aldık.” (K05)

“Pazar araştırması yaptıkları zaman bölgedeki bu işe yatkın firmalara tespit edebiliyorlar. Bizi de genellikle onlar buldu ya da biz teklifle talepte bulunuyoruz ricada bulunuyoruz. Şöyle düşün işte, pazarda talep gören bir ürün var ve bayiliği yapmadığımızı hayal edin. Bakıyoruz bu ürün satılacak müşteriden de talep var ve bölgede de açık var. Satıcı anlamında da işte o zaman bu firmalarda görüşmeler yapıp bayilik talebimiz oldu. Geçmiş dönemde öyle ilerliyoruz ya onlar kendileri buluyorlar bizi.... Kaynağında hedef müşteri gruplarıyla bir şey yapabilir miyiz diye temaslarımız, görüşmelerimiz oldu. Yani ilk başlangıca dediğim gibi gelen bu ticari heyetlerle veya ihracat fuarıyla kontak olarak ilerledik.” (K03)

“Şimdi özellikle bu ticaret bakanlıklarının değeri veya o dönemki yöneticilerin yurt dışı gezilerine ticaretler götürmesi bu işte hence ciddi bir etken diye düşünüyorum. Her gittikleri ülkede işte 200 300 iş adamıyla gittikleri yerler oldu. O giden arkadaşlarla bir kısmı. İyi işler alabildi.” (K03)

“Bir de ihracat her derde deva değil. Bizim için ihracat aslında 1-2 evrakın farklı olduğu iş, yurt içi satışlar bir farkı yok. Yani neticede o da bir proje. Bizim tabii ilk seneler yurt içi talep çok yüksek olduğu için bizim ihracata ayrılacak vaktimiz yoktu. Öyle bir alternatif arayış içerisinde de değildik. İkincisi ben şu anda, yani bizim Birtakım darboğazlarımız var. Mesela kapasite darboğazı var. Şimdi yurt dışında 10 tane proje aynı zamanda aldığımız durumda onların montajını yapacak personellerimiz yok. O bölgelerde de bu montajı yapabilecek personel olmadığı için doğal olarak işte bu özel bir ürün olduğu için burada ancak finanse edebildiğin kadar üretebildiğini kadar ve uygulama yapabildiğin kadar yapmak lazım.... Devlet teşvikleri olur. Artık 2 şey var tabi

ki. Yani bir Eximbank finansman desteği önemli bir esnek ihracatçı şirketler için. Onun haricinde bahsettiğim gibi biz Ataşelikleri de kullanıyoruz.” (K04)

“Fuarlarda katılım noktasında devlet desteklerinden yararlandık. Yurtdışı fuar katılımında faydalanılıyor.” (K01)

“Yurtdışı sürecimiz 2005’li yıllardan sonra başladı. Türkiye’nin kazandığı bir ivmeyle başladı. Burada bizim yurt dışıyla ilişkimiz daha çok demiryolu araçlarıyla. Bu sektör dar bir sektör çalışan firma sayısı da çok fazla değil ve biraz da uzmanlaşma gerektiriyor... Özellikle 500 milyar dolar. Hedefi. Bu aşamada yaptığı ekonomi Bakanlığının birçok teşvikler oldu. Önceki dönemlerde şimdi onlar kalkınması ve uluslararası fuarlara çok katılıyoruz. Özellikle demiryolu ile ilgili bir şey mi var? Orada tamamına %50 destek veriyordu.” (K02)

“2017 yılında uluslararası satışa başladık. Bir süreç kurulduktan sonra yaklaşık 21 yıl sonra yapıyor. Bunun sebebi olarak ana faaliyetimiz başlangıçta otomotiv yan sanayi olarak başladık ilerleyen süreçte de raylı sistemlerin yan sanayisi kaynaklı imalat olarak devam ediyoruz. O pazar bizi doldurmuş... gerekli belgelendirmeleri yapılmasıyla raylı sistemlerde bu belgelerin alımı sonrasında yeni bir pazar oluştu ve ilk Almanya’ya ticaret başladı.... Yerel pazarda hem işlerin azalması. Hem de ödemelerin gecikmesi de yer alıyor. Ve bir yere bağımlılığı kaldırıp işte birkaç yere dağılarak. O şeyi riski azaltmış oluyorsunuz Hem ekonomik anlamda hem de iş anlamı... Yani ülkenin politikası, hükümetin öngörmüş olduğu siyasi konjonktür tabii. Demir yolu sektöründe olduğu için hükümetin devletin her sene yayınladığı bir bütçe hazinesi var. Bunlara bakıyorsunuz bunları kontrol ediyorsunuz.... ödenekler fuar gibi bir süreçten oluşuyor ama onun dışında vergi olarak bir indirimimiz var. Makine alımlarını makinelere yatırımlarını devlet teşviklerinden yararlanıyoruz, teşvikten KDV’siz olarak alıyoruz.” (K06)

“Devlet desteklerinden cüzi miktarda faydalanıyoruz... Dünya Bankası yatırım yapılabilir, şirket konumuna aldı bize Para sağlayacaklarını vaat ediyorlar. Desteği dünyayla uyum entegre olma desteği için onun eğitimlerini bilgilerini veriyorlar çalışma prensiplerini şeylerini anlatmaya ulaşıyorlar. Neyimiz eksik onu görmeye başlıyoruz. ... Normalde piyasayla çalışıyorduk. O dönemden çift katlı otobüsler vardı. Onların inverterleriyle, aydınlatma işlerini yapıyorduk teyp sistemlerini yapıyorduk seslendirmelerini yapıyorduk. O dönem otoyol fabrikası da biz bizim gibi üretici aradığından dolayı onlar bize zorla siz vereceksiniz, tehdit ederek soktular.” (K07)

“...Bir takım kayar basamak siparişi alındı. Bu sipariş başarı ile üretildi. Daha sonra 15 takım daha sipariş alındı. Bu sipariş te başarı ile üretildikten sonra alınan siparişlerin sayısı ve çeşidi arttı. Bu siparişlere cevap verebilmek için (K08) olarak CNC makinaları ve kaynak makinaları yatırımları yapıldı. 2018 yılına gelindiğinde siparişler o kadar arttı ki yurtdışı firmanın yönetimi (K08)’in ağırlık hisselerinin satın alınması konusunda talepte bulundu.” (K08)

İhracatçı Kobilerin dış ticaret girişimciliği süreçlerine ilişkin hiyerarşik bir sıralama yapılmaya çalışıldığında elde edilen bulgular ışığında geleneksel uluslararasılaşma modellerinde yakın bir süreç olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Firmaların ilk ihracat faaliyetlerinde bilinçli alınan kararlardan ziyade fırsatların doğduğu görülmektedir. Daha sonra bu faaliyetlerin düzenliliği için somut girişimlerin olmadığı süreç içerisinde yeni fırsatlar doğması ile yavaş yavaş uluslararası pazarlara yönelindiği tespit edilmektedir. Devlet teşvikleri ve organizasyonları ile dış ticarete özendirildiği ve verilen destekler ile uluslararasılaşma süreçlerine katkı sağlandığı görülmektedir.

3.11.6. AHP İle Uzman Görüşlerinin Analizi

Yapılan mülakatlar sonrasında elde edilen verilerin ve ulaşılan sonuçların güven vericiliğini arttırmak, analizleri derinleştirmek ve nihai sonuçların pekiştirilmesi için alanında uzman kişilerde ile uluslararasılaşmayı etkilediği düşünülen süreçler paylaşılmıştır. Bu maddelerin belirlenmesinde yapılan mülakatlarda elde edilen verilerden ve literatürde vurgulanan süreçlerden yararlanılmıştır. Nihayetinde tema olarak belirlenen 20 maddeye ulaşılmıştır. Ulaşılan bu maddeleri ve bu maddelere ulaşılmasında vurgulamada bulunan mülakatçıları aşağıdaki tablodaki gibi gösterebiliriz.

Tablo 6

Temalar ve Mülakatçı Eşleşmesi

Tema	Mülakatçı	Tema	Mülakatçı
Deneyim ve bilgi birikimi	K04,K07,K08,K05	Lojistik alt yapısı	K04,K07
Devlet teşvikleri	K04,K02,	Katma değerli ürün üretimi	K07,K06,K05
İşletmenin büyüklüğü	K07,K06,K05,K08	Tanıdık vasıtası ile bir kanal bulma	K04,K02,K01,K03,K07
Dernek, platform vb. üyelikler	K06,K01,K04,K05,K08	Uluslararası sertifikalar	K06,K01,K02
İşletmenin fuarlara katılım	K04,K01	Kalite algısı	K04,K05
İşletme kültürü	K07,K04	Reklam harcamaları	K01
Sektördeki rekabet yoğunluğu	K06,K03,K02	Pazara olan fiziksel yakınlık	K05,K06,K07

<i>Tablolar Devamı</i>				
Aracı işletme, acente kullanımı	K03,K07	İhracat fikrinin olması	K04,K07	
Köken ülkeden ihracat yapılması	K01,K06,K08	Milli sermayenin kazanç sağlaması	K07,K08,K06,K03,K04	
Ülke dışına doğrudan yatırım yapılması	K04,K08	İletişim teknolojilerindeki gelişmeler	K08,K03	

Analiz sonucu ortaya konulan bu 20 madde alanında uzman akademisyenler ile paylaşılarak değerlendirme yapmaları ve benzer temaların tek bir tema içerisinde toplanabilirliği açısından fikir beyan etmeleri istenmiştir. Alanında uzman iki Doç. Dr ve bir Dr. Öğr. Üyesi ile yapılan değerlendirmeler sonucu ilk etapta oluşturulan 20 maddelik süreç anlamlı ifade seti oluşturacak ve bu maddeleri kapsayacak hali ile 8 başlık altında toplanmıştır. Uzman görüşleri sonrası elde edilen temalar aşağıdaki gibidir;

Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma: Profesyonel ilişkiler kurarak bilgi ve kaynak paylaşımları ile iş fırsatları oluşturmayı ifade etmektedir. Oluşturulan bağlantılar ve kurulan, dahil olunan ağlar uluslararası pazarlarda iş fırsatı oluşturma açısından büyük öneme sahiptir. Ağ oluşturma, potansiyel müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla ilişkiler geliştirerek yeni iş imkanları oluşturarak rekabet avantajı yaratmaya da imkan tanımaktadır. Uluslararasılaşma sürecinde ihracatçı firmaların stratejik ilişkiler geliştirmeleri açısından da kritik bir rol oynamaktadır.

Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi: İşletmelerin farklı pazarları değerlendirmesi ve kendileri için hangi pazarların potansiyel fırsatları barındırdığını analiz etmesi sürecidir. Bu analizler mevcut ve doğabilecek risklerin dağıtılması ve uygun pazar stratejilerinin belirlenmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bunun yanında ihracatçı firmalar için fırsatları geliştirme imkanı sunmaktadır. Pazarların kendine özgü dinamiklerini, tüketici davranışlarını, rekabet koşullarını ve kritik noktalarının belirlenmesi stratejik kararların şekillenmesi açısından önemli rol oynar.

Stratejik Ortaklıklar: İki veya daha fazla sayıda firmanın hedeflerine ulaşabilmek adına yapmış olduğu iş birliklerini ifade etmektedir. Pazara girişlerde avantaj sağlamak adına firmaların kaynaklarını, bilgilerini vb. süreçlerini birleştirerek yeni ve farklı pazarlara erişim sağlaması pazarda daha fazla etkiye sahip olabilmesi açısından önemlidir. Uluslararası pazarlar için yurtdışı ülkelerindeki yerel firmalar ile iş birlikleri pazara girişlerde avantaj sağlayabilmektedir. Bu tip ortaklıklar hem riskleri azaltmakta hem de maliyetlerin düşmesine imkan verebilmektedir.

Lojistik ve Dağıtım Ağı: Ürünlerin tedarikçi, üretici firmalardan kullanıcıya, son tüketicilere ya da başka üreticilere ulaşmasını sağlayan süreçleri, hizmetleri ve altyapıları kapsar. Ürünün zamanında müşteriye ulaşması müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemli bir etkidir. İyi bir dağıtım ağı ve lojistik yönetimi ürünlerin hedef pazarlara zamanında ulaşması sağlar. Etkin bir lojistik yönetimi uluslararası ticarete rekabet avantajı oluşturmaya imkan tanırken dağıtım kanallarının çeşitlendirilebilmesi risk yönetimi açısından da önemlidir. İyi bir dağıtım ağı ve lojistik planlaması maliyetler açısından önem arz etmektedir. Hem ulusal hem uluslararası piyasada ürünün müşteriye sağ salım ulaşması kritik öneme sahiptir.

Uluslararası Standartlara Uyum: Ürün ve hizmetlerin uluslararası piyasalarda kabul görebilmesi adına belirlenen güvenlik, kalite, çevre vb. standartlara uygun hale gelmesini ifade etmektedir. Üretilen ürün ya da sunulan hizmette uluslararası standartlara uyum sağlamak ihracat yapmak isteyen firmalar için hem yasal gereklilikler hem de pazarda kabul görülebilirlik açısından önemlidir. Standartlara uyum sağlamak marka güvenilirliği açısından önemli bir etkidir. Bu durum pazara girebilme ve pazarda rekabet avantajı sağlayabilme açısından da önem arz etmektedir.

Finansman ve Destek Programları: Firmaların uluslararası pazarlara açılma sürecinde ihtiyaç duyduğu kaynakları elde edebilmesi açısından devlet ve özel sektör destekleri önemlidir. Finansman ve destek programları gibi programlar firmalara uluslararası pazarlara girme süreçlerinde risklerini azaltmaları ve büyümelerini sürdürebilmeleri adına yardımcı olmaktadır. Farklı alanlarda ve süreçlerde yapılan hibe ve destekler uluslararasılaşmayı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemektedir. Fuarlara katılım, makine ve teçhizat alımı, danışmanlık ve maddi açıdan destekleme şeklinde çok farklı şekilde olabilmektedir.

İnovasyon ve Ar-Ge: Rekabet içerisinde kalabilmek ya da yeni pazarlara ulaşabilmek adına yenilikler yapmak gerekmektedir. Rekabetçi avantajlar elde edebilmek adına araştırma geliştirme faaliyetleri ve yenilikçi olma son derece önemlidir. Pazardan gelen talepleri yanıtlayabilmek ve yeni ürün ve hizmetler sunabilmek araştırma ve geliştirme yapmayı gerektirmektedir. Araştırma ve geliştirme çalışmaları değer oluşturma ve pazar trenlerini oluşturma açısından önemlidir. Firmaların rekabetçi kalabilmeleri adına yenilikçilik üzerine eğilmesi gerekmektedir. İnovasyon ve Ar-Ge çalışmaları uluslararası pazarlara hizmet etmek adına kritik bir öneme sahiptir.

Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri: Firmalara profesyonel anlamda destek sağlayan kuruluşlardır. Aracı kurumlar firmalara uluslararası pazarlar bulmaları ve işlerini geliştirmeleri noktasında destek sağlar. Firmalara stratejik destekler, pazar bilgisi, süreç bilgisi, hukuki bilgilendirmeler vb. destekler sunmaktadırlar. Danışmanlık hizmetleri ise uluslararasılaşmak isteyen firmalara rehberlik yaparak, pazar analizlerinin yapılması, yurt dışında pazarına girilecek ülkeye ait yerel uygulamalara, kültürel süreçlere yönelik uzmanlıklar sunarak hedef pazara daha etkili ve iyi bir şekilde girilebilmesine olanak sağlar. Bu açıdan firmaların uluslararası süreçlerde riskleri azaltmaları ve fırsatları değerlendirebilmeleri adına destek olurken, uluslararası ticaretin farklı ve karmaşık yapısını yönetmede de önemli rol oynamaktadır. Bu tip hizmetler ile aracı kurum ve danışmanlık firmaları, uluslararasılaşmak isteyen firmalara operasyonel süreçlerden, stratejik planlara, uluslararası pazarlardaki hukuki süreçlere kadar çok geniş alanda hizmet sunabilmektedir.

Elde edilen bu sekiz başlık sektörde çalışan 10 ticaret uzmanı ve akademide görev yapmakta olan konu hakkında uzman kabul edilen 10 akademisyen ile paylaşılmıştır. 20 kişiden oluşan fikirlerine danışılacak kişilerden AHP yöntemi ile ulaşılan bu sekiz temayı uluslararasılaşmadaki önem derecesine göre birbirleri ile kıyaslamaları istenmiştir. Bu karşılaştırma için Saaty (1990) tarafından geliştirilen kriterlerin birbirlerine karşı görece önem derecelerini 1-9'lu skalada karşılaştıran ikili karşılaştırma matrisinden yararlanılmıştır. Burada karar verici olanlar, anketi cevaplayanlar 1-9 skalasını temel olarak karşılaştırma yapılan kriterler arasında önem derecesini belirlemektedir. Bu aşamada verilerin elde edilmesi için oluşturulan anket formunun online sürece uyarlaması yapılmış ve Google Formlar yardımı ile verilerin toplanması sağlanmıştır. Birbirlerinden habersiz bir şekilde hem akademik hem de sektör uzmanları ile paylaşılan maddelerde alternatif bir önem puanlama sıralaması yapmaları istenilmiştir. Daha sonra gelen puanlamalara detayları aşağıda paylaşıldığı şekli ile gerekli analizler yapılmış ve uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin önem derecelerine göre hiyerarşik bir sıralama yapılmıştır. Uluslararasılaşma süreçlerine yönelik çalışmaları bulunan, alan ile ilgili dersler veren veya benzer konular üzerinde araştırmalar yapan akademisyenlerin oluşturmuş olduğu alternatif sıralamalar ile sektörde uluslararası ticaret veya benzeri süreçlerde aktif görev alan uzmanların vermiş olduğu cevaplar analitik hiyerarşi prosesi yöntemi ile karşılaştırılarak elde edilen sonuçla uluslararasılaşma sürecindeki önemli süreçlerin tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Aşağıda uzmanların yapmış olduğu sıralama ve

demografik özelliklerine ait tablolar sunulmuştur. Her bir katılımcının detaylı puanlama tabloları ekler kısmında paylaşılmıştır. Gizlilik ilkesi gereği mülakatçı şirketlere verilen isimlendirmenin benzeri fikirlerine danışılan uzmanlara da verilmiştir. Bu doğrultuda akademide görev yapmakta olan uzmanlara “Katılımcı Akademisyen” anlamında KA01, KA02... KA10 şeklinde, sektörde çalışan uzmanlardan ise “Katılımcı Sektör Uzmanı” anlamında KSU01, KSU02...KSU10 şeklinde isimlendirme yapılmıştır.

Tablo 7

Katılımcı Sektör Uzmanlarına Ait Demografik Özellikler

KATILIMCI SEKTÖR UZMANI	YAŞI	CİNSİYETİ	ÖĞRENİM DURUMU	POZİSYONU /MESLEĞİ	ÇALIŞMA TECRÜBESİ	SEKTÖRÜ
KSU01	32	ERKEK	LİSANS ÜSTÜ	DIŞ TİCARET SORUMLUSU	9	ALÜMİNYUM
KSU02	40	ERKEK	LİSANS	SATIŞ UZMANI	14	MAKİNE İMALAT
KSU03	55	ERKEK	ÖN LİSANS	YÖNETİM KURULU ÜYESİ	41	DEMİR YOLU ARAÇLARI
KSU04	30	ERKEK	LİSANS	SATIŞ MÜDÜRÜ	5	MAKİNE İMALAT
KSU05	24	ERKEK	ÖN LİSANS	BÖLGE SATIŞ SORUMLUSU	4	MAKİNE İMALAT
KSU06	34	ERKEK	LİSANS ÜSTÜ	SATIŞ UZMANI	10	ALÜMİNYUM
KSU07	34	ERKEK	LİSANS ÜSTÜ	ULUSLARARASI SATIŞ MÜDÜRÜ	6	MAKİNE
KSU08	46	KADIN	LİSANS ÜSTÜ	PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNETİCİSİ	15	MAKİNE İMALAT
KSU09	43	ERKEK	LİSANS	DIŞ TİCARET SORUMLUSU	18	MAKİNE EKİPMAN İMALATI
KSU10	44	KADIN	LİSANS	DIŞ TİCARET SORUMLUSU	18	TARIM MAKİNELERİ İMALATI

Tablo 7’de sektör uzmanlarına ait demografik özellikler incelendiği zaman katılımcıların yaşlarının 24 ile 55 arasında değiştiği ve yaş ortalamasının ise 38,2 olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımının ise 8 erkek ve 2 kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığı zaman 2 ön lisans mezunu, 4 lisans mezunu, 4 lisans üstü mezun şeklinde dağılım olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma tecrübelerine bakıldığı zaman 4 ile 41 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların firmadaki pozisyonlarına bakıldığı zaman ise 3 kişinin dış ticaret sorumlusu, 2 kişinin satış uzmanı, 1 kişinin yönetim kurulu üyesi, 1 kişinin satış müdürü, 1 kişinin bölge satış sorumlusu, 1 kişinin uluslararası satış müdürü ve 1 kişinin de pazarlama ve satış yöneticisi olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların çalıştığı sektörler bakımından ise 2 kişinin alüminyum sektöründe, 4 kişinin makine imalat sektöründe, 1 kişinin demir yolu araçları sektöründe, 1 kişinin makine sektöründe ve 1 kişinin de makine

ekipman imalat sektöründe ve 1 kişinin de tarım makineleri imalatı sektöründe olduğu görülmektedir. Sektör uzmanı olarak katılımcılar değerlendirildiğinde sektör tecrübesine, çalışanların eğitim seviyelerine ve şirketteki pozisyonlarına bakıldığı zaman anket sorularına cevap verebilecek nitelikte ve tecrübeye oldukları görülmektedir. Firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri sektörler bakıldığı zaman ise farklı alanlar olsa bile imalat sektörlerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Sektör uzmanlarına ait demografik özellikler değerlendirildiğinde çalışma örneklemine dahil edebilecek nitelikte oldukları görülmektedir.

Tablo 8

Katılımcı Akademik Uzmanlara Ait Demografik Özellikler

KATILIMCI AKADEMİSYEN	YAŞI	CİNSİYETİ	AKADEMİK UNVAN	UZMANLIK ALANI	ÇALIŞMA TECRÜBESİ
KA01	37	ERKEK	DR. ÖĞR. ÜYE.	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	7
KA02	38	ERKEK	DOÇ.DR.	ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK	14
KA03	44	ERKEK	DOÇ.DR.	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	13
KA04	40	KADIN	DOÇ. DR	DIŞ TİCARET VE FİNANS	17
KA05	34	ERKEK	DR. ÖĞR. ÜYE.	ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK	6
KA06	41	ERKEK	DR. ÖĞR. ÜYE.	EKONOMİ	18
KA07	31	KADIN	ÖĞR. GÖR.	ULUSLARARASI TİCARET	4
KA08	57	ERKEK	PROF. DR.	ULUSLARARASI TİCARET	30
KA09	52	ERKEK	PROF. DR.	İŞLETME YÖNETİMİ	27
KA10	43	KADIN	DR. ÖĞR. ÜYE	ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS	19

Tablo 8’de akademisyenlere ait demografik özellikler incelendiği zaman katılımcıların yaşlarının 31 ile 57 arasında değiştiği ve yaş ortalamasının ise 41,7 olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımının ise 7 erkek ve 3 kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma tecrübelerine bakıldığı zaman 4 ile 30 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların akademik unvanlarına bakıldığı zaman ise 4 kişinin Dr. Öğr. Üyesi, 3 kişinin Doç. Dr., 1 kişinin öğretim görevlisi ve 2 kişinin de Prof. Dr. olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan akademisyenlerin uzmanlık alanlarına bakıldığı zaman ise 2 kişinin yönetim ve organizasyon, 1 kişinin uluslararası ticaret ve lojistik, 1 kişinin dış ticaret ve finans, 1 kişinin uluslararası ticaret ve işletmecilik, 1 kişinin ekonomi ve 2 kişinin uluslararası ticaret, 1 kişinin işletme yönetimi ve 1 kişinin de uluslararası ticaret ve finans olduğu görülmektedir. Akademisyen olarak katılımcılar değerlendirildiğinde

uzmanlık alanlarına, tecrübelerine ve unvanlarına bakıldığı zaman anket sorularına cevap verebilecek nitelikte ve tecrübeye oldukları görülmektedir. Akademik uzmanlara ait demografik özellikler değerlendirildiğinde çalışma örneklemine dahil edebilecek nitelikte oldukları görülmektedir.

Analitik hiyerarşi prosesi ile ağırlık kriterlerinin nasıl belirlendiğine dair ilk katılımcının cevaplarının hesaplama ayrıntıları aşağıda paylaşılmıştır. Her bir katılımcının vermiş olduğu cevaplar da aynı şekilde hesaplandığı için hesaplamalara ait detaylar her bir katılımcı için ayrı ayrı paylaşılmamış her bir katılımcıya ait cevap matris tabloları çalışmanın ekler kısmında (Ek 4)’de sunulmuştur. Bu aşamada yukarıda bahsedilen AHP formülasyonuna göre “katılımcı akademisyen 01 (KA01)”e ait kriterlerin hesaplanması örnek olarak paylaşılmıştır. Diğer uzman görüşleri de aynı adımlar ile hesaplandığı için ayrıntılı olarak tablolar paylaşılmamıştır. Katılımcı akademisyen 01’e ait örnek hesaplama tabloları şu şekildedir;

Tablo 9

KA01 İçin Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	5	5	5	3	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1	5	5	3	1	1
Stratejik Ortaklıklar	1	1	1	5	5	3	1	1
<i>Tablolar Devamı</i>								
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/5	1/5	1/5	1	1/2	1/5	1/7	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	1/5	1/5	2	1	1/2	1/5	1/7
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/3	1/3	5	2	1	1/7	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/3	1	1	7	5	7	1	3
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	1	1	5	7	3	1/3	1

KA01 için elde edilen karşılaştırma matrisi yukarıda tablo halinde sunulmuştur. Karşılaştırma matrisi katılımcı uzmanın anket sorularına vermiş olduğu cevaplardan atamış olduğu ağırlıklar sonucuna göre ortaya çıkmaktadır. İfadelerin kesişim noktası “1”

şeklinde tanımlanmakta ve tablonun üst satırından alt satırına doğru çapraz şekilde devam etmektedir. Kesişimin üst alanı ağırlık atamalarını göstermektedir. Alt kısım ise simetrik kesişimi yani 1 ile bölünmüş değerini ifade etmektedir.

Tablo 10

KA01 İçin Normalize Karar Matrisi

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	0,234	0,388	0,174	0,143	0,164	0,220	0,440	0,130
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	0,078	0,129	0,174	0,143	0,164	0,132	0,147	0,130
Stratejik Ortaklıklar	0,234	0,129	0,174	0,143	0,164	0,132	0,147	0,130
Lojistik ve Dağıtım Ağı	0,047	0,026	0,035	0,029	0,016	0,009	0,021	0,026
Uluslararası Standartlara Uyum	0,047	0,026	0,035	0,057	0,033	0,022	0,029	0,019
Finansman ve Destek Programları	0,047	0,043	0,058	0,143	0,066	0,044	0,021	0,043
İnovasyon ve Ar-Ge	0,078	0,129	0,174	0,200	0,164	0,308	0,147	0,391
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	0,234	0,129	0,174	0,143	0,230	0,132	0,049	0,130

Yukarıda Katılımcı akademisyen 01'e ait normalize edilmiş karar matrisi görülmektedir. Bu matris karar matrisinin sütun toplamalarının, o sütunda yer alan ifadelerle bölünmesi ile elde edilmektedir.

Tablo 11

KA01 İçin Kriter Önem Ağırlıkları

Kriterler	Öz Vektör
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	0,237
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	0,137
Stratejik Ortaklıklar	0,157
Lojistik ve Dağıtım Ağı	0,026
Uluslararası Standartlara Uyum	0,033
Finansman ve Destek Programları	0,058
İnovasyon ve Ar-Ge	0,199
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	0,153
Σ 1.00	Σ 100%

Yukarıda *tablo 11*'de katılımcı akademisyen 01'e ait kriter önem ağırlıkları görülmektedir. Bu tablo normal ize karar matrisinde bulunan her bir satırın toplamının kriter sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Formülasyonun detayları yukarıda “çok

kriterli karar verme” başlığı altında paylaşılmıştır. Katılımcı akademisyen 01’e ait önem dereceleri incelendiğinde, karar verici için en önemli kriterin %23,7 ile “Kişisel bağlantılar ve ağ oluşturma”, ikinci derecede önemli olan kriterin %19,9 ile “İnovasyon ve AR-GE” üçüncü önemli kriterin %15,7 ile “Stratejik Ortaklıklar”ın olduğu ve ona çok yakın bir öneme sahip olarak ise dördüncü sırada %15,3 ile “Aracı Kurum ve Danışmanlık Hizmetleri”nin geldiği görülmektedir. En önemsiz kriter olarak ise %3,3 ile “Uluslararası Standartlara Uyum” kriterinin geldiği görülmektedir.

Tablo 12

KA01 İçin Tutarlılık Oranına Ait Değişkenler Tablosu

Karar Değişkenleri	λ_{max}	CI	RI	n	CR
Değerler	8,799	0,107	1,40	8	0,076

Genel kabul görmüş kural gereği CR değerinin %10’a eşit veya %10’dan daha düşük bir değer çıkması halinde cevaplayıcı uzmanların görüşlerinin tutarlı olduğu buna bağlı olarak da kriter ağırlıklarının güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Uzman tarafından verilen cevapların tutarlılığı doğru sonuçlara ulaşmak açısından büyük önem arz etmektedir. Bu noktada yukarıda bulunan tutarlılık oranlarına ait değişkenler tablosu ele alındığında, katılımcı akademisyen 01’e ait cevapların 0.076 oranında tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Yüzdelik değerde yuvarlanarak değerlendirildiğinde %8 oranında tutarlılık olduğu görülmektedir.

Tablo 13

Katılımcı Akademisyenlere Ait Kriter Önem Ağırlıkları

	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	Tutarlılık Oranı (CR)
KA01	%23,7	%13,7	%15,7	%2,6	%3,3	%5,8	%19,9	%15,3	%8
KA02	%20,8	%8,4	%32,5	%10,0	%2,9	%4,8	%18,3	%2,2	%10
KA03	%27,1	%15,0	%17,2	%2,1	%7,3	%17,7	%8,5	%5,1	%10
KA04	%19,6	%9,2	%27,5	%8,7	%3,1	%5,7	%23,9	%2,4	%9
KA05	%22,8	%7,7	%31,9	%8,9	%2,8	%5,5	%18,2	%2,1	%10
KA06	%21,6	%7,7	%32,5	%10,0	%2,9	%4,9	%18,2	%2,2	%9

Tablolar Devamı

KA07	%5,9	%12,1	%3,7	%4,9	%18,3	%19,2	%31,0	%4,9	%8
KA08	%21,6	%10,5	%9,0	%29,5	%2,3	%6,4	%18,1	%2,6	%10
KA09	%24,3	%17,8	%17,6	%18,6	%4,2	%5,7	%9,4	%2,5	%10
KA10	%32,4	%13,1	%22,6	%11,7	%3,3	%6,6	%8,3	%1,9	%8

Yukarıda *Tablo 13*'de akademide görev yapmakta olan karar verici olarak fikirlerine danışılan 10 uzmanın ifadelerine karşı vermiş olduğu önem kriterleri görülmektedir. Her bir karar verici akademisyen uzmanın cevap tutarlılıkları %10 ve altında olduğu için karar verici uzman olarak analize dahil edilmişlerdir. Tablo incelendiğinde tekil olarak verilen ağırlık önem ortalamalarında KA06 tarafından %32,5 önem derecesi ile “Stratejik ortaklıklar”a önem atfedildiği görülmektedir. Bu ağırlık atamasını %32,4 ile KA10 tarafından “Kişisel Bağlantılar ve Ağ oluşturma” takip etmektedir. Ardından %31,0 ile KA07 tarafından yapılan atamalarda “İnovasyon ve AR-GE” geldiği görülmektedir. En düşük önem atfedilen atamalara baktığımız zaman ise %1,9 ile KA10 tarafından “Aracı kurum ve danışmanlık hizmetleri” olduğu görülmektedir. Daha sonraki düşük önem ataması ise KA03 tarafından verilen %2,1 “Lojistik ve dağıtım ağı” ile aynı şekilde %2,1 önem ataması ile KA05 tarafından “Aracı kurum ve danışmanlık hizmetleri” gelmektedir.

Tablo 14

Katılımcı Sektör Uzmanlarına Ait Kriter Önem Ağırlıkları

	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	Tutarlılık Oranı (CR)
KSU01	%38,6	%3,1	%12,5	%2,5	%6,2	%13,1	%2,7	%21,3	%10
KSU02	%30,0	%7,6	%21,5	%3,9	%3,9	%10,7	%5,5	%16,8	%9
KSU03	%34,1	%6,8	%16,3	%2,8	%2,6	%11,1	%3,1	%23,2	%9
KSU04	%14,5	%11,3	%34,0	%2,5	%11,4	%4,2	%7,0	%15,1	%9
KSU05	%30,0	%3,4	%23,0	%3,4	%10,2	%8,9	%4,7	%16,4	%9
KSU06	%17,4	%6,0	%22,1	%2,5	%9,4	%6,3	%15,7	%20,6	%9
KSU07	%21,5	%9,6	%28,7	%2,6	%3,6	%9,7	%5,1	%19,3	%10
KSU08	%21,2	%9,2	%28,6	%2,6	%3,6	%10,0	%4,4	%20,4	%9
KSU09	%17,6	%6,4	%22,6	%2,5	%7,8	%6,4	%15,9	%20,8	%6
KSU10	%38,9	%2,6	%13,1	%6,6	%8,0	%9,4	%3,1	%18,3	%8

Tablo 15’de özel sektörde görev yapmakta olan 10 uzmanın önem kriterleri görülmektedir. Her bir kararverici sektör uzmanının cevap tutarlılıkları %10 ve altında olduğu için karar verici uzman olarak analize dahil edilmişlerdir. Tablo incelendiğinde tekil olarak verilen ağırlık önem ortalamalarında KSU10 tarafından %38,9, KSU01 tarafından %38,6 ve KSU03 tarafından %34,1 ile “Kişisel bağlantılar ve ağ oluşturma”nın olduğu görülmektedir. Daha sonra ise KSU04 tarafından %34,0 ile “Stratejik ortaklıklar”ın geldiği görülmektedir. En düşük önem atıflarına bakıldığı zaman ise KSU01, KSU04, KSU06 ve KSU09 tarafından %2,5 önem derecesi ile derecelendirilen “Lojistik ve dağıtım ağı”nın geldiği görülmektedir.

Tablo 15

Katılımcılara Ait Ortalama Kriter Önem Ağırlıkları

	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Sektör Uzmanı	% 24,99	% 7,04	% 23,26	% 2,81	% 6,52	% 8,93	% 7,12	% 19,32
Akademisyen	% 21,98	% 11,52	% 21,02	% 10,70	% 5,04	% 8,23	% 17,38	% 4,12

Katılımcı 10 sektör uzmanı tarafından atanan önem kriterlerinin ortalamaları alınarak genel ortalama cevaplara göre en önemli olan kriterin %24,99 ile “Kişisel bağlantılar ve ağ oluşturma” olduğu görülmektedir. İkinci en önemli kriterin ise birinciye çok yakın bir oranda %23,26 ile “Stratejik ortaklıklar”ın olduğu görülmektedir. Üçüncü sırada ise %19,32 ile “Aracı kurumlar ve danışmanlık hizmetleri”nin geldiği görülmektedir. En düşük önem derecesine sahip olan kriterin ise %2,81 ile “Lojistik ve Dağıtım ağı” olduğu görülmekte ve onu takiben katılımcı sektör uzmanlarında düşük öneme sahip olarak nitelendirilen kriterin %6,52 “Uluslararası standartlara uyum” olduğu görülmektedir. Katılımcı 10 akademisyen tarafından atanan önem kriterlerinin ortalamalarına göre en önemli olan kriterin %21,98 ile “Kişisel bağlantılar ve ağ oluşturma” olduğu görülmektedir. İkinci en önemli kriterin ise %21,02 ile “Stratejik ortaklıklar”ın olduğu görülmektedir. Üçüncü sırada ise %17,8 ile “İnovasyon ve AR-GE”nin geldiği görülmektedir. En düşük önem derecesine sahip olan kriterin ise %4,12 ile “Aracı kurumlar ve danışmanlık hizmetleri” olduğu görülmektedir.

3.11.7. Katılımcı Sektör Uzmanı ve Akademisyen Cevaplarının Karşılaştırılması

Akademik uzmanlar ve sektör uzmanları tarafından yapılan önem sıralamasına bakıldığında hem akademi hem de özel sektör uzmanlarınca en önemli görülen ilk iki kriterin aynı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Karar verici akademisyenlere göre %21,98, karar verici sektör uzmanlarına göre ise %24,99 ile en önemli kriterin “Kişisel bağlantılar ve ağ oluşturma” olduğu görülmektedir. İkinci önemli kriter ise karar verici akademisyenlere göre %21,02, karar verici sektör uzmanlarına göre ise %23,26 ile “Stratejik ortaklıklar” olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar mülakatçı şirketler tarafından vurgulanan süreçler ile de uyumluluk göstermektedir. Bu doğrultuda TR42 bölgesi içinde faaliyet gösteren uluslararasılaşma yolunda olan şirketler için kolaylaştırıcı etmenler ve önemli kriterler arasında ağ oluşturma olduğu görülmektedir. Sektöre ve akademinin aynı hızda önem atfetmiş olduğu bu kriterlerin uluslararasılaşma yolunda olan firmalar için önemini vurgulayacak çalışmaların yapılması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Teorik alanda ağ bağlantılarına olan vurgulamalar açık şekilde görülmektedir.

AHP analizi sonucuna göre dikkat çeken bir nokta ise üçüncü önem kriterlerinde görülen farklılıktır. Sektör uzmanlarına göre üçüncü en önemli kriter %19,32 ile “Aracı kurum ve danışmanlık hizmetleri” olurken bu kriter akademik uzmanlarca en %4,12 ile en önemsiz kriter olarak nitelendirilmiştir. Bu kriterde bu denli farkın çıkması akademik ve sektör uzmanlarının konuyu farklı pencerelerde değerlendirmesi olduğu söylenebilir. Sektör uzmanları uluslararasılaşma süreçlerinde doğrudan iş birliği ve yol gösterici olarak kabul edilen aracı kurum ve danışmanlık hizmetlerini önemli görürken akademisyenlerin danışman kurumların hizmetlerini uluslararasılaşmada fiilen fayda etkisini o derece önemli olarak nitelendirmemektedir. Bu farkın oluşmasında teorik alan ve uygulamada ki fayda çıkar ilişkisinden kaynaklı olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır. Bunu destekleyen bir diğer sonuç ise akademisyenlerin üçüncü önem kriteri olarak %17,38 ile “inovasyon ve AR-GE” çalışmalarını ele alırken bu kriter sektör uzmanlarında %7,12 ile beşinci sırada yer almasıdır. Burada kağıt üzerinde anlatılan ve sonuçları, etkileri ve önemi ifade edilen çalışmaların fiiliyatta daha meşakkatli emek ve maddi güç gerek tiren süreçlerin yaşanan etkileridir. Yani aracı kurumlar ve danışmanlık hizmetleri sektör tarafından doğrudan etkili olan süreçler olarak değerlendirilirken akademi gözünde danışma mercii statüsünde fiili etkisi göz ardı edilmektedir. İnovasyon ve AR-GE süreçleri etkileri akademi gözünde detayları fiilen hissedilmediği için sonuç etkisi odaklı düşünülürken, sektör gözünde yeni ürün geliştirme süreçleri maliyet vb. fiili süreçler

düşünüldüğünden daha az önem atfedilmiş olabilir. Teorik ve uygulamadaki fayda bakış açısını farklılığının görüldüğü bir diğer önem kriteri de dördüncü önem kriterinde görülmektedir. Sektör uzmanlarına göre dördüncü önemli kriter %8,93 ile “finansman ve destek programları” olurken akademik uzmanlara göre ise %11,52 ile dördüncü en önemli kriter “pazar alternatiflerinin belirlenmesi” olmuştur. Burada oluşan ayrımın sebebi benzer şekilde sektör uzmanları doğrudan icraat ve fayda olarak süreci yorumlarken akademik uzmanların biraz daha teorik anlamda ifade edilen faydalar gözünden süreci yorumlaması olduğu söylenebilir. Beşinci önemli kriter değerlendirmesinde ise akademik uzmanlara göre %10,7 ile “lojistik ve dağıtım ağı” gelirken bu kriter sektör uzmanlarında %2,81 ile son sırada yer almaktadır. Burada meydana gelen fark değerlendirildiğinde ise sektörde yapılan mülakatlarda parası verildikten sonra nakliye sorunlarının çözülebileceği ve Türkiye’nin hem coğrafi hem de iş kolu olarak nakliye süreçlerinde kuvvetli olduğu düşüncesi özel sektörde nakliye konusu uluslararasılaşma açısından günden olmadığı söylenebilir. Yine akademik uzmanların teorik önem bakış açısı ile lojistik ve dağıtım ağlarının önemi vurgulanmıştır. Her iki değerlendirici grubunda da yedinci sırada yer alan önem kriteri “uluslararası standartlara uyum” olmuştur. Sektör uzmanlarına göre %6,52 ile akademik uzmanlara göre ise %5,04 ile sondan bir önceki önem derecesinde yer almaktadır. Burada Türk firmalarının değişime ve standartlara uymada bir şekilde adapte olabildiği ve istenilen sonuç ve beklenen standartlara bir şekilde hızlı uyum sağlama yeteneğinin olması bu kriteri diğerlerine göre önemsiz kılmış olduğu söylenilebilir. Sektör ve akademi ayrımlarının detayları bu çalışmanın konusu olmadığından sebep sonuç ilişkisi derinlemesine incelenmemiştir. Çalışmanın konusu gereği AHP analizi sonuçlarına göre hem sektör uzmanlarının hem de akademik uzmanların uluslararasılaşma noktasında en önemli süreç olarak ağ bağlantılarına vurgu yaptığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma TR42 bölgesinde bulunan sanayi ihracatçılarının takip ettiği uluslararasılaşma modellerinin belirleyicilerini tespit etmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma problemleri doğrultusunda mevcut uluslararasılaşma modellerine yeni bir bakış açısının getirilip getirilemeyeceği ve dış ticaret girişimciliği vurgusu ile ihracatçı kobilerin uluslararasılaşma süreçlerinin tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada ilk olarak uluslararasılaşmaya ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda uluslararasılaşmanın tarihinden, uluslararasılaşmanın farklı disiplinler ile olan ilişkilerinden, uluslararasılaşma yöntemlerinden ve ulusal köken yönünden işletmelerden bahsedilmiştir. Ardından uluslararasılaşma teorileri ele alınarak literatürde kabul görmüş modeller incelenmiştir. Daha sonra çalışmanın yapılma amacına ilişkin olarak TR42 bölgesinde yer alan ihracatçı kobiler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Dış ticaret girişimciliği vurgusu ile ihracatçı kobilerin uluslararası firma statüsüne gelme yolculukları incelenmiş ve burada mevcut teorilerin örneklem üzerindeki açıklayıcılığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak uluslararasılaşma yoluna girecek olan firmalara ve konuya ilişkin olarak izlenmesi gereken devlet teşvik, politika ve uygulamalarına dair önerileri oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında ilk olarak araştırma sorularına cevap vermeyi kabul eden KOBİ ölçeğindeki sekiz firma ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sonrası 20 maddeden oluşan uluslararasılaşmada etkili olduğu vurgulanan temalara ulaşılmıştır. Belirlenen bu temalar alanında uzman üç akademisyen ile paylaşılmış ve benzer nitelik taşıyan maddelerin gruplandırılmasını istenmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda 20 maddeyi temsil ettiğine karar kılınan sekiz ana başlık belirlenmiştir. Ardından şirketlerin uluslararasılaşmasında etkili olduğu belirlenen bu sekiz başlığın önem derecelerinin tespiti için alanında uzman 10 akademisyen ve uluslararası ticaret faaliyetlerine yönelik çalışan 10 uzmandan bu maddeleri önem derecesine göre birbirleri ile kıyaslayarak puanlamaları istenmiştir. Bu aşamada akademik uzmanlar ile sektör uzmanları arasında önem kriterleri arasında farklılıkların olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu puanlama ve hiyerarşik sıralamanın tespiti için AHP yöntemi kullanılmıştır. Online formatta hazırlanan anket yardımı ile 20 kişiden veriler toplanmıştır. AHP yöntemi ile önem derecelerinin belirlenmesi için yürütülen bu süreç sonrasında iki grup tarafından yapılan sıralamalar değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda uluslararasılaşma modellerinden ağ bağlantıları modeline derin atıfların olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda detayları paylaşılan AHP analizi sonuçlarına göre ve mülakatçı şirketlere ait vurgulamalar özelinde örnekleme yer alan firmaların uluslararasılaşmasında en etkili olan sürecin tanınmış vasıtası ile, üye olunan ve alınan belge ile sahip olunan ağlar yardımı ile, referans işler vasıtası ile ilk yurt dışı faaliyetlerin gerçekleştiği belirtilmiştir. Tüm bu atıflar dikkate alındığı zaman ağ bağlantıları teorisi gündeme gelmektedir. Bunun yanında örneklem kapsamındaki firmaları uluslararası ticari faaliyet süreçleri derinlemesine incelendiğinde geleneksel modellerde bahsi geçen sıralamanın yanında uluslararası ticari faaliyetler devam ettirilirken dış ticaret satış ofisleri kurma kısmında firmaların farklılaştığı, ticari faaliyetlerini kendi bulundukları ana lokasyonlardan ilerletmenin gündeme geldiği görülmektedir. Dış ticaret girişimciliği burada gündeme gelmekte ve köken ülkeden faaliyetlerin devamı sağlanarak yurt dışından gelen kazançlar ile yine yurt içi faaliyetlerine yatırımlar yapılma süreci gözlemlenmektedir. Bu durumun gündeme gelmesinde her ne kadar faaliyette bulunulan ülkelerin ticari şartları, zorlu kriterleri ve bazı ülkelerde bulunan yerel ortak zorunluluğu gibi durumlar etkili olsa da gelişen teknoloji, takip süreçlerinin ve pazara ulaşmanın kolaylığı gibi etkenlerinde dış ticaret girişimciliğini desteklediği söylenebilir.

En nihayetinde küresel doğan şirketlerin konuşulduğu günümüzde büyük oranda hala geleneksel yollar ile uluslararasılaşma süreçlerinin karşılık bulduğu görülmektedir. Burada nihai farkın ağ bağlantıları ile sağlandığı ve elde edilen ağ bağlantıları sayesinde çok daha hızlı şekilde uluslararası faaliyetlere başlanıldığı görülmektedir.

Bu tezin yazılmaya başladığı zaman zarfı ele alındığında 2020’li yılların başından beri yaşanan olağan dışı gelişmeler, pandemi süreci ve beraberinde gelen hızlı dijitalleşme evde hapis kalınması, Ortadoğu gerilimleri, Rusya-Ukrayna Savaşı, Azerbaycan-Ermenistan savaşı, İsrail’in Filistin üzerindeki artan baskısı ve somut savaşa girmesi, dünyada karşılık bulan ekonomik krizler ve Türkiye özelinde ciddi değişikliğe uğrayan para politikası ile döviz kurundaki hareket sonucu TL’nin uğradığı değer kaybı gibi süreçler firmaların ticari ilişkilerini ciddi oranda etkilemiştir. Bu süreçte Çin’in devam eden kuşak yol projesi ve dünyanın hızlı şekilde kutuplaşmaya gitmesi gibi süreçlerde firmalar özelinde çok farklı karşılıklar bulunmaktadır. Tüm bu gelişmeler ve değişimler ışığında örnekleme dahil edilen firmalar özelinde yapılan analizler sonucunda ve AHP sonucunda elde edilen veriler düşünüldüğünde TR42 bölgesinde bulunan sanayi

ihracatçıların takip ettiği uluslararasılaşma modeline ilişkin aşağıda ki şekilde bir süreç sunulabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

- 1) Birinci aşamada düzenli ve sürekli olarak ihracat söz konusu değildir ve firmaların ihracata ilişkin pek bir beklentisi yoktur.
- 2) İşletme bir süre sonra dahil oldukları ağ bağlantıları veya bireysel bağlantılar sayesinde yurt dışından gelen fırsatları değerlendirerek ihracat girişimine başlar.
- 3) Daha sonra nihai üretimin ve ürünün ana ülkeden sağlanmaya devam etmesi koşuluyla distribütörlük anlaşmaları veya partnerlik yoluna girerler.

Çalışmada örnekleme dahil edilen firmaların kendi ürettikleri veya satıcısı oldukları ürünleri kendi ülkeleri aracılığıyla sevk etme beklenti ve istekleri dış ticaret milliyetçiliği vurgusu olarak nitelendirilebilir. Nihayetinde ticaret yapılan ülkelerin kendi ticaret, gümrük vb. kuralları bu süreçlerin belirlenmesinde son derece etkili olmaktadır. Var olan ticaret engellerini aşmak ya da mevcut ticari faaliyetlerin geliştirilmesini sağlamak adına ağ bağlantılarına duyulan ihtiyaç kadar dış ticaret milliyetçiliği ile de engellerin aşılmaya çalışıldığı görülmektedir. Ülkemizin ihracattaki hedefleri ve bu hedeflere ulaşılmasına yönelik inancı olan firma sahiplerinin yapmış olduğu hamlelerde dış ticaret girişimciliğini destekler süreçlerin doğmasına sebebiyet vermektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde TR42 bölgesinde faaliyetlerini yürüten ihracatçı kobilerin dış ticaret girişimciliğine uygun hareket ettiği ve geleneksel uluslararasılaşma modellerinin açıklayıcılığından farklılaştıkları nokta olarak, ağ bağlantıları vurgusu ve yurtdışına ofis veya fiziki yatırım yapma adımına geçmeden çeşitli partnerlik anlaşmaları ve distribütörlükler yolu ile ya da yabancı ortaklıklar için hisse satışı olsa da kendi güçlerini ve köken ülke hakimiyetinde elde edilen kazançların yurtdışında değerlendirilmesi yerine köken ülkede yatırım yaparak kazancın burada değerlendirilmesine yönelik faaliyet yürüttüğü görülmektedir. Bu durumun arkasında yatan sebep olarak farklı süreçlerden bahsedilebilir. Milli kaygılar ile yapılan bu hamlelerin yanında, gümrük birliği anlaşmaları sayesinde Türkiye'nin elde ettiği avantajlarında etkisi göz ardı edilemez. Sanayi ve işlenmiş tarım ürünlerini kapsayan anlaşma sanayi paylarındaki satışlarda vergi muafiyetinin olması etkili olmaktadır. Bununla birlikte dahilide işleme izni sayesinde alınacak olan dahilide işleme izni belgesi ile ihracat taahhüdünde bulunarak çeşitli teşviklerden yararlanılabilmesi, üretimde kullanacakları hammadde ve malzemelerin yardımcı maddeler, ara mallar vb. ürünlerde vergi muafiyetlerinden yararlanabilmektedir. Bu gibi teşviklerin varlıkları dış ticaret milliyetçiliğini destekler nitelikte olduğu bu

sayede üretim yapan şirketlerin yurtdışı satışlardan elde ettikleri gelirleri yine yurtiçinde değerlendirerek kendilerini yurtiçinde geliştirme süreçlerine yöneldikleri ifade edilebilir. Bu gibi uluslararasılaşmayı destekler teşviklerin yanında yapılan mülakatlar sonucu elde edilen verilere göre birtakım teşviklerin suiistimale maruz kaldığı, birtakım teşviklerin önemini yitirdiği ve boşa harcanan bir sermaye konumuna geldiği veya farklı şekillerde su istimal edilerek devlet bütçelerinin kötü yönetildiği görülmektedir. Tasarruf tedbirlerinin konuşulduğu ve bu konuda ciddi hamlelerin yapılmaya başladığı günümüzde verilen teşviklerin kullanım alanlarının ve maliyet göstergelerinin daha sıkı şekilde takip edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

“Ben fuar desteklerine çok inanmıyorum. Şundan dolayı inanmıyorum. Normalinde 200\$ olması gereken fuarlar 500\$ metrekaire ile satılıyor. Hani burada zengin olan sadece o fuar merkezlerine aracılık eden aracı kurumlar oluyor. Yani normalinde uluslararası yani dünyadaki fuar merkezlerinin metrekaire fiyatları her şeyi çok iyi bilen birisiyim. 2005’te Münih’te metrekaresi 210 \$ olan bir fuara gelip de Tahran’da 500 \$ verip, bunun %50 devletten teşvik alıp bana 250 dolara geldi diyorsan, bana bir faydan olmadı. O fuarı fahiş fiyata pazarlayan fuar merkezlerine faydan oldu. Yani devletin bu konularda çok iyi destekler olduğunu biliyorum ama bence devlet o fuar merkezlerine gidip de fuar merkezlerine direkt pazarlığı da kendisi yapması lazım. Metre kare pazarlığında kendisi yapması lazım.” (K04)

Örneklem çerçevesinde bilgi paylaşan katılımcıların ifadeleri de teşvik sistemlerindeki denetim mekanizmasının daha iyi kullanılması durumu destekler niteliktedir.

Devlet teşvikleri kapsamında ağ bağlantılarının sağlanması ve geliştirilmesine yönelik yapılan hamlelerin uluslararasılaşma süreci için faydalı olduğu, firmaların teşvik olarak ağ bağlantılarını kuvvetlendirebileceği yeni ağlara dahil olabilecekleri faaliyetlere daha çok ilgi duydukları görülmektedir. Bu durum teşvik içeriklerinin ve çeşitlerinin güncellenmesi gerektiği durumunu karşımıza çıkartmaktadır. Örneğin; *“Şimdi özellikle bu ticaret bakanlıklarının değeri veya o dönemki yöneticilerin yurt dışı gezilerine ticaretler götürmesi bu işte bence ciddi bir etken diye düşünüyorum. Her gittikleri ülkede işte 200 300 iş adamıyla gittikleri yerler oldu. O giden arkadaşlarla bir kısmı. İyi işler alabildi veya yapabildi. Bu tür faaliyetlerin artması gerekiyor yani.” (K03)*

“Devlet teşviklerinde yurtdışı gezileri formatları faydalı oluyor. Ticaret bakanlığı ve devlet büyükleri ile makine imalatçıları birliği derneği ile bir proje yapılmıştı. Yaklaşık

4-5 ülkede hemen hemen 10 tane yakın firmayla değişik sektörlerde toplantılar. Toplantı, fuar gezisi gibi yapılmıştır. Bu etkinlikler yeni pazarlar bulmada ve yeni kişiler ile tanışmada etkili olan şeyler oluyor.” (K02)

“Yani şöyle yurt dışından gelen. Ülkeler arası görüşmeye gelen Satso ve benzeri platformlarda heyetler oluyor. Biliyorsun bu heyetlerle ilgili 20 sene öncesi ciddi faaliyetlerde bulundu. Yani diyelim ki Kenya’dan bir ticaret grubu gelmiş, Sakarya’ya ticaret sanayi odasına. Satso’nun ev sahipliğinde orada gidip firmalarla buluşup bunlarla çalışma alanımız var mı ortak bir çalışma alanımız var mı diye çalışmalarımız faaliyetlerimiz oldu. Bunun haricinde yine ben birkaç ülkede gidip. Kaynağında hedef müşteri gruplarıyla bir şey yapabilir miyiz diye temaslarımız, görüşmelerimiz oldu. Yani ilk başlangıca dediğim gibi gelen bu ticari heyetlerle veya ihracat fuarıyla kontak olarak ilerledik.” (K03)

Katılımcıların bu ifadeleri KOBİ’lerin devletten beklentilerini de özetler niteliktedir. Bu ifadelerden ağ bağlantısı kurmaya fayda sağlayacak süreçlerin devlet eli ile yürütülmesi ve teşviklerin, katkıların bu anlamda ilerletilmesi uluslararasılaşma yolunda olan işletmeler için kolaylaştırıcı önemli etkenler arasında yer aldığı sonucuna ulaşılabilir. Bu kapsamda konsolosluklar, ataşelikler gibi farklı ülkelerin nabzını yakından tutma yeteneğine sahip devlet kuruluşlarının yapacağı etkinlikler, ticari faaliyet lobilerinin oluşturulması ve alıcı ile satıcıları ortak noktada buluşturup eşleştirilecek organizasyonların düzenlenmesi ve bu etkinliklere katılım için teşviklerin oluşturulması uluslararasılaşma sürecinde etkili olacaktır. En nihayetinde ağ bağlantısı bulmada zorlanan işletmeler için kolaylaştırıcı teşviklerin sağlanması bu bağlantıları kullanan firmalar için son derece faydalı olacaktır. Özellikle TR42 bölgesi özelinde yapılan bu çalışmada örnekleme dahil olan firmaların vurgusu bu tip doğrudan ağ kurmaya yardımcı olan buluşmaların faydalı olduğu yönündedir. Ticaret heyetlerinin oluşturulması ve bir plan dahilinde uluslararası ziyaretlerin gerçekleştirilmesi yeni ağların kurulması için faydalı olacaktır. Türkiye’nin 2024 yılı itibari ile 402 milyar dolarlık ihracat hedefini gerçekleştirebilmesi adına ticari anlamdaki ağlarını kuvvetlendirmesi KOBİ’ler için ağ bağlantı kurma desteklerini arttırması gerekmektedir. Bunun yanında Türk Eximbank tarafından 2024 yılı ihracatta hedef ülkeler olarak belirlenen 56 ülkeye yönelik olarak ticaret heyetleri oluşturularak ağ bağlantıları kurmaya ve kuvvetlendirmeye yönelik faaliyetler yürütülmelidir.

TR42 bölgesi özelinde yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda uluslararasılaşma sürecinde olan veya bu niyete girmiş olan sanayi ihracatçıları birtakım önerilerde bulunulabilir. Bunun yanında devlet politika ve teşviklerine yönelik bir takım iyileştirme önerileri verilebilir. Bu önerileri aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

*Uluslararası alanda ticaret lobi faaliyetlerinin geliştirilmesi ve doğrudan şirket eşleştirmeleri ile müşteri ile ağ kurulmasına yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi,

*Fuar desteklerinin denetim mekanizmasının geliştirilmesi ve düzenleyici kuruluşlara yönelik olarak fiyat politikalarının devlet tarafından denetlenmesi,

*Konsolosluk ve ataşelerin firmalar için ağ bağlantıları kurulabilecek eşleşmeleri sağlamak adına aktif görev alması,

*Konsoloslukların köken ülke ve bulunulan ülke ticari faaliyetlerine yönelik eşleşmeleri görebilmek adına her iki ülkede derinlemesine araştırmalar yapması ve oluşturulan raporları ilgili köken ülke firmalarına ileterek ortak bir ağ içine dahil edilmesine yönelik faaliyet yürütmesi,

*Ticari istihbaratların pazar önerisi ve araştırmasının yanında ihracatçı eşleştirmelerinden aktif görev alması,

*Dahili ve harici işlem desteklerinin yanında ağ bağlantıları kurma yollarına ilişkin devlet desteklerinin arttırılması,

*Acente desteklerinin yerine doğrudan ihracata yönelik desteklerin arttırılması,

*Sektörel bazda fuarlardan ziyade karşılıklı eşleşmeler ile doğrudan buluşmaların yapılabileceği platformların oluşturulması için çalışmalar yapılması,

*Gümrük birliği anlaşmalarının korunarak daha fazla geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin arttırılması,

*Ticaret Bakanlığı bünyesindeki dış talep bültenlerinin, müşavirlik ve ataşelik hizmetlerinin tanıtımları yapılarak süreçler hakkında KOBİ'lere bilgi paylaşımı yapılması,

*Sınır işlemlerinin basitleştirilerek kolay ve hızlı ürün geçişine imkan sağlayacak süreçlerin yürütülmesi,

*Üretici ve ihracatçılara ilave yük getirecek uygulama ve politikalardan kaçınılması,

*Yurtiçinde üretimi olmayan veya talebi yeter düzeyde karşılanamayan hammaddelerin ithal edilmesinde vergi yükünün hafifletilmesi,

*Üretim süreçlerinde kullanılan enerjinin maliyeti için üreticiye yükünü hafifletici desteklerin sunulması,

*Yatırım yapan ve işini büyütme hedefinde olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi için yeni uygulamalar hayata geçirilmeli,

*Üretim sektörü kadar hizmet sektörü de ihracat için desteklenmeli,

En nihayetinde uluslararasılaşma firmalar için rekabet avantajı sağlama, sürdürülebilir büyüme ve varlıklarını uzun soluklu olarak devam ettire bilmeleri açısından kritik öneme sahiptir. TR42 bölgesinde yapılan bu çalışma sonucunda da ağ oluşturma, stratejik ortaklıklar, pazar alternatiflerinin oluşturulması vb. unsurların uluslararasılaşmada başarıyı destekleyen temel bileşenler olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Temelinde ağ bağlantıları olmak üzere diğer unsurlarında etkin bir şekilde yönetiminin sağlanması firmaların uluslararası pazarlara da etkili şekilde yer almasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. KOBİ statüsünde faaliyet gösteren işletmelerin bakanlıklar ve çeşitli ticaret odalarının yürütmüş oldukları faaliyetler hakkında bilgi sahibi olma noktasında yetersiz olduğu görülmektedir. Bu anlamda özellikle uluslararasılaşma faaliyetlerine girecek olan firmaların yayınlanan ticari faaliyet raporlarını yakından takip etmesi, ticaret bakanlığının sunmuş olduğu istihbarat bilgilerinden daha aktif yararlanabilecekleri platformları araştırıp takip etmeleri uluslararası süreçlere uyum sağlama konusunda kolaylık sağlayabilmektedir. Kültürel farklılıklar, yasal düzenlemeler gibi süreçler hakkında önceden bilgi sahibi olmak ticaret süreçleri açısından oldukça önemlidir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma niyetine girdikleri zaman veya uluslararasılaşma süreçleri aşamalarında güçlü bir ağ bağlantısı ağına sahip olmak, kültürel farklılıkların farkına vararak süreçleri bu farklılıkları göz önünde bulundurarak yönetmek, uluslararası süreçlerde ve ticaret yapılacak ülke pazarına yönelik yasal düzenlemeler ve mevzuatlar hakkında bilgi sahibi olmak ve pazar araştırmaları ile rekabet analizini iyi bir şekilde yapıyor olmak başarılı bir uluslararasılaşma süreci için gerekli olan en önemli dört unsur olarak ifade edilebilir. Başlıca bu dört unsura dikkat edilerek yürütülen süreçlerde işletmelerin başarılı bir şekilde uluslararasılaşma süreçlerini yürütebileceklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtların en başında örneklemenin büyük olması ve tamamına ulaşmanın mümkün olmaması gelmektedir. Bunun yanında zaman kısıtı da önemli kısıtlar arasındadır. Araştırma konu ve kapsamı gereği firmanın özel sayılabilecek bilgilerini paylaşmasını gerektirmektedir. Bu sebeple cevap vermeyi kabul eden firmalar ile süreç yürütülmesi de önemli kısıtlar arasındadır. Akademik ve sektör uzmanlarına yalnızca temaların önem sıralamasının yaptırılması bu sıralamalara dair açıklayıcı ifadelerini sunmalarına imkan sunulamaması önemli kısıtlar arasındadır. Bu kısıtlar dşnldğnde ileride yapılacak benzer nitelikteki araştırmalar için;

Akademik ve sektör uzmanlarının uluslararasılaşmadaki önem kriterlerini sebepleri ile açıklayabilecekleri ve oluşan farkların sebeplerini daha derinlemesine irdeleyebilmeye fırsat sunan farklı çalışmalar yapılabilir.

TR42 bölgesi özelinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar özelinde benzer bir çalışma yürütülerek hizmet sektörüne ilişkin süreçler ifade edilebilir.

Uluslararasılaşma süreçlerinde devlet teşviklerinin etkisini irdeleyecek araştırmalar yapılabilir.

TR42 bölgesine yönelik ortaya konulan 3 aşamalı modelin farklı bölgelerde karşılık bulup bulmadığına dair araştırmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- ABD’de işsizlik.* (2020, 08 Mayıs). Euronews. <https://tr.euronews.com/2020/05/08/abd-de-issizlik-yuzde-14-7-ile-buyuk-buhran-doneminden-bu-yana-en-yuksek-seviyeye-c-kt-adresinden> 20 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Akben, İ. (2008). *Şirketlerin uluslararasılaşma süreci ve Kahramanmaraş’ta bir alan çalışması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Akben, İ. (2014). *İşletmelerin uluslararasılaşma derecesinin etkileyen faktörler, uluslararasılaşma derecesi ve performans ilişkisi: bir alan çalışması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, K. (1997). Bir ihracat karar süreci modeli denemesi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52, 1-4, 1997, 409.
- Aktepe, C., Üner, M. M. ve Koçak, A. (2011). Küresel doğan işletmelerin öncülleri: türkiye’deki bilgi teknolojisi yoğun işletmeler üzerinde nitel bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 26(301), 59-90.
- Aktepe, C. (2004). *Türkiye’de gerçekleşmiş doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının eklektik paradigma çerçevesinde incelenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alan, M. R., Donald, J. ve Lecraw, L. D. B. (1988). *International business firm and environment* (3. Baskı). New York: McGraw Hill International Editions.
- Albaum, J. G. ve Strandskov, E. D. (1998). International marketing and export management. *Addison-Wesley*.
- Alex, R. (2005). The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal Of International Entrepreneurship*, 3, 2005, 133-171.
- Alpar, C. ve Ongun, M. T. (1985). Dünya ekonomisi ve uluslararası kuruluşlar. *Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını*, Ankara.
- Altıntaş, M. H. ve Özdemir, E. (2006). İhracat işletmelerinin uluslararasılaşması: türkiye’de faaliyet gösteren kobi’lere yönelik bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 183-204.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal Of International Business Studies, Second Quarter*, 209-231.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 18, 627-643.

- Arslan, Ü. Ç. ve Demirağ, Y. H. (2017). *Sanayi devrimi: sonuçları ve uluslararası sisteme yansımaları*. Başkent Üniversitesi Avrupa Birliği Ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Ders Notu.
- Arslankaya, S. ve Göraltay, K. (2019). *Çok kriterli karar verme yöntemlerinde güncel yaklaşımlar*, Ankara: Iksad Yayınevi.
- Arto, O. (2008). Entry in a psychically distant market: finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26, 136.
- Atan, M. ve Yılmaz, E. (2020). *Karar verme ve karar teorisi, örnek uygulamalarla çok kriterli karar verme yöntemleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Atlı, H. (2017). *Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde örgütsel kabiliyetleri ve bunların ihracat performansına etkileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma*. T.C. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Manisa.
- Barney, J. B. Ve Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bayır, E. Ö. (2017). *Uluslararası ilişkilere giriş*. İstanbul üniversitesi açık ve uzaktan eği fakültesi ders notları, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/uluslararasi_iliskilere_giris_au286.pdf, adresinden 23.10.2021 tarihinde alınmıştır.
- Beğendik, B. (2013). *Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine etki eden girişimcilik yönelimi boyutları ve girişimci özellikleri*. T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı.
- Bell, J. (1995). A comparative study of the export problems of small computer software exporters in finland, ireland and norway. *International Business Review*, 6(6), 585-604.
- Bell, J., Mcnaughton, R. ve Young, S. (2001). Born-again global' firms an extension to the 'born global' phenomenon. *Journal Of International Management*, 7, 173-189.
- Bilgütay, H. (2018). *Uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılması*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Birden, M. (2017). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri: enerji sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- Bloor, M. ve Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. 1st ed. London: SAGE Publications.

- Bolel, B. (2017). *Uluslararasılaşmada sosyal ağların rolü temelinde uluslararasılaşma modellerinin Türk firmalarının uluslararasılaşma eğilimlerini açıklama gücü*. Yüksek Lisans Tezi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bradley, F. (2002). *Uluslararası pazarlama stratejisi*. Financial Times Orentice Hall, (Çeviren: İçlem Er). İstanbul: Bilim Teknik.
- Calof, J. L. ve Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-13.
- Can, E. ve Utku, N. (2018). Gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu işletmelerinin uluslararasılaşma teorileri: Bir literatür taraması. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 02(02), 50-69.
- Cateora, P. R. (2009). *International marketing*. (14th Ed.), Irwin, Boston: Mcgraw Hill.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. ve Graham, J. L. (2013). *International marketing*. 15. Baskı. Mcgraw-Hill/Irwi.
- Cavusgil, S. T. ve Knight, G. (2009). *Born global firms: a new international enterprise*. New York: Business Expert Press.
- Cengiz, E. (2003). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Cengiz, E. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Cengiz, E., Gegez, A. E., Pirtini, S. ve Tıǧlı, M. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. İstanbul: Beta.
- Chetty, S., Hunt, C. C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a born-global approach. *Journal Of International Marketing*, 12, 57-81.
- Cicioǧlu, Ş. ve Yıldız, A. (2018). Lale krizinden günümüze ekonomik krizler: Temel yaklaşımlar ve ortak özellikler. *Journal of International Management and Social Researches*, 5(9), 2148-2145.
- Coşkun, R. (2002). *Küreselleşme ve uluslararası işletmecilik*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Coşkun, R. ve Çiftçi, U. S. (2008). Doğuştan küresel firmalar (born globals): Örnek olaylar. *VI. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi* (ss. 1212-1224).
- Coşkun, R., Taş, A. ve Çiftçi, U. S. (2016). *Küreselleşme ve uluslararası işletmecilik*. 1. Baskı. İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Covin J. ve Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (4. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of uk export assistance. *European Journal Of Marketing*, 29(8), 76-94.
- Cullen, J. B. ve Parboteeah, K. P. (2009). *International business: strategy and the multinational company*. New York: Routledge.
- Çağatay, N. (1974). *Bir Türk kurumu olan ahilik*. A.Ü. İlahiyat Fakültesi Yayını, Ankara.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. ve Riesenberger, J. R. (2012). *International business: Strategy, management and new realities* (2. ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. ve Üner, M. M. (2011). *Türkiye’de küresel doğan işletmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuşgil, T. ve Knight, G. A. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Çiçek, R. ve Demirer, Ö. (2009). Geleneksel uluslararasılaşma teorisine karşı çıkan yeni bir uluslararasılaşma modeli: global doğan işletmeler. *Akademik Bakış*, 16(4), 69-80.
- Çiftçi, H. S. (2015). Uluslararasılaşma ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki e-ticaret faaliyetleri: örnek işletme incelemesi. Yüksek Lisans Tezi, Dış Ticaret Eğitimi Ana Bilim Dalı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- Çoşkun R., Altunışık R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamaları*. Sakarya Yayıncılık, Genişletilmiş 10. Baskı.
- Çubukcu, B. B. (2015). *KOBİ’lerde uluslararasılaşma süreci ve süreci etkileyen faktörlerin belirlenmesi; TRAI bölgesinde bir araştırma*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- D’angelo, A. A., Majocchi, A. Z. ve T. Buck. (2013). Geographical pathways for sme internationalization: insights from an italian sample. *International Marketing Review*. 30(2), 80-105.
- DeMarrais, K. B. (2004). Qualitative interview studies: Learning through experience. K. B. DeMarrais ve S. D. Lapan (Ed.), *Foundations for research içinde* (1. Baskı, ss. 51-68). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Durdular, A. (2016). Çin’in “kuşak-yol” projesi ve türkiye-çin ilişkilerine etkisi. T.C. Türk İş birliği Ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı, Avrasya Etüdları 49/2016-1. 77-97.
- Dursun, M. (2019). İnceleme: toplumun mcdonaldlaştırılması. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 233-238.

- Ecer, F. ve Canitez, M. (2003). *Uluslararası pazarlama teori ve uygulamalar*. Niğde Üniversitesi Yayınları.
- Ekin, N. (1999). *Küreselleşme ve gümrük birliği*. İstanbul Ticaret Birliği Odası Yayın, 47.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal Of International Business Studies*, 31, 443-469.
- Emrahov, S. (2017). *Uluslararası işletmelerde reklam yerelleştirme stratejileri: Coca-Cola örneği*. Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesi İşletme Bölümü.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin uluslararası rekabet stratejileri cv uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eren, A. A. ve Saraçoğlu, M. (2017). Kapitalizmin tarihinde finansal krizler: tarih tekerrür mü ediyor? *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak, 10(1), 87-97.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim işletme ve politikası*. 5. baskı, Beta Basım Yayın, 2000.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayın, İstanbul Eurobarometer.
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3(3), 149-164.
- Ersoy, A. Y., Saygılı, M. ve Yalçın, S. (2020). Marco Polo seyahatnamesinde uluslararasılaşma yaklaşımlarının izini sürmek. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(5), 3901-3929.
- Ersoy, A. Y. ve Saygılı, M. (2018). Dış ticaret girişimciliği potansiyeli bağlamında kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 7(3), 1864-1888.
- Ersoy, A. Y. ve Saygılı, M. (2018). Dış ticaret girişimciliğini tanımlamak: keşfedici bir araştırma. *Journal of Administrative Sciences*, 16(3)2, 421-436.
- Ersoy, A. Y. (2018). Foreign trade entrepreneurship: concept, scope and theory. *The Most Recent Studies in Science And Art*, 73(1) Ankara: Gece Publishing.
- Ersoy, A. Y. Saygılı, M. (2022). *Dış ticaret girişimciliği ders notları*. Sakarya Yayıncılık, 1.Baskı, Şubat, Sakarya.
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutu: Küresel doğan işletmeler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Farina İ., Gegez, E. ve Ekmekçi, A. (2013). *Küresel pazarlama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Ferguson, N. (2012). *Uygarlık: Batı ve ötekiler* (2. Baskı). Yapı Kredi Yayınları.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Journal Of Management Decision* 39(9), 767-783.
- Frederike, F., Marlene, S. ve Fanny, S. (2006). *Internationalization theories and their application to one of Sweden's most successful exports*. Malardalen University, School of Business.
- Freeman, S., Edwards, R. ve Schroder, B. (2006). How smaller bornglobal firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal Of International Marketing*, 14, 33-63.
- Gabrielson, M. ve Kırpalanı, V.H. M. (2004). Born globals. How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13, 555-571.
- Ghauri, P., Lutz C. ve Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *European Journal Of Marketing* 37(5/6), 728-752.
- Gönenç, E. Ö. (2007). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28.
- Gülenç, İ. F. ve Aydın, B. G. (2012). Yatırım kararları için bir model önerisi: ahp yöntemi. *Öneri Dergisi* ,9(34), 97-107.
- Günsoy, B. (2006). *Küreselleşmenin ölçülmesinde sistematik yaklaşımlar, karşılaştırmalı bir inceleme*. İmaj yayınevi, Eskişehir, Şubat 2006.
- Haishun, S. (1999). Entry modes of multinational corporations into china's market: a socioeconomic analysis. *International Journal Of Social Economics*, 26(5), 65.
- Halilovic, V. (2017). *Uluslararasılaşmada dış pazarlara giriş: bir vaka analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Uluslararası Ticaret Yüksek Lisans Programı.
- Hamid E. ve Richard W. W. (2003). Internationalization of smes: toward a new paradigm. *Small Business Economics*, 20, 1.
- Harold G.J., Gankema, H. R. ve Snuif, P. Z. (2000). The internationalization process of small and medium sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal Of Small Business Management*, 38(4), 17.
- Hedlund, G. ve Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? the case of swedish investment in Japan. *International Studies Of Management Organization*, 15(2), 41-59.
- Hess, J. M. ve Cateore, P. (1966). *International marketing, homewood: illinois*. Richard D. Irwin Inc.
- Hollensen, S. (2004). *Global marketing England*, Pearson Education.

- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4. Edition, Pearson-Prentice Hall.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach financial times prentice hall (fifth edit)*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Hsieh, H. F. ve Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Huberman, I. (2013). *Feodal toplumdan yirminci yüzyıla* (13. baskı, Araştırma-İnceleme Dizisi 16). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Hwang, C. L. ve Masud, A. S. M. (2012). *Multiple objective decision making-methods and applications: A state-of-the-art survey*, Springer Science and Business Media.
- Ishizaka, A. ve Nemery, P. (2013). *Multi-criteria decision analysis methods and software*. UK: John Wiley ve Sons.
- İhracat nedir*. (2020, 16 Eylül). İhracat. <https://www.ihracat.co/2020/08/ihracat-nedir-nasil-ihracat-yapilir.html> adresinden 10 Aralık 2023 tarihinde alınmıştır.
- İşcan Ö. F. (2012). *İşletme bilimlerine giriş*. Atatürk Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi.
- Jan, J. Finn, W. P. (1975). The internationalization of the firm – four swedish cases. *Journal Of Management Studies*, 12, 305-322.
- Jenkins, R. (1987). *Transnational corporations and uneven development* (First published). New York, s. 2.
- Johanson, J. ve Mattson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems: A network approach. N. Hood ve J.-E. Vahlne (Ed.), *Strategies in global competition* (ss. 287-314). New York: Croom Helm.
- Johanson, J. ve Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J. ve Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-23.
- Johanson, J. ve Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm four swedish cases. *Journal Of Management Studies*, 305-322.
- Johansson, J. (2006). *Global pazarlama, yabancı giriş, yerel pazarlama ve küresel yönetim*. (4.Baskı), New York: Mcgraw-Hill.
- John, D. D., Lee H. R. ve Daniel P. S. (2004). *International business*. Pearson Education International, New Jersey, 2004, S.12.
- Jones, M. V. ve Nummela, N. (2008). International entrepreneurship: expanding the domain and extending our research questions. *European Management Journal*, 26, 349-353.

- Kahal, S. E. (1994). *Introduction to international business*. London: Mcgraw-Hill.
- Kahveci, E. (2013). İhracat performansı ölçütleri ve ihracat performansını etkileyen faktörler. *Verimlilik Dergisi*, 1, 43-74.
- Kalyoncuoğlu, S. ve Üner, M. M. (2010). İşletmelerin küresel doğmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici özellikleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-42.
- Kamacı, A. ve Turan, M. (2018). Küreselleşme sürecinde çok uluslu şirketlerin ekonomik açıdan değerlendirilmesi. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 3(2), 81-92.
- Kantar, G., Gülay, İ. ve Kılıcı, H. (2018). Siyasal krizler karşısında liderlerin davranışları ve ekonomiye etkileri. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(1), Bahar, 5-19.
- Kaplan, M. (2013). *İhracat performansına etki eden faktörler ve pazarlama, planlama yeteneği ile ihracat performansı ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadağ, H. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde uluslararasılaşma: küresel doğan işletmelerin süreç, strateji ve örgütsel yetkinlikleri üzerine bir değerlendirme. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(2), 142-157.
- Kartal, B. (2006). *İhracat pazar bilgisi ve ihracat performansı ilişkisi: ihracat pazar yönlülüğüne ilişkin bir uygulama*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Katsikeas, C. S. ve Piercy, N. F. (1993). Long-term export stimuli and firm characteristics in a european ldc. *Journal Of International Marketing*, 1(3), 23-47.
- Keegan, W. J. ve Green, M. C. (2003). *Global marketing*. (Third Edition). New York: Prentice Hall.
- Keskin, S. (2011). *Uluslararasılaşma sürecinde marka yönetimi ve bir örnek uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı.
- Knight, G. A. ve Cavusgil, T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Koçak, M. (2019). İşletmelerin uluslararasılaşmasına yönelik kavramsal bir çerçeve. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 169-190.
- Koparal, C. ve Özalp, İ. (2004). *Uluslararası işletmecilik*. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Korine, H. ve Gomes, P. Y. (1998). *The leap to globalization*. John Wiles Sons, Inc. San Francisco, CA.

- Korkmaz, Y. (2006). *Mezopotamya'da ticaret hukuku (eski asur ve eski babil dönemleri)*. Yüksek Lisans Tezi, T.C Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih Ana Bilim Dalı Eski Çağ Tarihi Bilim Dalı.
- Kosgeb (2022, 31 Mayıs). *Toplam İhracatın Yüzde 36 Buçüğünü KOBİ'ler Gerçekleştiriyor*. https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8244/toplam-ihracatin-yuzde-36-bucugunu-kobiler-gerceklestiriyor_adresinden 13 Haziran 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Kotobe, M. ve Helsen, K. (1998). *Global marketing management*. John Wiley And Sons Inc.
- Köhnen, G. (1965). *Dünya ekonomi tarihi başlangıcından bugüne*. İstanbul: Varlık Yayınları, Ekin Basımevi.
- Kural, G. (1982). *Endüstri ilişkileri açısından çok uluslu şirketler*. İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Kurşunoğlu, M. S. (2020). Modern kapitalizmin negatif kökeni, veba salgınları ve küresel kapitalizmin korona pandemisi. *Muhafazakar Düşünce Dergisi*, 16(59), 138-169.
- Kuruç, B. (2013). *Atatürk döneminde dünya ekonomisinde gelişmeler*. Bilgi Üniversitesi Yayım.
- Lettice, R. ve Jan E., J. (2004). Small firms internationalization for development in tanzania, exploring the network phenomenon. *International Journal Of Social Economics*, 31(1/2), 161.
- Lewitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Lu, J. W. ve Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of smes' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Madsen, T. K. ve Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McDougall, P. P. ve Oviatt, B. M. (2003). Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(1), 1-27.
- McDougall, P. P. ve Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McNamara, G., Aime, F. ve Vaaler, P.M. (2005). Is performance driven by industry or firm-specific factors? a response to hawawini, subramanian, and verdin. *Strategic Management Journal*, 26, 1075-1081.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research a guide to design and implementation*. Üçüncü Baskı, John Wiley and Sons Ltd., Birleşik Krallık.

- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan (çev.), İstanbul: Nobel.
- Morrow, J. F. (1988). International entrepreneurship: a new growth opportunity. *New Management*, 3, 59-61.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal Of International Entrepreneurship*, 4, 13.
- Mutlu, E. C. (2008). *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Basım, 3.Basım.
- Mutlu, E. C. (2017). *Uluslararası işletmecilik*. Beta Basım yayın. 3.Basım. İstanbul.
- Naude, W. ve Rossouw, S. (2009). *Early international entrepreneurship in china: extent and determinants*. Research Paper No:2009/16, Unu World Institute For Development Economics Research (Unu-Wider), Helsinki, Finland.
- Nart, S. ve Güner, S. (2017). Otomotiv sektöründeki inovasyon yeteneği kaynaklarının AHP ile değerlendirilmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 377-390. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323726>
- Onur, T. (2019). *Aile işletmelerinde büyüme ve uluslararasılaşma üzerine nitel bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Uluslararası Ticaret Bilim Dalı, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Oskay, Ü. (2000). *Kitle iletişiminin kültürel işlevleri*. 4.basım, İstanbul: Der Yayınları.
- Oviatt, B. M., Mcdougall, P. P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *The Academy Of Management Executive*, 9, 30-43.
- Oviatt, B., M., Mcdougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal Of International Business Studies*, 25, 45-64.
- Özalp, İ. (1998). *Çok uluslu işletmeler: uluslararası yaklaşım*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1022
- Özden, K. ve Özmat, M. (2014). Salgın ve kent: 1347 veba salgınının Avrupa'da sosyal, politik ve ekonomik sonuçları. *İdealkent*, 12(4), 60-87. ISSN: 1307-9905.
- Öztürk, G. (2017). Sözlü iletişimden matbaaya: iletişim devrimleri ve toplum. *The Turkish Online Journal Of Design, Art And Communication - Tojdac*, 4 (7), 2.
- Öztürk, O. (2019). *Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: Kaynak bağımlılığı kuramına bir katkı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün ve S. B. Demir (çev.), Ankara: Pegem Akademi.

- Persinger, E. S., Çivi, E. ve Vostina, S.W. (2007). The born global entrepreneur in emerging economies. *International Business Economics Research Journal*, 6(3): 73-82.
- Pope, R. A. (2002). Why small firms export: another look. *Journal Of Business Management*, 40(1), 17-26.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: nicel ve nitel yaklaşımlar*. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. ve Vaillant, Y. (2005). The born global phenomenon: a comparative case study research. *Journal Of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Ritzer, G. (1993). *The McDonalidization of society: An investigation into the changing character of contemporary social life* (Çev. Şen Süer Kaya, 2. baskı, Ayrıntı: 214, İnceleme Dizisi: 117). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2011.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- Ruzzier, M., Hırırh, R. D. ve Antoncic, B. (2006). Sme internationalization research: past, present, and future. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Saaty, T. L. (1987). Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process, *Management Science*, 32(7), 842-843.
- Saaty, T. L. (1990). An exposition of the ahp in reply to the paper, remarks on the analytic hierarchy process. *Management Science*, 36(3), 259-268.
- Sakr, M. ve Jordaan, A. (2016). *Emerging multinational corporations: theoretical and conceptual framework*. Economic Research South Africa.
- Seyidoğlu, H. (1978). *Uluslararası iktisat: teori, politika ve uygulama*. Turhan Kitapevi, Ankara.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2005). *Küreselleşme ve çokuluslu işletmecilik*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy Of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Smith, A. (1863). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Oxford.
- Sönmez, S. (2016). Bretton woods, fordizm ve hegemonya. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(1), 43-62.
- Sümer, S. ve Üner, M. M. (2012). Uluslararası pazarlamada psikolojik mesafe ile ürün stratejileri arasındaki ilişki. *Gazi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-28.

- Tayauova, G. (2009). *Uluslararası girişimcilik ve stratejik adaptasyon: Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerine yönelik bir araştırma*. T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Tokgöz, E. (2018). Birinci Dünya Savaşı sonrasında dünya ekonomisinde değişen dengeler. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13.
- Tuncer, D., Ayhan D. Y. ve Varoğlu D. (2016). *Genel işletmecilik bilgileri*. Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ağustos.
- Tutar, K., Koçer, F. ve Bahsi, F. Ş. (2019). Çin'in yeni ipek yolu projesi: bir kuşak bir yol. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 5(17), 618-626.
- Türk, A., Ak Bingül, B. ve Ak, R. (2020). Tarihsel süreçte yaşanan pandemilerin ekonomik ve sosyal etkileri. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences, Special Issue* 612-632.
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme sürecinde dışa açılma stratejileri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Üner, M. M. (2008). *Genel işletmecilik*. Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Wach, K. (2014, 20 Eylül). *Market entry modes for international businesses*, Researchgat. https://www.researchgate.net/publication/267040494_Market_entry_modes_for_international_businesses adresinden 22.03.2022 tarihinde alınmıştır.
- Wach, K. ve Wehrmann, C. (2014). *Entrepreneurship in international business: international entrepreneurship as the intersection of two fields. (chapter 1)*. in: gubik, a.s. wach, k., International Entrepreneurship And Corporate Growth In Visegrad Countries, University Of Miskolc, Miskolc.
- Welch, L. S. ve Pacifico A. (1990). Management contracts: a role in internationalisation? *International Marketing Review*, 7(4).
- Wenchen, L. ve Meizi, L. (2007). *The effects of entrepreneurship for the internationalization of smes*. 2nd International Forum Of Business Education.
- Yalçın, A. (2018). *Uluslararası girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu: Küresel doğan işletmeler üzerine nitel bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım, M. H. (2007). *Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinde örgüt yapısı ve karşılaşılan sorunlar: İmalat sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, M. İ. (2023). *Dış ticaret girişimciliği belirleyicilerinin tarihsel kodları*. Doktora Tezi. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.

Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası işletme yönetimi ve Türkiye uygulamaları* (2. baskı, ss. 16-17). Ankara: Gazi Büra Kitapevi.

Zahra, S. ve George, G. (2002). *International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. in: hitt, m., ireland, r., camp, s., sexton, d.l. strategic entrepreneurship: creating a new mind-set*, Oxford: Blackwell Publishe.



EKLER

Ek 1. Mülakatçı Demografik Bilgileri

KATILIMCI	CEVAPLANDIRICININ					FİRMANIN		
	YAŞI	CİNSİYETİ	ÖĞRENİM DURUMU	FİRMADAKİ TECRÜBESİ (YIL BAZLI)	FİRMADAKİ POZİSYONU	YAŞI	ÇALIŞAN SAYISI	SEKTÖRÜ

Ek 2. Araştırma Sürecinde Kullanılan Mülakat Soruları

1. Firmanızın tarihini kısaca anlatır mısınız?
2. Firmanızın uluslararasılaşma sürecini anlatır mısınız?
3. Uluslararası faaliyetlere katılmaya karar verme-başlama nedenleriniz nelerdi?
4. Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız herhangi bir zorluk veya engelden bahsedebilir misiz? (Politik-ekonomik-kültürel-hukuki vb.) -herhangi bir engel/ler ile karşılaştıysanız bu engel/leri nasıl aştınız?
5. Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız herhangi bir kolaylaştırıcı etkenden bahsedebilir misiniz?
6. Şu an uluslararasılaşma sürecinin başında olsaydınız neleri farklı-neleri aynı şekilde yapardınız? Neden?
7. Halihazırda faaliyet gösterdiğiniz uluslararası pazarlardan nasıl haberdar oldunuz?
8. Doğan/doğabilecek yeni fırsatlar noktasında herhangi bir haber kaynağından bahsedebilir misiniz?
9. Uluslararası faaliyette bulunduğunuz /bulunmayı düşündüğünüz pazarlar ile ilgili değerlendirmelerinizde nelere dikkat ettiniz/edersiniz? Neden?
10. Firmanızın uluslararasılaşmasına etki eden (içsel, çevresel ve dışsal) faktörlerden bahseder misiniz?
11. Size göre firmanızın uluslararasılaşmasını sağlayan güçlü yönleri nelerdir?

Ek 3. Anket Formu

Karşılaştırma Ölçeği Skalası																	
Önem	Tanım	Açıklama															
1	Eşit öneme sahip	Her iki seçenekte eşit															
2	Zayıf ya da hafif																
3	Biraz önemli	Bir ölçüt diğerine göre biraz daha önemli sayılmıştır															
4	Makul artı																
5	Fazla önemli	Bir ölçüt diğerine göre çok daha önemli sayılmıştır															
6	Güçlü artı																
7	Çok fazla önemli	Ölçüt diğer ölçütlere göre kesinlikle çok daha önemli sayılmıştır															
8	Çok çok güçlü																
9	Son derece önemli	Bir ölçütün diğerine göre son derece önemli olduğu çeşitli bilgilere dayandırılmıştır															

Not: Puanlama yaparken daha önemli gördüğünüz maddenin tarafında yer alan önem kat sayısını seçiniz. 1 aynı önem derecesine ifade ettiği için ayırım çizgisi olarak da düşünülebilir.

PUANLAMA KATSAYI SKALASI																		
Maddeler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Maddeler
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma																		Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma																		Stratejik Ortaklıklar
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma																		Lojistik ve Dağıtım Ağı
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma																		Uluslararası Standartlara Uyum
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma																		Finansman ve Destek Programları
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma																		İnovasyon ve Ar-Ge
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma																		Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi																		Stratejik Ortaklıklar
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi																		Lojistik ve Dağıtım Ağı
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi																		Uluslararası Standartlara Uyum
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi																		Finansman ve Destek Programları
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi																		İnovasyon ve Ar-Ge
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi																		Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Stratejik Ortaklıklar																		Lojistik ve Dağıtım Ağı
Stratejik Ortaklıklar																		Uluslararası Standartlara Uyum
Stratejik Ortaklıklar																		Finansman ve Destek Programları
Stratejik Ortaklıklar																		İnovasyon ve Ar-Ge
Stratejik Ortaklıklar																		Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Lojistik ve Dağıtım Ağı																		Uluslararası Standartlara Uyum
Lojistik ve Dağıtım Ağı																		Finansman ve Destek Programları
Lojistik ve Dağıtım Ağı																		İnovasyon ve Ar-Ge
Lojistik ve Dağıtım Ağı																		Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Uluslararası Standartlara Uyum																		Finansman ve Destek Programları
Uluslararası Standartlara Uyum																		İnovasyon ve Ar-Ge
Uluslararası Standartlara Uyum																		Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Finansman ve Destek Programları																		İnovasyon ve Ar-Ge
Finansman ve Destek Programları																		Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
İnovasyon ve Ar-Ge																		Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri

Ek 4. AHP Karşılaştırma Matris Tabloları

Katılımcı Akademisyen 01'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	5	5	5	3	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1	5	5	3	1	1
Stratejik Ortaklıklar	1	1	1	5	5	3	1	1
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/5	1/5	1/5	1	1/2	1/5	1/7	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	1/5	1/5	2	1	1/2	1/5	1/7
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/3	1/3	5	2	1	1/7	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/3	1	1	7	5	7	1	3
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	1	1	5	7	3	1/3	1

Katılımcı Akademisyen 02'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1/2	3	6	5	2	8
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1/5	1/3	3	4	1/4	6
Stratejik Ortaklıklar	2	5	1	5	8	6	3	9
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/3	3	1/5	1	4	3	1/4	5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/6	1/3	1/8	1/4	1	1/4	1/6	2
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/4	1/6	1/3	4	1	1/5	2
İnovasyon ve Ar-Ge	1/2	4	1/3	4	6	5	1	7
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/8	1/6	1/9	1/5	1/2	1/2	1/7	1

Katılımcı Akademisyen 03'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	7	5	3	3	5
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1	7	3	1	3	3
Stratejik Ortaklıklar	1	1	1	7	5	1	1	3
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/7	1/7	1/7	1	1/3	1/7	1/7	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	1/3	1/5	3	1	1/3	3	2
Finansman ve Destek Programları	1/3	1	1	7	3	1	5	5
İnovasyon ve Ar-Ge	1/3	1/3	1	7	1/3	1/5	1	2
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/5	1/3	1/3	5	1/2	1/5	1/2	1

Katılımcı Akademisyen 04'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	2	6	5	1/2	8
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1/3	1	3	3	1/5	6
Stratejik Ortaklıklar	1	3	1	5	4	5	3	9
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/2	1	1/5	1	4	2	1/4	5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/6	1/3	1/4	1/4	1	1/4	1/6	1
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/3	1/5	1/2	5	1	1/5	2
İnovasyon ve Ar-Ge	2	5	1/3	4	6	5	1	7
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/8	1/6	1/9	1/5	1	1/2	1/7	1

Katılımcı Akademisyen 05'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	4	1/2	4	7	5	2	9
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/4	1	1/5	1/2	3	3	1/4	6
Stratejik Ortaklıklar	2	5	1	5	7	6	3	9
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/4	2	1/5	1	4	3	1/4	5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/7	1/3	1/7	1/4	1	1/6	1/7	2
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/3	1/6	1/3	6	1	1/5	2
İnovasyon ve Ar-Ge	1/2	4	1/3	4	7	5	1	7
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/9	1/6	1/9	1/5	1/2	1/2	1/7	1

Katılımcı Akademisyen 06'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	4	1/2	3	6	5	2	8
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/4	1	1/2	1/3	3	3	1/4	6
Stratejik Ortaklıklar	2	5	1	5	8	6	3	9
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/3	3	1/5	1	4	3	1/4	5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/6	1/3	1/8	1/4	1	1/4	1/6	2
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/3	1/6	1/3	4	1	1/5	2
İnovasyon ve Ar-Ge	1/2	4	1/3	4	6	5	1	7
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/8	1/6	1/9	1/5	1/2	1/2	1/7	1

Katılımcı Akademisyen 07'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	1	3	1	1/5	1/5	1/7	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1	1	3	5	1/3	1	1/3	3
Stratejik Ortaklıklar	1/3	1/3	1	1/3	1/5	1/3	1/7	1
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1	1/5	3	1	1/3	1/7	1/9	1
Uluslararası Standartlara Uyum	5	3	5	3	1	1	1/3	3
Finansman ve Destek Programları	5	1	3	7	1	1	1	3
İnovasyon ve Ar-Ge	7	3	7	9	3	1	1	5
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	1/3	1	1	1/3	1/3	1/5	1

Katılımcı Akademisyen 08'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	5	1	1/2	7	5	2	7
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/5	1	2	1/4	7	2	1/2	5
Stratejik Ortaklıklar	1	1/2	1/3	1/3	3	1	1/5	5
Lojistik ve Dağıtım Ağı	2	4	1	1	9	5	3	7
Uluslararası Standartlara Uyum	1/7	1/7	1/3	1/9	1	1/5	1/7	1
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/2	1	1/5	5	1	1/5	3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/2	2	5	1/3	7	5	1	5
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/7	1/5	1/5	1/7	1	1/3	1/5	1

Katılımcı Akademisyen 09'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	5	1	1	7	5	1	7
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/5	1	3	1	5	3	1	7
Stratejik Ortaklıklar	1	1/3	1	1	5	3	3	7
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1	1	1	1	5	3	3	7
Uluslararası Standartlara Uyum	1/7	1/5	1/5	1/5	1	1	1	1
Finansman ve Destek Programları	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1	3
İnovasyon ve Ar-Ge	1	1	1/3	1/3	1	1	1	5
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/7	1/7	1/7	1/7	1	1/3	1/5	1

Katılımcı Akademisyen 10'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	4	2	3	7	6	5	9
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/4	1	1/3	2	4	3	2	7
Stratejik Ortaklıklar	1/2	3	1	2	6	5	4	8
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/3	1/2	1/2	1	4	3	2	6
Uluslararası Standartlara Uyum	1/7	¼	1/6	1/4	1	1/5	1/4	3
Finansman ve Destek Programları	1/6	1/3	1/5	1/3	5	1	1/2	5
İnovasyon ve Ar-Ge	1/5	1/2	1/4	1/2	4	2	1	6
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/9	1/7	1/8	1/6	1/3	1/5	1/6	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 01'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	9	7	9	5	5	9	3
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/9	1	1/5	2	1/3	1/5	1	1/7
Stratejik Ortaklıklar	1/7	5	1	5	5	1	5	1/3
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/9	1/2	1/5	1	1/3	1/7	1	1/6
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	3	1/5	3	1	1/3	3	1/5
Finansman ve Destek Programları	1/5	5	1	7	3	1	7	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/9	1	1/5	1	1/3	1/7	1	1/7
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/3	7	3	6	5	3	7	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 02'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	6	2	3	5	3	7	3
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/6	1	1/5	3	3	1/3	3	1/3
Stratejik Ortaklıklar	1/2	5	1	5	5	3	3	2
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/3	1/3	1/5	1	1	1/3	1/3	1/7
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	1/3	1/5	1	1	1/3	1	1/5
Finansman ve Destek Programları	1/3	3	1/3	3	3	1	3	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/7	1/3	1/3	3	1	1/3	1	1/2
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/3	3	1/2	7	5	3	2	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 03'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	7	2	9	9	5	7	3
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/7	1	1/2	3	5	1/2	2	1/7
Stratejik Ortaklıklar	1/2	2	1	7	7	2	6	1/2
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/9	1/3	1/7	1	1	1/7	1	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/9	1/5	1/7	1	1	1/5	1	1/7
Finansman ve Destek Programları	1/5	2	1/2	7	5	1	5	1/5
İnovasyon ve Ar-Ge	1/7	1/2	1/6	1	1	1/5	1	1/5
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/3	7	2	5	7	5	5	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 04'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1/3	5	1	3	3	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1/7	7	1	5	3	1/3
Stratejik Ortaklıklar	3	7	1	9	3	7	3	3
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/5	1/7	1/9	1	1/3	1/3	1/3	1/7
Uluslararası Standartlara Uyum	1	1	1/3	3	1	3	2	1
Finansman ve Destek Programları	1/3	1/5	1/7	3	1/3	1	1/3	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/3	1/3	1/3	3	1/2	3	1	1/3
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	3	1/3	7	1	3	3	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 05'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	7	3	9	5	2	4	2
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/7	1	1/6	2	1/4	1/3	1/3	1/4
Stratejik Ortaklıklar	1/3	6	1	6	3	3	6	3
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/9	1/2	1/6	1	1/4	1/4	2	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	4	1/3	4	1	2	3	1/3
Finansman ve Destek Programları	1/2	3	1/3	4	1/2	1	2	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/4	3	1/6	1/2	1/3	1/2	1	1/4
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/2	4	1/3	5	3	3	4	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 06'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	5	3	3	1	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1/7	5	1/5	1	1/2	1/3
Stratejik Ortaklıklar	1	7	1	7	5	3	1	1
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/5	1/5	1/7	1	1/3	1/5	1/7	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/3	5	1/5	3	1	1	1	1/3
Finansman ve Destek Programları	1/3	1	1/3	5	1	1	1/5	1/5
İnovasyon ve Ar-Ge	1	2	1	7	1	5	1	1/2
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	3	1	5	3	5	2	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 07'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	5	5	3	7	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1/7	5	3	1	5	1/3
Stratejik Ortaklıklar	1	7	1	9	9	5	5	1
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/5	1/5	1/9	1	1	1/5	1/5	1/7
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	1/3	1/9	1	1	1/5	1	1/3
Finansman ve Destek Programları	1/3	1	1/5	5	5	1	3	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/7	1/5	1/5	5	1	1/3	1	1/3
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	3	1	7	3	3	3	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 08'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	5	5	3	7	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1/7	5	3	1	5	1/3
Stratejik Ortaklıklar	1	7	1	9	9	5	5	1
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/5	1/5	1/9	1	1	1/5	1/5	1/7
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	1/3	1/9	1	1	1/5	1	1/3
Finansman ve Destek Programları	1/3	1	1/5	5	5	1	3	1/2
İnovasyon ve Ar-Ge	1/7	1/5	1/5	5	1	1/3	1	1/8
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	3	1	7	3	2	8	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 09'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	3	1	5	3	3	1	1
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/3	1	1/7	5	1/2	1	1/2	1/3
Stratejik Ortaklıklar	1	7	1	7	5	3	1	1
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/5	1/5	1/7	1	1/3	1/5	1/7	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/3	2	1/5	3	1	1	1	1/3
Finansman ve Destek Programları	1/3	1	1/3	5	1	1	1/5	1/5
İnovasyon ve Ar-Ge	1	2	1	7	1	5	1	1/2
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1	3	1	5	3	5	2	1

Katılımcı Sektör Uzmanı 10'e ait matris tablosu

Kriterler	Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	Stratejik Ortaklıklar	Lojistik ve Dağıtım Ağı	Uluslararası Standartlara Uyum	Finansman ve Destek Programları	İnovasyon ve Ar-Ge	Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri
Kişisel Bağlantılar ve Ağ Oluşturma	1	9	5	7	5	5	9	3
Pazar Alternatiflerinin Belirlenmesi	1/9	1	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1/5
Stratejik Ortaklıklar	1/5	5	1	5	2	1	5	1/2
Lojistik ve Dağıtım Ağı	1/7	5	1/5	1	1	1	2	1/5
Uluslararası Standartlara Uyum	1/5	5	1/2	1	1	1	3	1/3
Finansman ve Destek Programları	1/5	5	1	1	1	1	5	1/3
İnovasyon ve Ar-Ge	1/9	1	1/5	1/2	1/3	1/5	1	1/3
Aracı Kurumlar ve Danışmanlık Hizmetleri	1/3	5	2	5	3	3	3	1

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Mustafa Emre USLU

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon	Devam Ediyor
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon	2015-2018
Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme	2010-2014
Lise	Mithatpaşa Şükrü Ayna Anadolu Lisesi	2006-2010

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2022-Devam	Asaş Alüminyum Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İnsan Kaynakları
2020-2022	Optimum Süreç Tasarımı ve Uygulamaları A.Ş.	İnsan Kaynakları

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Ersoy, A.Y.; Saygılı, M.; Yılmaz, M.İ.; Uslu, M.E.; Selvi, İ.H. “Consumer Sentiment in Turkey, from Closure to the New Normal”. *Sustainability* 2022, 14, 9135. <https://doi.org/10.3390/su14159135>.