



**ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE
BİLGİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İHRACAT
GELİŞTİRMESİNDEKİ ROLÜ: TÜRKİYE
MERKEZLİ BİR KOBİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Djamal Abdoulahi MAMAN

Eskişehir 2024

**ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE BİLGİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR
İHRACAT GELİŞTİRMESİNDEKİ ROLÜ: TÜRKİYE MERKEZLİ BİR KOBİ
ÖRNEĞİ**

Djamal Abdoulahi MAMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erol KUTLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eylül 2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Djamal Abdoulahi MAMAN'nın "Uluslararasılaşma Sürecinde Bilginin Sürdürülebilir İhracat Geliştirmesindeki Rolü: Türkiye Merkezli Bir Kobi Örneği" başlıklı tezi 27/09/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik programında Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı):	Prof. Dr. Erol KUTLU	
Üye :	Prof. Dr. Mustafa ÖZER	
Üye :	Dr.Öğr.Üy. Esin KILIÇ	

Prof. Dr. Saime ÖNCE

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ÖZET

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE BİLGİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İHRACAT GELİŞTİRMESİNDEKİ ROLÜ: TÜRKİYE MERKEZLİ BİR KOBİ ÖRNEĞİ

Djamal Abdoulahi MAMAN

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eylül 2024

Danışman: Prof. Dr. Erol KUTLU

Hızla küreselleşen dünya ve rekabetçi iş ortamında, sürdürülebilir ihracat geliştirmek firmalar için stratejik bir hedef haline gelmektedir. Araştırmacılara göre uluslararasılaşırken ihracat yolunu benimseyen firmalar daha başarılı olmaktadır. Ancak, tüm ihracatçı firmalar uluslararası pazarlarda aynı ölçüde başarılı olamamaktadır; bu durum neden bazı firmaların başarılı olurken diğerlerinin başarısız olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Olası bir neden, ihracatçı firmaların hedef pazarları ile ilgili bilgi ve anlayış düzeyleridir. Farklı pazar bilgisi türlerinin ihracat geliştirmedeki etkileri üzerine yapılan araştırmaların sınırlı olması, konuyu derinlemesine araştırılmaya değer hale getirmektedir. Bu durum akademik bir boşluk olmaktan ziyade uygulayıcılar mertebesinde yanlış kararlara yol açarak işletmelerin kaynaklarını verimsiz kullanmasına ve ihracat hedeflerine ulaşamamalarına neden olmaktadır. Bu çalışma bilginin sürdürülebilir ihracat geliştirmedeki rolünü incelemektedir. Amaç, ihracat performansını artıran belirli bilgi türlerini belirlemek ve ihracat faaliyetlerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma, bilginin sürdürülebilir ihracat geliştirmeye katkısını Silkcoat Boya örneği üzerinden incelemektedir. Yapılan gözlemler ve yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, firmanın uluslararası pazarlardaki başarısını ön bilgi, uluslararasılaşma, ağ, kültürel, deneyimsel ve girişimcilik bilgi türlerini etkili bir şekilde kullanarak elde ettiğini göstermektedir.

Anahtar sözcükler: Uluslararasılaşma, İhracat, İhracat Geliştirme, Bilgi, Örnek Olay.

ABSTRACT
**THE ROLE OF KNOWLEDGE IN DEVELOPING SUSTAINABLE EXPORT: A
CASE STUDY OF AN SME BASED IN TÜRKİYE**

Djamal Abdoulahi MAMAN

Department of Business Administration
International Business Management Program
Anadolu University Graduate School, Eylül 2024

Supervisor: Prof. Dr. Erol KUTLU

In a rapidly globalizing world and competitive business environment, developing sustainable exports has become a strategic goal for companies. According to scholars, companies that adopt exporting during internationalization tend to show better performances. However, not all exporting companies are equally successful in international markets, raising the question of why some succeed while others fail. One possible reason is the level of knowledge and understanding that exporting companies have regarding their target markets.

The limited research on the effects of different types of market knowledge on export development makes this subject worthy of an in-depth research. This issue is not just an academic gap but also leads to poor decision-making at the decision-maker level, causing businesses to inefficiently use their resources and fall short to meet their export goals.

This study examines the role of knowledge in sustainable export development. The aim is to identify the types of knowledge that enhance export performance and evaluate their impact on the sustainability of export activities. The research investigates how knowledge contributes to sustainable export development through the study case of Silkcoat Boya. Data obtained from observations and interviews with managers reveal that the company effectively uses market prior, internationalization, network, cultural, experiential, and entrepreneurial knowledge to achieve success in international markets.

Keywords: Internationalization, Export, Export Development, Knowledge, Case Study.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her evresinde, dersler aşamasından tez çalışmamın sonuna ve savunmasına kadar yönlendirmeleriyle yolumu aydınlatan ve her türlü desteği sağlayan kıymetli danışmanım Prof. Dr. Erol KUTLU'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tez savunmam için gerekli koşulları sağlayarak bana desteklerini esirgemeyen Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Saime ÖNCE hocama minnettarım.

Çalışma hayatımda gelişimime büyük katkısı olan, beni ailesinden farklı görmeyen Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Gelişim Vakfı (EYGEV) Kurucu Başkanı Sayın Serkan ÜLKÜ'ye, desteklerinden ve yüksek lisans öğrenimim süresince sağladığı imkanlardan dolayı teşekkürü borç bilirim.

Djamal Abdoulahi MAMAN

Eskişehir, Ağustos 2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

Djamal Abdoulahi MAMAN

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Yenilikçiliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modelleri ve Aşamaları	13
Tablo 1: Yenilikçiliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modelleri ve Aşamaları (Devam)..	14
Tablo 2: Mülakat Soruları	69
Tablo 2: Mülakat Soruları	70
Tablo 2: Mülakat Soruları	71
Tablo 2: Mülakat Soruları	72



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Uppsala modeli, durum ve değişim yönleri (Johanson & Vahlne, 1977).....	10
Şekil 2: U-Modeli Uluslararasılaşma Mekanizması (Zucchella & Magnani, 2016)....	11
Şekil 3: Johanson ve Mattsson'un (1988) Ağ Yaklaşımı (Glowik, 2020).....	18
Şekil 4: Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri.....	24
Şekil 5: Tezin araştırma süreci (Saunders et al. 2019).....	36



İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
1. Bölüm I: GİRİŞ	1
1.1 Problemin Durumu.....	1
1.2 Araştırma Soruları	2
1.3 Araştırmanın amacı ve önemi.....	2
1.4 Araştırmanın Genel Yapısı	3
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	4
2. BÖLÜM II: Literatür Taraması ve Kavramsal Çerçevenin Belirlenmesi	5
2.1 Giriş: Küreselleşmenin Yarattığı Fırsatlar ve İhracat	5
2.2 Uluslararasılaşmaya İlişkin Teoriler ve Modeller	6
2.3 Uluslararasılaşma: Başlıca Modlar ve Teoriler	8
2.3.1 Uppsala Uluslararasılaşma Aşamalı Modeli (U-modeli).....	9
2.3.2 Yenilikçiliğe (Innovation) Dayalı Uluslararasılaşma Aşamalı Modeli.....	13
2.3.3 Elektik Paradigma	14
2.3.4 Şebeke Ağ (Network) Teorisi	16
2.3.5 Johanson ve Mattsson'un (1988) Ağ Yaklaşımı	17
2.3.6 Uluslararası Girişimcilik Teorisi (IET)	19
2.3.7 Küresel Doğan İşletmeler.....	20
2.3.8 Bilgi Temelli Uluslararasılaşma Teorisi	22
2.4 Uluslararası Pazarlara Genişleme/Giriş Stratejileri.....	23
2.4.1 Sözleşmeye Dayalı Stratejiler	24
2.4.2 Yatırıma Dayalı Stratejiler.....	29
2.4.3 İhracat Stratejisi	30
3. Bölüm III: Araştırma Metodolojisi.....	36
3.1 Kapsam.....	36
3.2 Yaklaşım.....	37
3.3 Araştırma Stratejisi.....	38
3.3 Örneklem ve Veri Toplama.....	38

3.3.1 Gözlemler.....	40
3.3.2 Mülakat	40
4. Bölüm IV: İhracat Pazarlaması Kapsamında Bilgi.....	41
4.1 Bilginin Tanımı	41
4.2 Bilginin Türleri.....	42
4.2.1 Sarıh (explicit) bilgi ve Zımnı (Tacit) bilgi	42
4.2.2 Deneyimsel (Experiential) ve Objektif (Objective) Bilgi	42
4.2.3 Ön Bilgi (Prior Knowledge).....	43
4.3 Pazar Bilgisi ve İhracat Pazar Bilgisi.....	43
4.4 Pazar Bilgisinin Önemi	45
4.5 Bilgi ve İhracat Performansı İlişkisi.....	46
5. Bölüm V: Bilginin Sürdürülebilir İhracat Geliştirilmesindeki Rolü	48
5.1. Örnek Olay Sunumu.....	48
5.2 Teorik Olarak İhracat Geliştirme Süreci	49
5.4 Bilkey ve Tesar Modelinin Ötesinde: Silkcoat İhracat Geliştirme Süreci ve Stratejik Bilgi Kullanımı	51
5.4.1 Silkcoat İhracat Geliştirme Süreci.....	51
5.4.2 Yarı Yapılandırılmış Mülakat Görüşmesi ve Yapılan Gözlemler Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular: Silkcoat Stratejik Bilgi Kullanımı	52
6. Bölüm VI: Tartışma ve Sonuç	56
6.1 Tartışma.....	56
6.2 Yeni Araştırma Sorularına Doğru	58
6.3 SONUÇ	58

1. Bölüm I: GİRİŞ

“Araştırma, problemlerin tanımlanması ve yeniden tanımlanması, hipotezlerin veya önerilen çözümlerin formüle edilmesi; verilerin toplanması, düzenlenmesi ve değerlendirilmesi; çıkarımlarda bulunulması ve sonuçlara ulaşılması ve son olarak da sonuçların formüle edilen hipotezlere uygun olup olmadığının dikkatlice test edilmesini kapsamaktadır.” Clifford Woody (1927)

Bu bölüm okuyucuya tezde incelenen konunun arka planını ve bunun arkasındaki nedenleri sunmaktadır. Başlangıçta, bölüm araştırma konusunun ayrıntılı bir özetini sunarak önemini ve özgünlüğünü yer koymaktadır. Bunun ardından araştırma sorusunun temelini oluşturan problemin durumunu ortaya koymaktadır. Son olarak tezin genel yapısı, kapsamı ve araştırmanın sınırlılıklarını da dahil olmak üzere özetlenmektedir. Bu sistematik yaklaşım, okuyucunun çalışmanın çerçevesini ve araştırmanın ardındaki mantığı net bir şekilde anlamasını sağlamaktadır.

1.1 Problemin Durumu

Artan küreselleşme, birçok firmayı iç pazarlarının ötesine bakmaya ve hızla büyüyen ihracat pazarlarına odaklanmaya sevk etmiştir. Bu değişim yalnızca genişlemeye yönelik bir strateji değil, aynı zamanda rekabetin giderek arttığı küresel ortamda hayatta kalmak için hayati bir önlemdir. İhracat Pazar bilgisi, firmaların uluslararası alanda genişlemesine yardımcı olmada kritik bir rol oynar ve çeşitli çalışmaların da gösterdiği gibi ihracat performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir (Denis & Depelteau, 1985a; C. Katsikeas & Morgan, 2019; Sousa et al., 2008).

Konunun önemi göz önüne alındığında, organizasyonlarda ihracat bilgisi ile uluslararası performans arasındaki ilişkiye dair ampirik araştırmalar 1980'lere kadar uzanmaktadır. O tarihten bu yana bu konuyla ilgili çok sayıda çalışma yayımlanmıştır.

Ticari sınırların açılması, engellerin kaldırılması ve birçok ülkenin Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTÖ) üye olması birçok şirketin uluslararasılaşma sürecini daha da hızlandırmıştır. Bu nedenle şirketler dış pazarlara girmek için çeşitli stratejiler benimsemişlerdir. Kimi firma ürünlerini ihraç etmeyi ve iç pazardaki konumlarını sağlamlaştırmayı tercih ederken, kimi firma satın alarak, ittifaklar kurarak, ortak

girişimlere girerek veya kendi yan kuruluşlarını kurarak daha agresif bir yaklaşım benimsemiştir.

Tez konumuz ihracat yoluyla uluslararası pazara girmeyi hedefleyen Küçük ve orta ölçekli Türk işletmelerine rehberlik etmeyi amaçlaması açısından özellikle önemlidir. Dolayısıyla, bir Türk firma örnek olay çalışması olarak kullanarak sürdürülebilir ihracat stratejileri geliştirmede pazar bilgisinin rolünü inceleyerek bu anlayışa katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Tez bir örnek olay incelemesidir ve Çolakoğlu Grubu'na ait Silkcoat Boya firmasına odaklanacaktır.

1.2 Araştırma Soruları

Yukarıda incelenen tez konusunu en iyi yansıtan ve tezin yönünü ve odağını belirleyen araştırma soruları şu şekildedir:

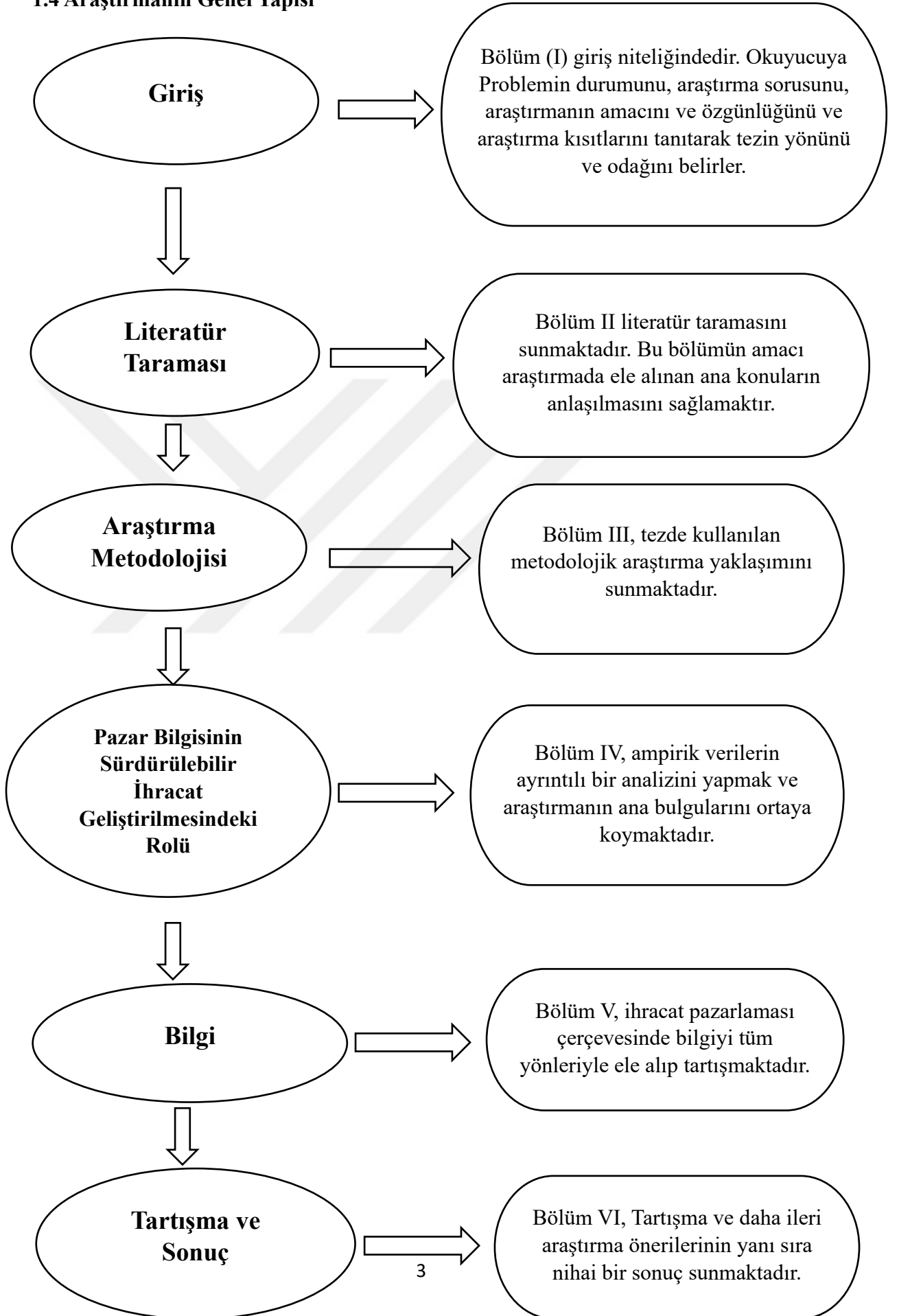
Sürdürülebilir ihracat stratejileri geliştirmeyi amaçlayan şirketler için pazar bilgisi neden önemlidir? Pazar bilgisi şirketlerin ihracat performansını nasıl etkiler?

1.3 Araştırmanın amacı ve önemi

Bu tezin amacı iki yönlüdür. İlk amaç, sürdürülebilir ihracatın geliştirilmesinde küçük ve orta ölçekli firmaların kullanabileceği pazar bilgisinin kritik rolünü belirlemektir. Ardından, pazar bilgisinin firmalarının ihracat performansını Silkcoat Boya örnek olayını inceleyerek nasıl etkilediğini belirlemektir.

Bu gerekçelerle, Türk firmalarının uluslararası performansında bilginin rolüne ilişkin araştırma ve uygulamada mevcut bir boşluk tespit edilebilir ve bu da konuyu araştırılmaya değer hale getirmektedir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilir ihracat uygulamalarının tespit edilmesi ve sürdürülmesinde pazar bilgisinin öneminin anlaşılmasına büyük ihtiyaç duyulduğundan, çalışma Türk küçük ve orta ölçekli firmaları için önemlidir. Bu nedenle, başarılı ihracat stratejilerine katkıda bulunan pazar bilgisinin rolünün belirlenmesi, Türk şirketlerinin ihracat performansında iyileşmelere yol açabilir. Son olarak, bu tezin bulguları, örnek olay incelemesi yapılan firma için olduğu kadar, ihracat faaliyetlerini geliştirmek isteyen benzer Türk firmaları için de pratik çıkarımlar sağlayabilir.

1.4 Araştırmanın Genel Yapısı



1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, aşağıda özetlenen çeşitli sınırlılıkları içermektedir. Öncelikle çalışma, ihracat sektöründe faaliyet gösteren bir Türk firmasının tek bir vaka çalışması ile sınırlandırılmıştır. Sonuç olarak, elde edilen içgörüler bu özel bağlamın anlaşılması açısından değerli olsa da evrensel olarak uygulanabilir değildir. Bununla birlikte, bulguların uluslararası ihracat faaliyetlerinde bulunan benzer Türk şirketlerine uyarlanabilir.

İkinci kısıt, kullanılan teorik çerçeve öncelikle İhracatın ve Pazar bilgisinin çeşitli yönlerine ve bunun sürdürülebilir ihracat performansı üzerindeki etkisine odaklanmakta, farklı bağlamlarda veya sektörlerde sonuçları etkileyebilecek diğer potansiyel değişkenleri dışarıda tutmaktadır. Bu seçici yaklaşımın amacı, seçilen vaka çalışması kapsamında pazar bilgisi ile ihracat performansı arasındaki ilişkinin yoğun ve ayrıntılı bir incelemesini sürdürmektir.

Üçüncüsü, veri toplamak amacıyla gerçekleştirilen tüm görüşmeler, katılımcıların ikinci dili olan İngilizce dilinde gerçekleştirilmiştir. Bu dil seçimi, yanıtların doğruluğunu ve derinliğini potansiyel olarak etkileyen, dille ilgili zorlukları ortadan kaldırmaktadır.

Son olarak, görüşülen sorumlu seçimi şirket yönetimi tarafından kolaylaştırılmıştır, bu da bu da çalışmaya dahil edilen perspektiflerin genişliğini sınırlamıştır.

Bu kısıtların, bulguların yorumlanması için bağlam sağladığı ve gelecekteki araştırmalar için yollar önermektedir.

2. BÖLÜM II: Literatür Taraması ve Kavramsal Çerçevenin Belirlenmesi

“İhracat, firmalara giderek daha fazla uluslararası bilgi ve bağlılık kazandıran bir gelişim sürecidir, yani firmalar için bir uluslararası öğrenme deneyimi haline gelebilir.”

(Albaum et al., 2016)

2.1 Giriş: Küreselleşmenin Yarattığı Fırsatlar ve İhracat

Küreselcilerin tabiriyle: “Dünya büyükçe bir köy” (McLuhan & Powers, 1989). Eski Sovyetler Birliği'nin ve sosyalist bloğun dağılması, Berlin Duvarı'nın kaldırılması, Avrupa'nın 1992'de bütünleşmesi, Doğu Avrupa'nın kurtuluşu ve Asya-Pasifik bölgesinin sürekli yükselişi vb. ülkeler, bölgeler, kıtalar arasında esen birleşme dünyamızı Küresel bir köy haline getirmiştir (Dawei, 2008).

Çağımızın en önemli kavramlarından birisi olan küreselleşme ile ilgili literatürde net bir tanıma rastlamak oldukça zordur. Hill (2007), küreselleşmeyi ülkelerin ve işletmelerin birbirlerine karşı daha fazla bağlı ve karşılıklı olarak birbirlerine daha bağımlı hale yönelmesi olarak tanımlamıştır. Hill, işletmeler bakımından küreselleşmeyi pazarların bütünleşmesi ve üretimin küreselleşmesi şeklinde ikiye ayırmıştır. Sırasıyla biri, tarihe bakıldığında birbirinden bağımsız pazarların tek bir küresel pazar şeklini alması ifade ederken, diğeri, fiyat ve kalite avantajlarından yararlanmak hedefiyle, firmaların ürün ve hizmetlerini dünyanın farklı farklı yerlerinden tedarik etmelerine işaret eder.

Hızla küreselleşen dünya, işletmelerin uluslararası hale gelme eğilimi her zamankinden daha fazla olmasını sağlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte Dünya pazarları, bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojileri dünya çapında şekil değiştirmiştir (Erkutlu & Eryiğit, 2001). Küresel-Ticaret-Rüzgârın hamlesi birçok fırsatı ve zorluğu beraberinde getirmiştir. Firmalar giderek daha fazla uluslararası faaliyetlere dahil olmuş ve daha önce tanık olunmamış davranışlar sergilemiştir. Bu fenomen günümüzde de son hızla devam etmektedir.

Çağımızın önde gelen işletmecileri arasında yer edinmiş Theodore Levitt'e göre, firmalar tek bir bütünleşik pazarda faaliyet göstermeyi öğrenmelidir. Bunu başaramaları için küreselleşmeyle ilgili gelişmeleri ve etkilerini iyi bilmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Kartal & Ay, 2004). Uluslararası anlaşmalar, uluslararası örgütler, dünya ticaret örgütünün kurulması sonucu uluslararası ticaretin önündeki

engellerin kaldırılması ve üretimin artması küreselleşmenin söz konusu gelişme ve etkilerine örnektir. OECD verilerine göre, bu neticelerin sayesinde 1950 ile 2000 yılları arasında dünya ticaretinde 16 kat bir büyüme görülmüştür (Hill, 2007).

Daha fazla ülkenin ticaret sınırlarını açması, engellerin kaldırılması ve DTÖ'ye katılması, firmaların uluslararasılaşma sürecini hızlandırmıştır. Ayrıca firmaların iç pazarlarında kalarak güvence altına alınamayacakları tehdidi ve yabancı firmaların iletişim ve teknolojik atılımlar nedeniyle iç pazara kolayca girmeleri, birçok şirketin uluslararasılaşmasını ya da en azından faaliyetlerini kendi çapında genişletmesini zorunlu kılmıştır.

Bahse konu olan küreselleşmenin tüm bu neticeleri göz önünde bulundurulduğunda, ülkeler arası ticaretin ve ihracatın dünya genelinde bilhassa geçmiş yüzyılın son çeyreğinde oldukça arttığı ve mevcut duruma bakılırsa daha artacağı anlaşılmaktadır. Binaenaleyh, bu sonuçlar en çok Türkiye gibi liberal ekonomi anlayışına sahip gelişmekte olan ülkelerde belirgin bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Firmalar şiddetli rekabet nedeniyle erken uluslararasılaşmaya ihtiyaç duymuştur. Bazı firmalar ürünlerini ihraç etmeyi ve iç pazarlarını konsolide etmeyi tercih etmiştir. Böylelikle, ihracat dünya çapında önemli bir ulusal gelir kaynağı olmanın yanı sıra birçok küçük, orta ve büyük işletme için büyüme ve varlığını sürdürmenin kaynağı haline gelmiştir. Diğer taraftan, diğerleri başka firmaları satın alarak, ittifak kurarak, ortak girişime girerek veya sonunda kendi yan kuruluşunu kurarak daha agresif bir yaklaşım benimsemeyi tercih etmiştir.

Firmaların çoğunluğu için ihracat uluslararasılaşma yolculuklarının ilk aşamasını temsil ediyor. Bazı şirketler başlangıçta alternatif pazara giriş stratejileri kullanarak uluslararasılaşmayı benimserken, ihracat geliştirme çabaları çoğu firma için uluslararasılaşmanın temel itici gücü olarak öne çıkıyor (Albaum et al., 2016).

2.2 Uluslararasılaşmaya İlişkin Teoriler ve Modeller

Literatüre bakıldığında zaman, son 40 yıldır, firmaların uluslararasılaşma olgusu ile ilgilenen yazar ve akademisyenler uluslararasılaşma kavramını tanımlamaya yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bir akım uluslararasılaşmanın firmaların uluslararası pazarlarda faaliyetlerini katılımlarını artırdıkları bir süreç olarak tanımlarken (Johanson &

Vahlne, 1977a; Welch & Luostarinen, 1988), diğer akım uluslararasılaşmayı bir firmanın operasyonlarının uluslararası standartlara adaptasyonu şeklinde tanımlamıştır (Calof & Beamish, 1995). Uluslararasılaşmanın kesin bir tanımına ilişkin tartışmalar günümüze kadar gelmesiyle birlikte, bu tezde benimsenen anlayış, uluslararasılaşmanın firmaların faaliyetlerini yurtdışı pazarlarına genişletmesi doğrultusundadır.

Firmalar, yurtdışı pazarlarda faaliyet göstermek için farklı farklı sebeplere dayanarak uluslararasılaşmayı benimsemektedirler. Bu sebeplerin arasında yerel pazarların doygunluğu ve üretim fazlalıkları tartışılmaz etmenler teşkil etmektedir.

Ana pazarlardaki talebin belirli bir doygunluk seviyesine ulaşması ve sonucu olarak üretim fazlalıklarının ortaya çıkması, firmaları uluslararası pazarlara açılmaya iten faktörler arasındadır. Bu faktörlerin yanı sıra, firmaların hedefleri ve vizyonları doğrultusunda uluslararasılaşabiliyor. Moreira (2009), uluslararasılaşma teorilerinin evrimi, doğrudan yabancı yatırıma odaklanan geleneksel modellerden, küçük ve orta ölçekli işletmelerin rolünü ve çok merkezli bir ekonomik dünyanın etkisini vurgulayan daha yeni modellere doğru bir değişime tanık olduğunu aktarmıştır.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği bir fırsat olarak, pazarların uluslararası bir nitelik kazandıkları için genellikle daha geniş bir müşteri ağı sunmakta ve büyük bir büyüme potansiyeli vaat etmektedir. Buna ek olarak, yurtdışından gelen talepler büyük bir motivasyon kaynağı oluşturmakta ve firmalar söz talepleri karşılamak suretiyle uluslararasılaşma yoluna giderler; ihracata başlarlar.

Zaman ve mekân içerisinde yazarlar ve araştırmacılar uluslararasılaşma kavramını çeşitli boyutlarıyla açıklamışlardır. Bugüne kadar üzerinde durulan uluslararasılaşma tanımları şunları kapsamaktadır; (1) Uluslararasılaşma, birçok aşamalı karar ve stratejiyi içeren bir süreçtir. (2) Ulusal sınırların ötesine çeşitli ürün, hizmet ya da kaynak transferlerini içerir. (3) Uluslararasılaşma, firmalardan ve çevreden gelen bir dizi faktörden etkilenir.

İncelenen kaynaklarda, firmaların hangi uluslararasılaşma yolunu benimsedikleri fark etmeksizin performanslarının olumlu yönde etkilendiğine dair bulgular mevcuttur. Bilhassa ihracatçı firmalar, ihracatçı olmayanlara kıyasla daha yüksek bir performans sergilemektedir (Cavusgil et al., 2020; Westhead et al., 2001)'den aktaran (Kartal, 2006).

Özetlemek gerekirse, firmalar zaman ve mekân içerisinde çeşitli yollar izleyerek kapılarını uluslararası pazarlara açmışlardır.

Bu çalışmada, analiz yöntemi olarak Johanson ve Vahlne'nin (1977) Uluslararasılaşma Modeli ile Bilkey ve Tesar'ın (1977) İhracat Geliştirme Modeli'ne odaklanılmıştır. Bu iki model, firmaların uluslararası pazarlara giriş süreçlerini anlamak ve sürdürülebilir ihracat stratejilerini geliştirmek amacıyla yol gösterici analitik çerçeveler olarak kullanılmıştır. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde, söz konusu modeller, istikrarlı ihracatın geliştirilmesinde hem deneyimsel hem de objektif (nesnel) bilginin önemini vurgulayan bir perspektif sunmaktadır.

2.3 Uluslararasılaşma: Başlıca Modlar ve Teoriler

Tarihe bakıldığında zaman, firmaların uluslararasılaşma sürecine dair birçok teoriyle karşılaşırız. Her ne kadar Küreselleşmenin bir sonucu olarak değerlendirilse de uluslararasılaşmanın kökleri Adam Smith, David Ricardo, Heckser-Ohlin ve benzer liberal ekonomi anlayışına sahip ekonomistlere kadar dayandırmak mümkündür. Adam Smith, klasik ekonomi düşüncesine dayanarak "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde mutlak üstünlükler teorisini ortaya atmıştır. Smith, uluslararası ticarete ithalatın yapılmasının zorunlu olduğu ve her ülkenin en iyi olduğu alanda üretim satmasını ve göreceli olarak kötü olduğu alanda ise dışardan satın almasını savunmuştur (Mtigwe, 2006). David Ricardo, Smith'in mutlak üstünlükler teorisini geliştirerek "karşılaştırmalı üstünlükler teorisi" ortaya koymuştur (Topuz & Coşkun, 2018). Geçmişten günümüze ortaya atılan uluslararası ticaret teorilerinin hepsi iş dünyasında meydana gelen her uluslararasılaşma durumuna uygulanamaz ancak bir bakıma birbirini tamamlar ve firmaların uluslararasılaşma sürecini açıklama ve anlamamız için farklı araçlar işlevi görmektedir.

Bugün ticari faaliyetlerin uluslararasılaşma sürecini açıklamak için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Genellikle, bu yaklaşımlar birden fazla pazarda faaliyet gösteren firmaların uluslararasılaşmasına dair neden ve sonuçlara odaklanmaktadır.

Geleneksel teoriler uluslararasılaşmayı esas olarak üretim ve doğrudan yabancı yatırım (DYY) merceğinden değerlendirmektedir ve ana odak noktası çok uluslu firmalardır. Bunun aksine, günümüz teorileri uluslararasılaşma olgusunu firmaların uluslararası faaliyetlerini kademeli olarak artırdıkları, stratejilerini, kaynaklarını ve

yapılarını yeni yatırımlara uyacak şekilde uyarladıkları bir süreç olarak görmektedir. Bu yeni teoriler küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ'lere) odaklanmaktadır (Moreira, 2009).

Uluslararasılaşma modelleri ve teorileri üzerine yapılan genel çalışmalara bakıldığında üzerinde uzlaşılan tek bir yaklaşım veya modelin olmadığı açıkça görülmektedir. Bu nedenle araştırmamızda özellikle giriş modu stratejisi, uluslararası pazar seçimi, ihracat faaliyetleri ve ihracat pazar bilgisi ile ilgili olmak üzere literatürde yaygın olarak kabul gören yaklaşımlar ön planda tutulacaktır.

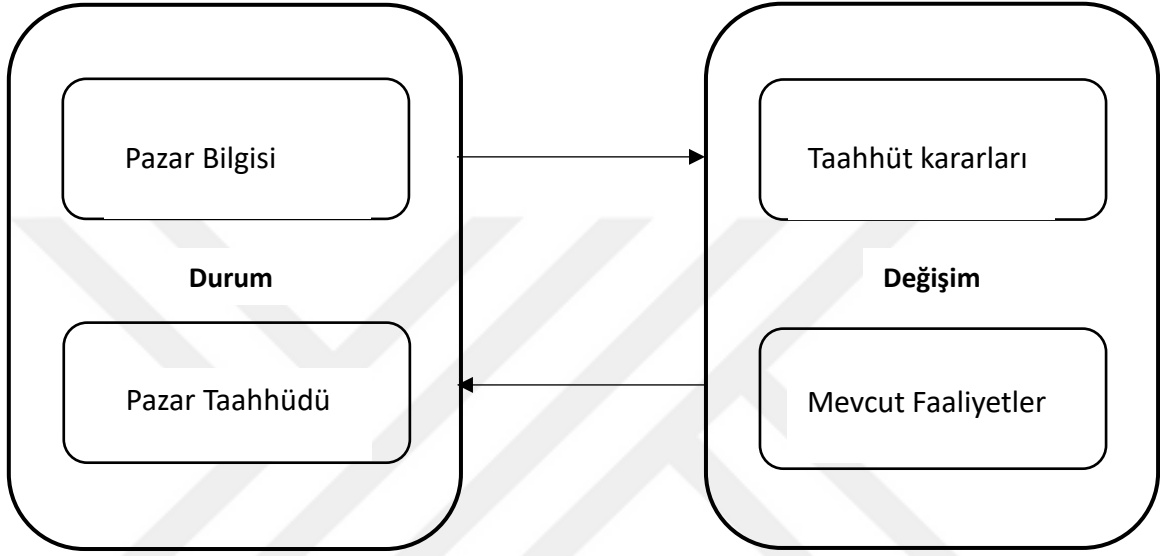
2.3.1 Uppsala Uluslararasılaşma Aşamalı Modeli (U-modeli)

Mtigwe'ye göre (2006), firmanın uluslararasılaşma sürecine ilişkin araştırmalar genellikle İskandinav okulunun U-Modeline odaklanmaktadır. Bu teorik çerçeve ilk olarak Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) tarafından dört İsveç firması üzerinde yaptıkları çalışmada geliştirilmiştir. Uppsala modeli uluslararasılaşma sürecini aşamalar halinde açıklayarak öğrenme ve bilgi edinmeyi göz önünde tutmaktadır (Üner vd., 2008). Bu modele göre firmalar dış pazarlarda faaliyet göstermeden önce öncelikle kendi iç pazarlarında deneyim kazanmaktadır. Başlangıçta kültürel ve coğrafi olarak yakın ülkelere ihracat yaparlar, edindikleri bilgi ve tecrübeyi kullanarak daha karmaşık giriş yöntemleri kullanarak giderek daha büyük ve daha uzak pazarları hedeflerler (Bilgütay, 2018).

Bu yaklaşım, uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engelin bilgi ve kaynak eksikliği olduğunu öne sürmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlara ilişkin bilgi ve öğrenme becerilerini artırdıkça, kültürel ve coğrafi olarak yakın hissettikleri ülkelere benzer uygulamalara sahip ülkelere ihracat yapmaya başlamaktadırlar (Çiftçi, 2015). Uppsala modeline göre uluslararasılaşma dört aşamadan oluşur ve firmalar bir aşamadan diğerine ilerledikçe uluslararasılaşma düzeyi artar (Çiftçi, 2015).

Geliştirdikleri teori 1977'de Johansson ve Vahlne tarafından ele alınmış ve model olarak geliştirilmiştir. Teori, firmaların uluslararasılaşırken göz önünde bulundurmaları gereken dört temel hususa ışık tutmaktadır: bunlar (1) pazar bilgisi, (2) pazara taahhüdü, (3) taahhüt kararları ve (4) mevcut faaliyetler. Bu hususlar, döngüsel bir şekilde etkileşime giren aşamalara ayrılmaktadır.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, Durum (State) yönleri dış pazara tahsis edilen kaynaklardır: firmanın fırsatlarını ve risklerini etkileyen pazar bilgisi ve taahhüt kararlarından oluşmaktadır (Johanson & Vahlne, 1977). Pazar taahhüdü, taahhüt edilecek kaynakların yanı sıra katılım derecesini de temsil eder. Pazar bilgisi, yönetim ekibine karar vermede yardımcı olur ve iki şekilde elde edilir: bir pazardan diğerine aktarılabilen nesnel bilgi ve deneyim, yaparak veya eyleme geçerek öğrenilen deneyimsel bilgi.



Şekil 1: Uppsala modeli, durum ve değişim yönleri (Johanson & Vahlne, 1977).

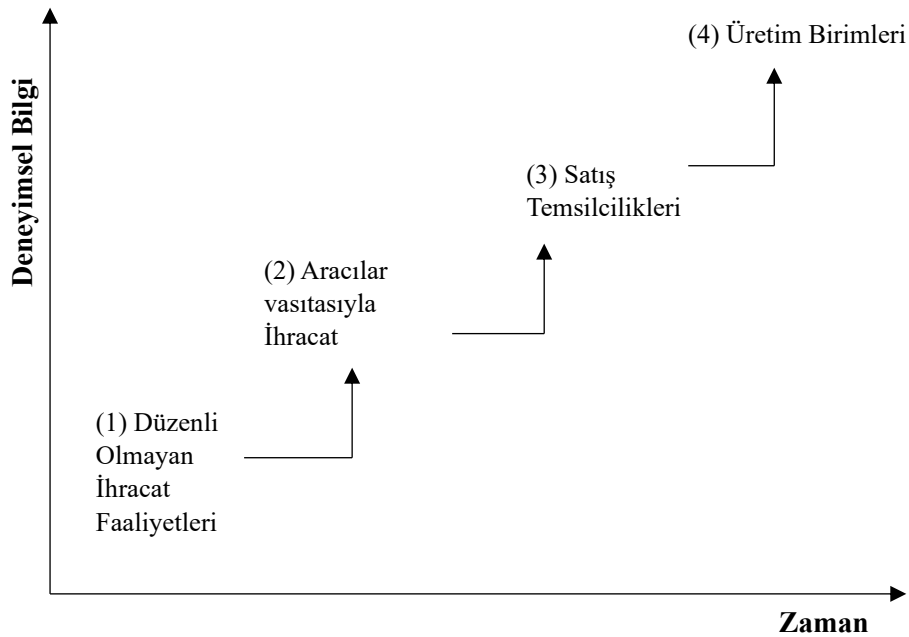
Değişim (Change) yönleri durum (state) yönlerinin bir sonucudur. Firma pazarı anladıktan sonra, o pazara nasıl bağlı kalacağına karar verebilir ve pazara bağlı kalarak döngüyü tamamlamak için gereken mevcut faaliyetleri planlayabilmekte ve yürütebilmektedir.

Uppsala Modeli'nin temel varsayımı, pazar bilgisi ve pazar bağlılığının hem bağlılık kararlarını hem de mevcut faaliyetlerin yürütülmesini etkilemesi ve bunun da pazar bilgisi ve bağlılığını değiştirmesidir (Johanson & Vahlne, 1977). Dış pazarlar ve operasyonlar hakkındaki bilginin kapsamı, bu pazarlardaki kaynak taahhütlerinin düzeyini etkiler ve bunun tersi de geçerlidir.

Uppsala Modeli Johanson ve Vahlne tarafından ele alınmış ve revize edilmiştir. Johanson ve Vahlne uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin önündeki en önemli engel pazar bilgisi eksikliği olarak tanımlamıştır. Bahse konu olan bilgi, pazar

deneyimleriyle kazanılır, ülkeler arasında aktarılabilir ve firmaların pazarlarını genişletmelerine olanak sunmaktadır (Bilgütay, 2018; Çiftçi, 2015).

Daha önce bahsedildiği gibi Uppsala modeli uluslararasılaşmayı aşamalı olarak açıklamaya çalışan bir modeldir. Modele göre, uluslararasılaşma dört aşamadan oluşmaktadır ve bir aşamadan diğerine geçildiğinde, uluslararasılaşmanın düzeyinin de artacağını savunmaktadır. Firmalar her aşamada farklı düzeyde kaynaklara, pazar deneyimlerine ve bilgi birikimine sahiptir. İlk aşamada ihracat faaliyetleri düzensizdir ve herhangi bir kaynak taahhüdü bulunmamaktadır (Gödekmerdan, 2012). İkinci aşamada ihracat faaliyetleri bağımsız kuruluşlar aracılığıyla yürütülmekte, daha fazla bilgi sağlanmakta ve kademeli kaynak taahhütleri başlamaktadır (Çiftçi, 2015). Üçüncü aşamada yabancı ülkelerde kontrollü bilgi akışı ve yüksek kaynak taahhütleri ile satış temsilcilikleri kurulmaktadır (Gödekmerdan, 2012). Dördüncü aşamada önemli kaynak taahhütleri verilmekte ve işletmeler bu pazarlardaki varlıklarını artırmak için yabancı ülkelerde üretim birimleri kurmaktadır (Çiftçi, 2015, s. 11).



Şekil 2: *Uppsala Modeli Uluslararasılaşma Mekanizması* (Zucchella & Magnani, 2016,s. 49).

Uluslararasılaşmadaki artan büyüme, şirketlerin başlangıçta daha az psikolojik mesafeli oldukları pazarlara açıldıklarını göstermektedir. Psikolojik mesafe, firma ile

pazar arasındaki bilgi akışını bozan dil, kültür ve politik sistemlerdeki farklılıklar gibi faktörleri ifade etmektedir (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, s. 308).

2.3.1.1 Uppsala Modeline İlişkin eleştiriler

Mtigwe'ye (2006) göre, Uppsala modeli başlangıcından bu yana önemli teorik ve pratik eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır. Bazı araştırmacılar bunu belirli bağlamlarda geçersiz bulurken, diğerleri onu değişikliklerle kabul etti. Çeşitli çalışmalar modelin uygulanabilirliğini, güçlü ve zayıf yönlerini test etmiş, ampirik araştırmalar yoluyla temel varsayımlarına meydan okumuştur (Verbeke & Kano, 2015). (Verbeke & Kano, 2015)'e göre, modele yönelik en büyük eleştiri, uluslararasılaşma sürecinin neden ve nasıl başladığını ve bilginin bağlılığı etkilediği mekanizmaları açıklamadaki başarısızlığında yatmaktadır.

Eleştiriler teoriyi iki perspektiften göstermektedir: belirli bir ülkedeki gelişme, firmaların tipik olarak geçirdiği dört aşama aracılığıyla tasvir edilirken, uluslararası gelişme, yeni pazarlara girmede psikik mesafe ve pazar seçiminin rolünü vurgulamaktadır.

Bir yandan bazı eleştiriler Uppsala Modelinin teorik temellerine hedef alırken diğerleri pratik sonuçlarına odaklanmaktadır. U-Modeli, firmaların uluslararasılaşma sırasında uluslararası faaliyetlere artan bağlılıkla işaretlenen dört ardışık aşamada ilerlediğini öne sürmektedir. Ancak (Verbeke & Kano, 2015), modelin firmaları bu aşamalarda yönlendiren mekanizmalar konusunda yeterli açıklamanın bulunmadığını eleştirmektedir.

Artan uluslararasılaşma hipotezini test ettikten sonra (Sullivan & Bauerschmidt, 1990), ampirik kanıtların bu hipotezi tutarlı bir şekilde desteklemediği sonucuna vardı. Pek çok eleştirmen, modelin artan, adım adım ilerleyen doğasına karşı çıkıyor; çünkü araştırmalar, firmaların bazen aşamaları atlayıp kademeli olarak ilerlemek yerine hızlı uluslararasılaşmayı başarabildiklerini gösteriyor (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Uppsala modeli, uluslararası pazarlara adım atan şirketler için yararlı bir rehber olmuştur. Firmaların yakın ülkelerdeki suları test etmek gibi küçük başlamalarını ve ilerledikçe bilgi ve deneyimlerini kademeli olarak geliştirmelerini önermektedir.

Ancak bazı uzmanlar modelin birkaç önemli noktayı gözden kaçırdığını savunur. (Hollensen, 2020) Uppsala modeli, farklı pazarlar ve paydaşlar arasındaki dikkate alınması gereken kritik karşılıklı bağımlılıkları gözden kaçırmaktadır. Model, bilginin

uluslararasılaşmayı başlatmak için temel taşı olarak hizmet ettiği yabancı operasyonlarda ve bunların ortamlarında yer alan bireylerin temel rollerini yeterince açıklayamıyor.

Başka bir eleştiri de Forsgren'den (2015) gelmektedir. Model içerisinde öğrenme süreçlerinin nasıl kavramsallaştırıldığını inceliyor. Uppsala modeli, dış pazarlar hakkındaki bilgi eksikliğinin uluslararasılaşmanın önündeki ilk engeli temsil ettiğini öne sürüyor. Devam eden faaliyetlerden elde edilen pratik içgörülerin bilgi edinmenin temelini oluşturduğu deneyimsel öğrenmeye büyük önem vermektedir. Piyasa faaliyetlerine aşamalı olarak, adım adım katılmak, firmalar için bir öğrenme sürecini kolaylaştırır ve bilgi biriktikçe belirsizliği azaltır.

U-modelinin yazarları iki farklı öğrenme türünü tartışmaktadır: nesnel öğrenme ve öznel öğrenme. Nesnel öğrenme öğretilendir; öznel olan ise deneyimle kazanılandır. (Forsgren, 2015) deneyimsel öğrenmenin firmanın davranışını etkilediğini ancak etkilenden önce yorumlanması gerektiğini savunmaktadır. Sorun, bireyin rolüne ilişkin bir spesifikasyonun bulunmamasıdır. Birey, modelin nasıl çalışması gerektiği konusunda önemli bir rol oynuyor gibi görünüyor. Bu kişiler pazar bilgisinin sahipleridir.

2.3.2 Yenilikçiliğe (Innovation) Dayalı Uluslararasılaşma Aşamalı Modeli

Bu modelin en önde gelen araştırmacıları arasında Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982) ve Crick (1995) yer almaktadır. Çalışmaları pek çok ortak özelliği paylaşıyor da öncelikle aşamaların sayısı ve tanımı bakımından farklılık göstermektedir (Çiftci, 2015).

Aşağıdaki tablo inovasyon odaklı uluslararasılaşma modellerini ve çeşitli araştırmacılar tarafından önerilen aşamaları göstermektedir (Cengiz et al., 2007)'den aktaran (Koçak, 2019).

Tablo 1. Yenilikçiliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modelleri ve Aşamaları

	Bilkey ve Tesar(1977)	Reid (1981)	Czinkota(1982)	Crick (1995)
1. Aşama	Firma İhracat ile ilgilenmemektedir.	İhracatın farkında olma.	Firma ihracat yapmada isteksizdir ve Pazar araştırması yapmaz.	Firma ihracat konusunda tamamen isteksizdir.

Tablo 1. Yenilikçiliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modelleri ve Aşamaları (Devam)

2. Aşama	Firma sipariş almakta isteklidir ancak ihracata uygunluğunu aktif araştırmaz.	Firma İhracata niyetlenir. Motivasyon, davranış ve beklentiler.	Firma ihracat yapmak ister ancak planlarına dahil etmez.	Firma kısmi bir şekilde ihracatla ilgilenir.
3. Aşama	Firma yönetimi aktif olarak ihracatı araştırır.	İhracat denemesi.	Firma ihracat davranışları sergiler ve uygunluğunu denetler.	Firma bu aşamada ihracatçıdır.
4. Aşama	Psikolojik yakınlık bulunan ülkelere ihracat.	İhracatı değerlendirme ve sonuçları.	Uygun olduğu halde ihracat fırsatı araştırmaz.	Firma bu aşamada tecrübeli bir ihracatçıdır.
5. Aşama	Firma bu aşamada deneyimli bir ihracatçıdır. Çevresel faktörler için en uygun ihracat düzenlemeleri yapar.	Firmanın ihracatı kabullenme veya reddetme aşamasıdır.	Firma, tecrübeli ancak sınırlı ihracatçıdır. Uygun davranış ve eylemler sergilemektedir.	Firma tecrübe kazanmıştır ancak sınırlı ihracatçıdır.
6. Aşama	Firma, psikolojik mesafeyi engel görmeksizin daha uzak ülkelere de ihracat için yönelmektedir.		Firma artık tecrübeli büyük bir ihracatçı olmuştur. İhracat olasılıklarını gelecek planlarına dahil eder.	Firma tecrübe sahibi büyük bir ihracatçı olmuştur.

Tablo 1: (Cengiz et al., 2007; Gödekmerdan, 2012)'dan aktaran (Koçak, 2019). (Devam)

2.3.3 Elektik Paradigma

Dunning (1977) tarafından geliştirilen eklektik paradigma, çeşitli uluslararası üretim teorilerinin bir sentezi olarak kabul edilmektedir. Dunning, iki tür yatırımı tanımlamaktadır: (1.) dış pazarlara yönelik mal ve hizmet üreten, ulusal sınırlar içinde

gerçekleşen ekonomik faaliyetlerle ilgilidir. (2.) dış pazarlara mal ve hizmet üretmek için birden fazla ülkenin kaynaklarını kullanan ulusal ekonomik aktörleri kapsamaktadır.

İlk yatırım türü geleneksel ticaret teorisiyle aynı çerçevedir, ikincisi ise uluslararası üretim ve doğrudan yabancı yatırım (DYY) yaklaşımlarının kapsamına girmektedir.

Dunning'in yaklaşımı, Mülkiyet, İçselleştirme ve Yere bağlı (MIY) avantajları çerçevesini kullanarak bir firmanın kararlarının ardındaki nedenleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Mülkiyet avantajları belirli bir firmaya özgüdür ve yurtdışındaki yatırım fırsatlarından yararlanmasına olanak tanır. İçselleştirme avantajları, bir firmanın iç pazarları kullanma yeteneğinden kaynaklanır, bu da onun dış pazarları atlamasına ve ilgili maliyetlerden kaçınmasına olanak tanır. Yere veya bölgeye bağlı avantajları yabancı yatırımcıları cezbeden ülkeye özgü faktörlerdir.

Eklektik paradigma, çokuluslu şirketlerin rakiplerine kıyasla mülkiyet avantajlarına sahip olduğunu ve üretimi uygun coğrafik avantajlara sahip ülkelerde konumlandırarak daha da yararlanabileceklerini ileri sürmüştür. Dunning'e (1977) göre üç tür mülkiyet avantajı vardır:

- Maddi Olmayan Varlıklar: Bunlar firmaya özgü teknolojiyi, pazar bilgisini, araştırma ve geliştirmeyi (Ar-Ge) ve firmayı pazardaki rakiplerinden ayıran diğer benzersiz maddi olmayan varlıkları kapsar.
- Tamamlayıcı Varlıkların Toplu Mülkiyeti: Bunlar, yeni teknolojiler geliştirme, hammadde kullanımı, pazarlara erişim, tekel gücünü kullanma ve kaldıraç boyutunu kullanma ortak yeteneğini kapsar.
- Çokulusluluk: Birden fazla ülkede faaliyet gösteren firmalar, çeşitli iş durumlarından yararlanmak için ulusal firmalara göre daha iyi bir konuma sahiptir.

Eklektik paradigmanın başarısına katkıda bulunan güçlü noktalar vardır. Ancak Avrupa ülkelerini kapsayan bazı senaryoları açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Ietto-Gillies, 2019). Özellikle aşağıdakileri yeterince hesaba katmaz: (1) Avrupa ülkelerinde hem içeriye hem dışarıya doğru doğrudan yabancı yatırıma (DYY) yüksek düzeyde katılım. (2) Doğrudan yabancı yatırımların en büyük payının gelişmiş ülkelere yönelme eğilimi.

2.3.4 Şebeke Ağ (Network) Teorisi

1970'lerin sonlarına kadar Uppsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yenilikçiliğe Dayalı Model, uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada yeterli kabul edilmekteydi. Ancak küreselleşme ve entegrasyondaki hızlı yayılma bu teorilerin etkinliğini azaltarak yeni yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır (Çiftci, 2015; Koçak, 2019). Bunlardan birisi ağ (network) teorisiydi. Ağ teorisi işletmelerin içinde yer aldığı ağdaki aktörlerle ilişkilerinden elde ettikleri sosyal şebeke ağı sayesinde hızlı ve kolay uluslararasılaştığını savunur.

Son yıllarda ağ teorisyenleri, modern yüksek teknoloji firmalarının uluslararasılaşma için kademeli bir süreç izlemediklerini savunarak Uppsala modeline karşı çıktılar. Bunun yerine, ağ ortaklarının deneyimlerinden ve kaynaklarından yararlanarak daha hızlı uluslararası genişleme elde ediyorlar (Mtigwe, 2006b).

Johanson ve Mattsson (2015), firmaların tedarikçilerle, taşeronlarla, müşterilerle ve diğer piyasa katılımcılarıyla olan bağlantıları aracılığıyla bir veya daha fazla ağa dahil olduklarını açıklamaktadır. Ağ, her bir ilişkinin kolektif olarak hareket eden firmaları içerdiği, birbirine bağlı iki veya daha fazla iş ilişkisinden oluşan bir grup olarak tanımlanmaktadır (Emerson, 1981)'den aktaran (Cook, 2018).

Ağ teorisyenlerine göre, bir firmanın uluslararasılaşması doğal olarak yabancı bireyler ve firmalarla olan ağ ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Johanson & Mattsson, 2015). Bu ağlar, bu tür bağlantılar olmadan edinilmesi daha uzun sürecek temel pazar bilgilerini ve bilgilerini sağlar. Böylece ağlar, hızlı uluslararasılaşmayı kolaylaştıran köprü mekanizmaları olarak hareket eder (Mtigwe, 2006b).

Ağ yaklaşımı, müşteriler, tedarikçiler, sektör oyuncuları, distribütörler, düzenleyici kurumlar ve diğer pazar aktörleri dahil olmak üzere çeşitli paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesini vurgular. Bu ilişkiler karşılıklı güvene, paylaşılan bilgiye ve birbirlerine olan bağlılığa dayanmaktadır. Bu yakın bağlantılardan elde edilen bilgileri kullanarak firmalar uluslararasılaşma çabalarını daha etkin bir şekilde geliştirebilirler.

Firmalar, yabancı bir ağ içindeki diğer aktörlerle ilişkili olarak pazar konumlarını kurar ve geliştirir (Johanson & Mattsson, 2015). Firmalar, uluslararası alanda genişlerken, öncelikli hedefi yurtdışındaki iş ilişkilerini geliştirmek olan yerel ağlarla meşgul olurlar. Bir firmanın yerel ağ içindeki konumu, o ağ içindeki kaynakları harekete geçirme

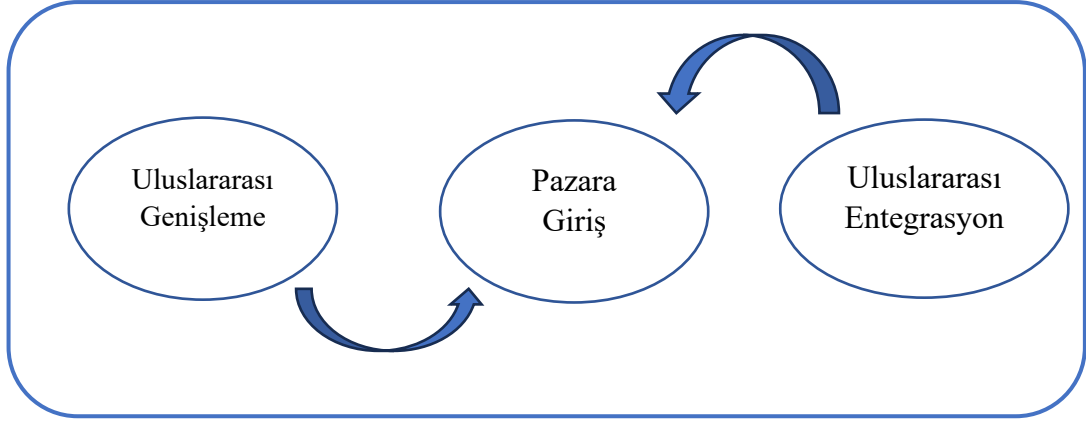
yeteneğini etkileyerek uluslararasılaşma sürecini şekillendirir. İster yerel ister uluslararası olsun, tüm piyasa katılımcıları birbirine bağlıdır.

Firmalar ağ içerisinde etkileşime girdikçe, bu ilişkilerden elde edilen karlılığı en üst düzeye çıkarmak için faaliyetlerini koordine etmek esastır. Bu koordinasyon, tedarikçiler ve diğer şirketlerle daha iyi anlaşmayı sağlar. Pazar koordinasyonu, fiyatın kararları etkileyen birçok faktörden sadece biri olduğu ağ içindeki firmaların etkileşiminden doğar (Lindblom, 1959).

Bir firmanın ağ içerisinde oluşturulan bağların kopyalanması zordur ve üç boyutta etkileri vardır: a) iş birliğine dahil olan tarafların bilgi sahibi olması; b) zamanlama ve c) yönlendirmeler (Burt, 1997). Firmalar bu ağ bağlarından öğrenirler, herkesin erişemeyeceği bilgilere erişebilirler ve bir firmanın belirli bilgileri alma zamanını etkileyebilirler. Yönlendirmeler, firmaların diğer firmalarla doğru zamanda ve yerde ilgilenmesiyle ortaya çıkar. Bağlar güçlü ya da zayıf olabilir. (Burt, 2009) bağların gücünü sürenin, duygusal yoğunluğun, yakınlığın ve sağladıkları karşılıklı hizmetlerin birleşimi olarak tanımlar. Bu unsurlar asgari düzeyde olduğunda bağlar zayıf kabul edilir ve bu da mesafeli ilişkilere yol açar. Yakın etkileşimle karakterize edilen güçlü bağlar, tarafların özerklikten yararlanmasına ve birbirlerine kolayca uyum sağlamalarına olanak tanır. Hiçbir bağ statik kalmaz; Zamanla firmalar ilişkilerine bağlı olarak bu bağları güçlendirebilir veya zayıflatabilir.

2.3.5 Johanson ve Mattsson'un (1988) Ağ Yaklaşımı

Bir firmanın uluslararasılaşma yolunda atması gereken ilk adım, faaliyet gösterdiği pazarı, çevre koşullarını ve firma ilişkilerini anlamaktır (Knight et al., 2020). Johanson ve Mattsson (2015), firmalar uluslararasılaştıkça, ağda ortaya çıkan ilişkilerin sayısının ve gücünün arttığını ve bunların uluslararası genişlemelerine yardımcı olduğunu ileri sürmektedir. Firma, kurulu yabancı ağlarda güveni kullanarak ve bağlılığı artırarak penetrasyon kazanır. Bir miktar penetrasyona sahip olduktan sonra firmalar ağı kullanarak ve çeşitli ülkelerdeki diğer firmalarla etkileşime girerek uluslararası entegrasyon kazanabilirler (Şekil 3).



Şekil 3: Johanson ve Mattsson'un (1988) Ağ Yaklaşımı (Glowik, 2020)

Firmalar bu faaliyetlere girdiklerinde (bkz. Şekil 3), pazara ve pazarın kaynaklarına erişim sağlayan ilişkiler kurarlar. Ağ içerisinde firmalar kendi kaynaklarının yanı sıra diğer aktörler tarafından kontrol edilen kaynakları da kontrol etmektedir. Firmalar sıklıkla başkaları tarafından kontrol edilen ve ağdaki konumlarına göre elde edebilecekleri kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar.

Johanson ve Mattsson (2015) firmaları dört kategoriye ayırır: erken başlayanlar, yalnız uluslararasılar, geç başlayanlar ve diğerleri. Erken başlayanlar, dış pazarlarda çok az mevcut ilişkisi olan, genellikle bu pazarlar hakkında bilgi sahibi olmayan ve yurt içinde edinemeyen firmalardır. Bu firmalar genellikle dış pazarlara girmek için acentelere güvenirlir ve gerekli bilgiyi elde etmek için acentelerin deneyimlerinden yararlanırlar.

Yalnız uluslararasılar, yurt içi odaklı pazar ortamlarında faaliyet gösteren, oldukça uluslararasılaşmış firmalardır. Bu firmalar uluslararası pazarın genişlemesini sağlayacak yeteneklere sahiptir. Dış pazarlarda önceden bilgi ve deneyim edinmiş olmaları nedeniyle başarı için iyi bir konumdadırlar.

Daha sonra yeni başlayanlar, halihazırda uluslararası hale getirilmiş pazarlarda faaliyet gösterirler ve uluslararasılaşmalarını kolaylaştırmak için mevcut ağlar içerisinde dolaylı ilişkiler kurarlar. Bu firmalar, nispeten sınırlı bilgileri ve ağ içindeki yerleşik konumları nedeniyle rekabet dezavantajıyla karşı karşıyadır ve bu da onların sağlam bir yer edinmesini zorlaştırmaktadır.

Öte yandan, diğerleri arasında uluslararası olarak sınıflandırılan firmalar hem firmanın hem de pazarın kapsamlı küresel entegrasyon sergilediği, oldukça uluslararasılaşmış kuruluşlardır. Bu firmalar, birikmiş bilgi ve deneyimlerinden

yararlanarak satış iştirakleri kurmalarına ve çeşitli pazarlardaki faaliyetleri etkili bir şekilde koordine etmelerine olanak tanır. Daha fazla genişleme ve gelişme için geniş fırsatlar sağlayan uluslararası ağlar içindeki güçlü bağlantılardan yararlanırlar.

2.3.6 Uluslararası Girişimcilik Teorisi (IET)

“...Bireysel ve firma girişimci davranışı dış pazara girişin temelidir.”
(Mtigwe, 2006b)

Zahra ve George'ye (2017) göre, "uluslararası girişimcilik" terimi ilk kez 1988 yılında Morrow tarafından yazılan kısa bir makale ile ortaya atılmıştır. Morrow (1988), teknolojiye ileriye gidenlerin, kültürel engellerin azalmasının ve artan kültürel farkındalığın bir zamanlar izole edilmiş bir ortamın kapısını küçük firmalar, yeni girişimler ve köklü şirketler de dahil olmak üzere çeşitli şirketlere dış pazarlara açtığını ileri sürmüştür. Kısa bir süre sonra, McDougall (1989) yerli ve uluslararası yeni girişimleri karşılaştıran ampirik çalışması, uluslararası girişimciliğin ilk defa akademik bir şekilde araştırılmasının temelini atmıştır (Oviatt & McDougall, 2005, s. 537). Uluslararası girişimcilik, aktörlerin yeni mal veya hizmetlerin yaratılmasındaki fırsatları nasıl keşfettiği, hayata geçirdiği, analiz ettiği ve bunlardan nasıl yararlandığına odaklanan sınır ötesi girişimci davranış çalışmasıdır. McDougall ve Oviatt (2000) uluslararası girişimcilik tanımlarını “ulusal sınırları aşan ve organizasyonlarda değer yaratmayı amaçlayan yenilikçi, proaktif ve risk arayan davranışların birleşimi” olarak ortaya koymuşlardır. Bu tanım en yaygın kabul görenlerden biri olmuştur. Daha sonra, girişimciliği daha derin bir kavram olarak benimsediler ve girişimciliği gelecekteki mal ve hizmetleri yaratmak için ulusal sınırlar ötesindeki fırsatların keşfi, yürürlüğe konması, değerlendirilmesi ve kullanılması olarak tanımladılar (Oviatt & McDougall, 2005). Keşif, yenilikçi fırsatları bulmayı ifade eder. Yasalaştırma, rekabetçi bir avantaj elde etmek için fırsatları proaktif olarak kullanmak anlamına gelir. Deneyim ve bilgi birikimini geliştirerek gerçekleştirilen eylemlerin yorumlanması için değerlendirme gereklidir. “Uluslararası girişimcilik teorisi, bireysel ve firma girişimci davranışının dış pazara girişin temeli olduğunu savunur” (Mtigwe, 2006b). Teknolojik gelişmeler, bilgiye ucuz ve kolay erişim yolları ve ülkeler arası iletişimin daha iyi olması KOBİ'lerin yurt dışına çıkmasına yardımcı olmuştur. Günümüzde KOBİ'ler, uluslararası yeni girişimlerde olduğu gibi başlangıçta olmasa da çok hızlı bir şekilde uluslararasılaşmayı başarıyorlar.

Oviatt ve McDougall (1994) girişimcilik tanımının bir modifikasyonu, girişimciliği "bireyin yenilikçi, proaktif, hesaplanmış riskle meşgul olduğu cesur bir yönetsel değer yaratma süreci" olarak tanımlayan Stevenson ve Jarillo (2007, s. 23) tarafından yapılmıştır. Hem finansal hem de finansal olmayan kazançlar için küresel pazar kusurlarından kaynaklanan yabancı iş fırsatlarını takip etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmak."

Uluslararası girişimcilik araştırmacıların ve akademisyenlerin büyük ilgisini çekmektedir. Uluslararası Girişimcilik Teorisine (IET) göre girişimci, çağdaş uluslararasılaşma çabalarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Temel becerilere ve kapsamlı pazar bilgisine sahip olan girişimci, fırsatları değerlendirir ve firmalarla, tedarikçilerle, müşterilerle, devlet kurumlarıyla ve medyayla kalıcı ilişkiler kurar. Deneyimsel ve nesnel bilgiden yararlanan girişimci, risk alan bir kişi olarak rekabet avantajı elde etmek için kaynakları verimli bir şekilde tahsis eder.

Uluslararası girişimcilik teorisi alanında girişimci, uluslararası pazarlarda proaktif ve deneyimli olarak nitelendirilir; girişimcilik faaliyetleri yoluyla pazar fırsatlarını belirlemelerine ve bunlardan yararlanmalarına olanak tanır ve sonuçta girişimcilik hizmetleri sağlar.

Uluslararası girişimcilik teorisi hakkındaki tartışmanın önemli bir kısmı uluslararası yeni girişimlerdir uluslararası yeni girişimleri, çünkü bunlar birbirleriyle yakından ilişkilidir. Uluslararası yeni girişimleri ve onların zorluklarını Uppsala Modeli (U-modeli) çerçevesinde yukarıda tartışılmıştır.

2.3.7 Küresel Doğan İşletmeler

Küresel Doğan İşletmeler, kaynakları kullanmasına ve ürünlerini dünya çapında satmasına olanak tanıyan güçlü bir rekabet avantajı geliştirme niyetiyle yola çıkan bir firmayı ifade eder (Oviatt & McDougall, 1994)'dan aktaran (S. T. Çavuşgil & Knight, 2015). Global doğan işletmeler, en başından itibaren uluslararası pazarları kendi iç pazarının yardımcısı olarak görmek yerine tüm dünyayı kendi pazarı olarak gören işletmelerdir (McKinsey & Company, 1993)'den aktaran (S. T. Çavuşgil & Knight, 2015).

Küresel çapta genişleme çoğu firmanın yaptığı bir şeydir ancak hepsi küresel doğan firma kapsamına girmez. Küresel Doğan Firmalar ile diğer uluslararası kuruluşlar

arasındaki fark, uluslararası kökenlerinde yatmaktadır. (S. T. Çavuşgil & Knight, 2015b) tarafından yapılan bir çalışmada, küresel doğmuş firmaların yurt dışında yatırım yaparken kurumsal stratejilerinin bir parçası olarak küreselleşmeyi benimsedikleri tespit edilmiştir.

Oviatt ve McDougall (1997), özellikle girişimcilerin dış pazarlara ilişkin kayda değer deneyimsel bilgiye sahip oldukları durumlarda, uluslararası faaliyetlerin doğası gereği belirgin hale geldiği belirli koşullar olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle uluslararası yeni girişimler, en başından itibaren kaynaklar açısından küresel taahhütte bulundukları için küresel olarak doğarlar. Uppsala modelinin tam tersi, uluslararası girişimler önerdiği gibi gelişim aşamalarından geçmezler.

Uppsala modeli, şirketlerin iç pazardan başlayarak yurt dışına doğru kademeli olarak uluslararasılaşmasını ifade etmektedir. Aksine, Uluslararası girişimler hızlı bir şekilde uluslararasılaşmakta ve uluslararası pazarlarda genişlerken daha yüksek riskler üstlenmektedir.

Çokuluslu şirketlerin aksine sistemleri esnek olup ortamdaki değişikliklere hızla uyum sağlamalarına olanak tanır. Örneğin, bir küresel doğan bir işletmenin karar alma mekanizması, CEO'ların veya sahiplerin anlaşmalara bizzat dahil olabildiği ve sahada hızlı seçimler yapabildiği merkezi olmayan bir yapıdadır. Sonuç olarak, yerleşik firmalarda yaygın olan organizasyonel rutinler ve iç politikalar, küresel doğan işletmelerin dış pazar taahhütlerini kolaylıkla etkilememektedir.

Ortak bir tanımı olmamakla birlikte Global Doğan İşletmelerin birçok ortak özellikleri bulunur. Bu özellikler şunlardır (Çavuşgil et al., 2007, s. 13):

- Küresel Doğan İşletmelerin kurulduktan hemen sonra, genellikle birkaç yıl içinde ihracata başladığı ve toplam üretimlerinin %25'inden fazlasını ihraç ettiği biliniyor.
- Çoğu, kapsamlı mali, insani ve maddi kaynaklara sahip çok uluslu şirketlerin aksine, küçük ve orta ölçekli işletmelerdir (KOBİ'ler).
- Bazı araştırmacıların öne sürdüğü gibi yalnızca yüksek teknoloji sektörleri yerine farklı sektörlerde de bulunmaktadır.
- Ürün tasarımlarının çeşitlendirilmesi, Küresel Doğan İşletmelerin izlediği stratejidir.

- İleri teknolojiyi kullanarak, rakiplerine göre üstün kalitede daha iyi ürünler sunmaya odaklanmaktadır.
- İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerden yararlanarak ve hızlı yanıt vermek için bilgileri etkili bir şekilde kullanarak müşteri ihtiyaçlarını ustaca karşılar.
- Küçük ölçekli ve sınırlı kaynakları nedeniyle yurt dışında yerleşik bağımsız araçların sağladığı kaynaklardan yararlanarak uluslararasılaşma çabalarını kolaylaştırmakta ve uluslararası satış fırsatlarını genişletmektedir.

2.3.8 Bilgi Temelli Uluslararasılaşma Teorisi

Bazı firmaların neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğini açıklamaya çalışan bilgi temelli teoriler, firmaları bilgiyi yaratan ve kullanan sosyal topluluklar olarak kabul eder (Kogut & Zander, 1993).

Firmalar bilgiyi öğrenme ve kullanma yeteneklerine göre rekabet ederler. Bilgi, firmaların en stratejik kaynağı olarak kabul edilir ve bilgi kaynaklarındaki heterojenlik, firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamaktadır. Firmalardaki bilgi yönetimi, stratejik hedeflerini öğrenme süreçleriyle uyumlu hale getirebilecekleri bir mekanizmadır. Firmalar mevcut bilgilerini kullanmanın yanı sıra sürekli olarak yeni pazarlara özgü yeni bilgiler ararlar. Bireysel öğrenme ve firma içinde bilginin paylaşımı da kritik öneme sahiptir. Bilgi yönetimi literatürü, firmalar içinde öğrenme ve bilgiyi yayma yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır. Bilgi yönetimi hizmetlerine ve ilgili yayınlara artan ilgi, bu teorinin firma performansını anlamadaki önemini vurgulamaktadır (Morgan et al., 2003).

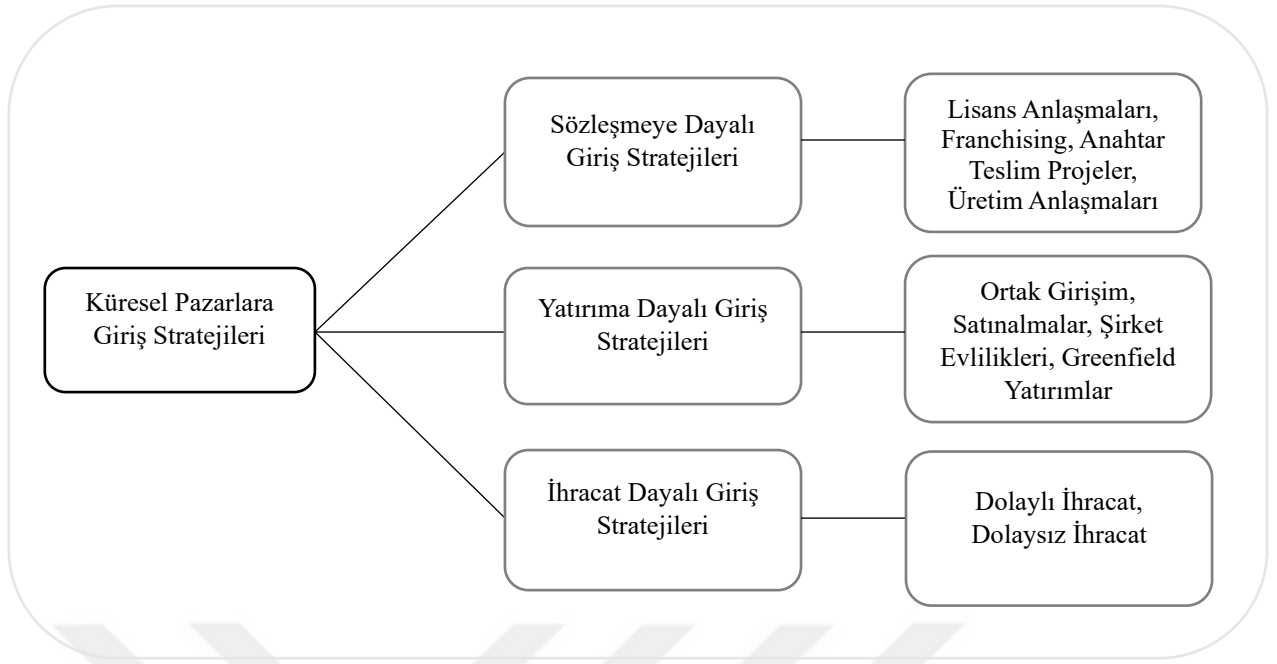
Bilgiye dayalı teorilerle ilgili gözlemlenen bazı konular şunlardır: Birincisi, bilginin temelinin çeşitli düzeylerde farklı bilgi türlerinden oluştuğu iddiası ampirik olarak yeterince test edilmemiştir. İkincisi, araştırmalar ağırlıklı olarak yüksek teknoloji sektörlerinde yürütülmekte ve pazarla ilgili bilgiden ziyade teknik ve Ar-Ge bilgisine odaklanılmaktadır. Buna ek olarak, ihracatın başlatılması bağlamında bilgi yönetimine ilişkin mevcut yeterli araştırma eksikliği bulunmaktadır (Morgan et al., 2003).

2.4 Uluslararası Pazarlara Genişleme/Giriş Stratejileri

Yeni bir pazara girmenin en iyi yolu nedir? Bir şirketin yeni hedeflediği ülke veya bölgede deneyim kazanmak için öncelikle bir ihracat üssü kurması mı yoksa ürünlerine lisans vermesi mi gerekiyor? Yoksa ilk hamle statüsüyle ilişkili potansiyel, bir ittifaka girme, şirket satın alma veya hatta yeni bir yan kuruluş kurma gibi daha cesur bir hamleyi haklı kılıyor mu? Pek çok şirket ihracattan lisans anlaşmasına ve daha yüksek bir yatırım stratejisine geçerek bu seçimleri bir öğrenme eğrisi olarak ele alıyor. Her birinin farklı avantajları ve dezavantajları vardır. Bu bölümde geleneksel uluslararası pazarlara giriş modlarını inceleyeceğiz. İthalatın ötesinde uluslararası pazarlara giriş veya genişleme, ihracat, lisans anlaşmaları, ortaklıklar ve stratejik ittifaklar, satın almalar ve aynı zamanda sıfırdan girişimler olarak da bilinen yeni, tamamına sahip olunan yan kuruluşların kurulması yoluyla yapılabilmektedir.

Firmaların stratejilerine ve hedeflerine en uygun giriş modunu seçmek için var olan stratejileri değerlendirmeleri gerekmektedir.

Küresel pazarlara giriş veya genişleme stratejileri genel olarak **Şekil 4**'teki gibi özetlenebilir.



Şekil 4: *Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri*

2.4.1 Sözleşmeye Dayalı Stratejiler

2.4.1.1 Lisans Anlaşmaları

Lisans Anlaşması, lisans sahibine belirli bir ürünü ev sahibi ülkede üretmesi ve/veya pazarlaması için belirli haklar veya kaynaklar vermektedir (Cengiz et al., 2007).

Sınırlı mali ve hukuki riskler alarak hızlı bir şekilde uluslararası pazara girmek isteyen bir şirket, yabancı şirketlerle lisans anlaşmalarını uygun bir seçenek olarak değerlendirebilir. Uluslararası bir lisans anlaşması, yabancı bir şirkete (lisans sahibi), bir üreticinin (lisans veren) ürünlerini satmasına veya telif ücreti karşılığında fikri mülkiyetini (patentler, ticari markalar, telif hakları gibi) kullanmasına olanak tanır. Türkiye'de faaliyet gösteren Maraş Dondurmaları (Mado) firmasını örnek alalım. Ürünlerinin Nijer'de büyük ses getireceğinden emin ancak o ülkede fabrika ya da şube kuracak gerekli kaynaklara sahip değil. Hava durumu, lojistik ve bayatlayacağı için dondurmaları Türkiye'de yapıp Nijer'e gönderemez. Ancak Nijerli bir şirketle, lisans sahibinin “know-how”ını kullanarak dondurma üretmesine ve bunu Nijer'de marka adı altında satmasına olanak tanıyan bir lisans sözleşmesi yapar. Bunun karşılığında Nijerli lisans sahibi şirket Türkiye'deki Maraş Dondurmaları şirketine bir telif ücreti ödeyecektir.

Lisans anlaşmaları esasen hedef ülkedeki bir şirketin lisans verenin mülkünü kullanmasına izin verir. Bu tür mülkiyetler genellikle ticari markalar, patentler ve üretim teknikleri gibi gayri maddidir. Lisans sahibi, gayri maddi varlığın kullanım hakları ve muhtemelen teknik yardım karşılığında bir ücret ödemektedir.

Lisans anlaşmaları, bir şirketin başka bir şirkete belirli bir ödeme karşılığında ürününü üretme izni verdiği bir iş anlaşmasıdır (Karafakıoğlu, 1997). Lisanslama, lisans veren tarafından lisans alana, ticari marka, patent, marka adı veya teknoloji gibi fikri mülkiyet haklarını belirli koşullar altında kullanması için izin verilmesi olarak tanımlanır. Lisans anlaşması olasılığı daha düz bir dünya sağlar çünkü bir ülkede teslim edilen bir ürün veya hizmetin alınması ve bu ürün veya hizmetin neredeyse aynı versiyonunun başka bir ülkede sunulması için yasal bir araç oluşturur. Bir lisans anlaşması kapsamında, çok uluslu şirket, gayri maddi mülkiyeti üzerindeki hakları belirli bir süre için yabancı bir şirkete verir. Lisans verene normalde üretilen ve satılan her birim için bir telif ücreti ödenir. Çok uluslu firmanın genellikle mülkiyet hakları olmamasına rağmen, çoğunlukla sürekli destek ve tavsiye sağlar. Çoğu şirket, bu pazara giriş lisans anlaşması seçeneğini düşük riskli bir seçenek olarak görüyor çünkü genellikle ön yatırım yoktur (Bradley, 2005).

(Bradley, 2005) göre çok uluslu bir firma için lisans anlaşmalarının avantajı, şirketin ürünlerinin, ürün veya hizmetin lisanslandığı yabancı ülkede (veya ülkelerde) üretilip satışa sunulmasıdır. Çok uluslu firmanın malları üretmek, pazarlamak veya dağıtmak için kendi kaynaklarını harcaması gerekmez. Bu düşük maliyete elbette daha düşük potansiyel getiri de eşlik ediyor çünkü gelirler taraflar arasında paylaşıyor.

Lisans anlaşmaları genellikle gelirin belirli bir yüzdesi veya ücret karşılığında başka bir şirketin patentleri, ticari markaları, telif haklarını, tasarımları ve diğer fikri mülkiyet haklarını kullanmasına izin verilmesini içerir. Üretim veya satış söz konusu olmadığından gelir elde etmenin ve işi büyütmenin hızlı bir yoludur. Bunun yerine, lisans anlaşmaları genellikle küçük bir gelir yüzdesi karşılığında mevcut bir şirketin üretim hattından ve altyapısından yararlanmak anlamına gelmektedir.

Uluslararası lisans anlaşması, yabancı firmalara, münhasıran veya münhasır olmayan şekilde, belirli bir pazarda belirli bir süre için bir mal sahibinin ürününü üretme olanağı tanımaktadır.

Özetlemek gerekirse, bu dış pazara giriş modunda, ana ülkedeki bir lisans veren, ev sahibi ülkedeki lisans sahibine sınırlı haklar veya kaynaklar sağlar. Bu haklar veya kaynaklar, lisans sahibinin ev sahibi ülkede benzer bir ürünü üretmesine ve satmasına olanak tanıyan patentleri, ticari markaları, yönetim becerilerini, teknolojiyi ve diğer varlıkları içerebilir. Bu, lisans verenin yurtdışında yeni operasyonlar kurmasına gerek kalmadan pazardaki varlığını genişletmesine olanak tanımaktadır.

2.4.1.2 Franchising

Franchising, sözleşmeye dayalı anlaşmalar yoluyla uluslararası pazarlara girmenin önemli bir yöntemidir. Bu yaklaşım, franchise verenin, franchise alana belirli bir marka adı ve iş modeli altında faaliyet gösterme hakkını vermesine olanak tanır. Franchising, esas olarak, franchise alanın, belirli ödemeler karşılığında mal veya hizmet üretmeyi veya dağıtmayı amaçlayan, kurulu bir şirket tarafından desteklenen bir işletmeyi yürütmesini içerir. Bu düzenlemede kalite standartlarını karşılayan başarılı ve tanınmış firmalar, bir ücret veya telif karşılığında marka adını, iş yapısını, pazarlama ve yönetim tekniklerini kullanma hakkını başka bir şirkete verir (Ecer & Canitez, 2003; Koparal & Özalp, 2004).

Franchising, başka bir şirketin başarılı iş modelinden yararlanır. Franchise veren açısından bu, zincir mağazaların inşa edilmesi ve işletilmesine bir alternatiftir, böylece bu tür operasyonlarla ilgili yatırım ve yükümlülüklerden kaçınılır. Franchise verenin başarısı, işte doğrudan payı olan ve dolayısıyla doğrudan çalışanlardan daha fazla teşvike sahip olan franchise sahiplerinin başarısına yakından bağlıdır. Temel olarak, franchisor, franchise alanın ticari markasını kullanmasına ve bir ücret karşılığında mallarını dağıtmasına izin veren bir tedarikçi gibi hareket eder.

Franchise veren, franchise alanın gelirlerine dayalı olarak telif hakkı ödemeleri alır ve bu, franchisor'un dış pazarlarda bağımsız olarak yeni yerler açmanın maliyetlerinden ve risklerinden kaçınmasına olanak tanır. Bu giriş şekli, bir firmanın nispeten düşük maliyet ve riskle hızlı bir şekilde küresel bir varlık oluşturmaya olanak tanımaktadır (Hill, 2007b).

Lisans sözleşmesine benzer şekilde, franchising, çok uluslu bir firmanın teknoloji veya marka adı gibi maddi olmayan varlıklarına ilişkin hakları, belirli bir süre için telif hakkı ödemeleri karşılığında yabancı bir şirkete vermesini içerir. Bununla birlikte, franchising genellikle franchise alana sağlanan kapsamlı bir hizmet ve ürün paketini

içerir. Örneğin McDonald's franchising aracılığıyla uluslararası alanda genişliyor. Franchise sahipleri, McDonald's'a bir ücret ve satışlarının bir yüzdesini öderler ve belirli ürünleri franchisor'dan satın almak zorundadırlar. Bunun karşılığında franchise sahipleri, McDonald's'ın tüm ürün, sistem, hizmet ve yönetim uzmanlığına erişim kazanmaktadır (Mariadoss, 2015a).

(Cengiz et al., 2007) göre franchising yapı olarak lisans anlaşmalarına benzese de ikisi arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Lisans anlaşmaları genellikle belirli bir ürüne odaklanır ve köklü işletmeleri taraf olarak içerir. Buna karşılık, franchising işin tamamını kapsar; franchise sahipleri genellikle küçük, girişimci girişimlerdir. Lisans anlaşmalarının süresi genellikle 16 ila 20 yıl arasında değişirken, franchising anlaşmaları genellikle beş yıl olarak belirlenmekte ve bazen 10 yıla kadar uzayabilmektedir. Lisans anlaşmaları, franchisingde uygulanan daha sıkı kontrole kıyasla daha az kontrol içerir. Ayrıca, lisans anlaşmaları pazarlığa açıkken, franchising anlaşmaları genellikle pazarlığa açık değildir.

İki temel franchising sistemi türü vardır: Ticari Marka Franchising'i ve İşletme Formatı Franchising'i. Marka Franchising'i, uluslararası pazarlarda imajını ve kalitesini oluşturmuş bir franchisor'un, franchise alana markasını ve adını kullanma yetkisi vererek, franchisor'un ürünlerinin satışını yapmasına olanak sağlar. İşletme Formatı Franchising, franchise sahibine, franchise verenin ticari markası ve ürünlerine ek olarak üretim, personel, yönetim ve operasyon gibi hususlar da dahil olmak üzere tüm iş sistemini kullanma hakkını vermektedir (Mariadoss, 2015a).

Franchising'in faydalarına rağmen, franchise sahiplerinin dikkate alması gereken önemli yasal sınırlamalar vardır. Franchise anlaşmaları hiçbir garanti veya garanti sunmamakta, franchise alana bir anlaşmazlık durumunda sınırlı hukuki başvuru hakkı bıraktığını görüyoruz. Franchising sözleşmeleri, franchise sahiplerinin, franchise'ı, doğasında olan riskleri bilerek ve franchisor'dan herhangi bir başarı veya kar vaadi olmaksızın satın aldıklarını kabul etmelerini gerektirir. Bu sözleşmelerin yenilenmesi tamamen franchise verenin takdirindedir. Ek olarak, çoğu franchise veren, franchise sahiplerinin herhangi bir dava için yargı yetkisini ve geçerli hukuku belirten anlaşmalar imzalamasını şart koşturmaktadır.

2.4.1.3 Anahtar Teslim Projeler

Bu gibi projelerde iki firma, bir tesis veya ekipman kurmak için iş birliği yaparlar. Bu yaklaşım inşaat, metal, petrokimya rafineri, kimya ve ilaç gibi endüstrilerde yaygındır. Hükümet kısıtlamalarının doğrudan yabancı yatırımı (DYY) sınırladığı ülkelerde özellikle görülmektedir. Bir firma üretim için gerekli kaynaklara sahip olabilir ancak gerekli teknik uzmanlığa sahip olmayabilir. Müteahhit olarak görev yapan diğer firma ise projeyi yabancı müşteri adına yönetmektedir. Müteahhit, operasyonel personelin eğitimi, sözleşmenin yürütülmesi ve tesisin tamamen çalışır durumda teslim edilmesi gibi temel hizmetleri sağlar (Hill, 2007b).

Temelde, anahtar teslim bir proje, uzmanlığın diğer ülkelere ihraç edilmesi için bir araç görevi görmektedir. Anahtar teslim projelerinin faydaları, firmaların bu tür projelerden elde ettiği değerli teknik bilgi varlıklarında yatmaktadır.

Cengiz et al. (2007), kapsamlı bir sistemin edinilmesinin sadece işletme ve bakım yönlerini içermediğini, aynı zamanda personele gerekli eğitim ve desteğin sağlanmasını da gerektirdiğini belirtmektedir. Sistem satın alma sözleşmesi akdedildiğinde, kurulan sistem tüm bileşenleriyle birlikte alıcının mülkiyetine geçmektedir. Bu transfer projenin tamamlandığı anlamına geliyor. Ancak anahtar teslimi bir çözümü tercih etmek, satın alan şirketin gelecekte yüklenicinin rekabetiyle karşı karşıya kalmasına yol açabilir.

Ek olarak, bu tür projeler genellikle uluslararası pazarlara yönelik uzun vadeli bir pazara giriş stratejisinden yoksundur. Son olarak, anahtar teslimi projeler genellikle çok büyük ölçüde mali kaynaklar gerektirmektedir.

2.4.1.4 Üretim Anlaşmaları

Sözleşmeli üretim, bir işveren firmanın mallarının üretimini ve sevkiyatını bir sözleşmeli üreticiye (Contract Manufacturer) yaptırdığı sözleşmedir (Mariadoss, 2015a).

Fason imalatçı olarak veya (CM) olarak bilinen sözleşmeli üretici, firmalar adına parça veya komple ürün üretmek üzere firmalarla anlaşmalar yapan uzman bir imalatçıdır. Fason imalat iş modelinde, işveren firma fason imalatçıya istenen ürün için bir tasarım veya formül sağlamaktadır. Fason üretici daha sonra süreçleri, işçiliği, takımları ve malzemeleri dikkate alarak parçaların üretim maliyetini hesaplamaktadır. Tipik olarak, işveren firma birden fazla üreticiden fiyat teklifi ister. İhale süreci sona erdiğinde işveren

firma bir sözleşmeli üreticiyi seçer ve sözleşmeli üreticinin kendi üretim tesisi olarak hareket edeceği bir anlaşmaya girmektedir (Hill, 2007b).

Sözleşmeli üretici, belirtilen tasarımdaki birimleri üretir ve işveren firmaya üzerinde anlaşılan fiyat üzerinden teslim etmektedir. Sözleşmeli Üretim stratejisinin uygulanabilmesi için fason üretimi yapacak firmanın ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Mutlu, 2008)’den aktaran (Birden, 2017).

Sözleşmeli üretim birçok avantaj sunar. Şirketler maliyet tasarrufu sağlayabilir, gelişmiş becerilere erişebilir, ölçek ekonomilerinden yararlanabilir, kalite kontrolünü sağlayabilir ve temel yetkinliklere odaklanabilir. Bununla birlikte, kontrol eksikliği, ilişki yönetimi zorlukları, kalite kontrol sorunları, fikri mülkiyet riskleri, dış kaynak kullanımı riskleri, kapasite kısıtlamaları ve tedarik zinciri yönetiminde azalan esneklik ve yanıt verme yeteneği dahil olmak üzere sözleşmeli üretimle ilişkili riskler de vardır (Mariadoss, 2015a).

2.4.2 Yatırıma Dayalı Stratejiler

2.4.2.1 Ortak Girişimler

Ortak girişim, tarafların yeni bir kuruluş kurmak ve özsermaye katkıları yoluyla varlıkları geliştirmek için bir araya geldiği bir uluslararasılaşma sözleşmesidir. Gelirleri, giderleri ve varlıkları paylaşarak işletmeyi müştereken kontrol etmektedirler (Mariadoss, 2015a).

Barlas’ (2016) ve Mariadoss’a (2015) göre iki veya daha fazla kuruluşun bir projeyi yürütmek için ortaklık kurması bir ortak girişim örneğidir. Her bir taraf, orijinal konsepti temel alarak sermaye, zaman ve çaba açısından eşit yatırım yapar. Genellikle küçük projeler için kullanılsa dahi büyük şirketler de çeşitlendirmek için ortak girişimlerden yararlanıyor. Bu yaklaşım, ortakların proje maliyetlerini ve sonraki karları paylaşımlarına olanak tanıyarak yeni girişimlerle ilgili mali yükleri azaltmaktadır.

Finansal riskler nedeniyle, ortak girişimler için stratejik planlama şarttır. Her iki taraf da uzun vadeli ortaklık hedeflerine bağlı kalmalı ve anlık kazanımlardan ziyade gelecekteki başarıya öncelik vermelidir. Dürüstlük, şeffaflık ve etkili iletişim, girişim içinde hem kısa vadeli hem de sürdürülebilir büyümeye ulaşmak için çok önemlidir.

Literatür incelendiğinde ortak girişimlerin köklü bir geçmişe sahip oldukları görülebilmektedir. Özellikle, 1970'li yılların ardından gelişmekte olan ülkelerde sayılarının arttığı gözlemlenmiştir (Özalp et al., 1993).

2.4.2.2 Birleşmeler ve Satınalmalar (Brownfield Investment)

Birleşmeler ve satın almalar, işletmelerin rekabetçi pazarlara girmeleri için farklı yollar sunmaktadır Birleşme veya şirket evlilikleri, iki şirketin kaynaklarını birleştirerek yeni bir ticari varlık yaratmayı işaret etmektedir. Bu süreç tüm varlıkları, hakları ve yönetimi yeni kurulan işletmeye devreder (Bilgütay, 2018).

Bunun aksine, satınalma, mevcut bir yerel şirketin veya tesisin satın alınmasını içerir ve satın alan işletmenin hızlı bir şekilde pazara giriş yapmasına olanak tanımaktadır. Yerel şirket, pazar bilgisi, ekipman ve müşteriler gibi değerli kaynakları beraberinde getirir ve kaynakları ve teknolojileri üzerindeki özel kontrolü sürdürmenin avantajından yararlanır. Ancak satın almalar ciddi yatırım gerektirir, yüksek finansal risk taşır ve yetersiz pazar bilgisi nedeniyle uyum ve entegrasyon zorluklarıyla karşı karşıya kalabilir (Bilgütay, 2018).

2.4.2.3 Greenfield Yatırımlar ya da Yeşil Alan Yatırımları

Greenfield yatırımı, bir ana şirketin farklı bir ülkede bir yan kuruluş oluşturduğu ve faaliyetlerini sıfırdan inşa ettiği bir tür doğrudan yabancı yatırımdır. Tamamıyla yeni bir şekilde gerçekleştirilen yatırımlar olarak bilinen (Greenfield Investment) sıfırdan yeni bir yatırım olmalarından dolayı, istihdam, sermaye, milli vb. yönlerden ekonomiye sağladıkları katma değerler daha fazladır (Koç AYTEKİN, 2019).

Bu projeler, yeni üretim tesislerinin inşasına ek olarak, yeni dağıtım merkezlerinin, ofislerin ve yaşam alanlarının inşasını da kapsayabilir.

Yabancı firmalar tarafından ev sahibi ülkede yapılan doğrudan yatırımlar, işlemin esas olarak yabancı firmaların kontrolü altına giren yeni yaratılmış varlıkları mı yoksa sırasıyla yerel firmalardan sadece mevcut varlıkların transferini mi içerdiğine bağlı olarak sıfırdan yatırım veya birleşme ve satın almalar (M&A) şeklini alabilmektedir (Calderoon et al., 2021).

2.4.3 İhracat Stratejisi

Bu bölümde ihracat yolu ve ihracat pazarı bilgisinin gerekliliği derinlemesine incelenecektir. Öncelikle farklı ihracat türleri kısaca tanıtılacak, ardından ihracatla ilgili

önemli hususlara yer verilecektir. İhracat ile ilgili geçmişte yapılmış çalışmalar, firmaların ihracat yapmayı tercih etmelerinin ardındaki motivasyonlar, ihracatı teşvik eden faktörler, ihracatta karşılaşılan zorluklar ve ihracatın faydalarına yer verilecektir.

2.4.3.1 İhracat Türleri

Bir firmanın uluslararası bir pazara girmeye karar verdiğinde, başvurabileceği çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Bu seçenekler maliyete, riske ve bunlar üzerinde uygulanabilecek kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Giriş stratejisinin en basit şekli, birinci durumda aracılık gibi doğrudan veya dolaylı bir yöntem kullanarak ihracat yapmak, ikinci durumda ise karşı ticaret yapmaktır.

İhracat, kendi ülkesinde tedarik edilen veya üretilen ürün ve hizmetlerin yabancı ülkelerde satışlarıdır (Mariadoss, 2015a). Geleneksel olarak ihracat, uluslararası pazarlara girmenin ilk adımı olarak görülür ve gelecekteki uluslararası genişlemeler için bir temel görevi görmektedir (Kogut & Chang, 1996). Bu strateji, sınırlı kaynakları ve belirli düzeyde pazar bilgisi ve deneyimi nedeniyle özellikle KOBİ'ler arasında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Cateora et al., 2012; Dalli, 1995).

İhracat, nispeten düşük riske rağmen önemli maliyetler ve sınırlı kontrol gerektirmektedir. İhracat genellikle uluslararası bir pazara girmenin en kolay yoludur ve bu nedenle çoğu firma uluslararasılaşma sürecine bu giriş stratejisini kullanarak başlamaktadır.

İhracat yolunu benimseyen firmalar dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki tür ihracata başvurabilmektedir: (1) dolaylı ihracat: bir aracı şirketin ürünleri pazarladığı ve (2) şirketin tüm faaliyetleri ve kaynakları kendisinin yürüttüğü dolaysız ihracat.

Dolaylı ihracat yolunu seçen firmalar, ürün ve hizmetlerini dış pazarlara göndermek için kendi ülkelerindeki bağımsız aracı kuruluşlardan yararlanmaktadır.

Doğrudan ihracat bunun aksine yapan firmalar, ürün ve hizmetlerini dış pazarlara ihraç etme sürecinin tamamını aracısız yönetmektedir.

Belirli bir ülkenin pazarı hakkında sınırlı bilgi ve deneyime sahip işletmeler, aracı kurumların gerekli bilgi ve uzmanlığı sağlayarak süreci daha kolay ve hızlı hale getirmesi nedeniyle sıklıkla dolaylı ihracatı tercih etmektedir. Ancak önemli bir ihracat hacmine

sahip işletmeler hem operasyonel hem de stratejik kontrolü sağlamak için sıklıkla doğrudan ihracatı tercih etmektedir (Karafakıoğlu, 2009)'dan aktaran (Birden, 2017).

2.4.3.3 İhracatla İlgili Yapılan Araştırmalar

İhracata ilişkin literatür son altmış yılda özellikle ihracat performansının çeşitli yönlerine ve belirleyicilerine odaklanarak önemli ölçüde gelişmiştir. İlk araştırmalar küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşmasını incelemiştir (Miesenbock, 1988). Daha yeni çalışmalar, uluslararasılaşma süreçleri, dinamik yetenekler ve ihracat pazarlama stratejileri gibi temel alanları belirleyerek ihracat araştırmasının entelektüel yapısını araştırmaktadır (Chabowski et al., 2018).

Bu entelektüel evrim, firmaların uluslararası pazarlarda rekabet avantajlarını nasıl geliştirip sürdürdüğü konusunda daha incelikli bir anlayışa yol açmıştır. Örneğin araştırmalar, uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneği gibi dinamik yeteneklerin firmaların ihracat başarısında nasıl önemli bir rol oynadığını araştırmıştır (Chabowski et al., 2018). Üstelik bu alan, dijital teknolojilerin ve e-ticaretin ihracat performansını artırmadaki rolünü giderek daha fazla inceliyor ve bunların pazar erişimini genişletme ve operasyonel verimliliği artırma potansiyelini ortaya koymaktadır (Beleska-Spasova, 2014).

Bu ilerlemelere rağmen, literatür metodolojik çeşitlilik ve kavramsal parçalanma ile karakterize olmaya devam etmektedir. Firmaya özgü kaynaklar, pazar yönelimi ve kurumsal ortamlar gibi ihracat performansını etkileyen farklı faktörlerin göreceli önemini tartışmaya devam eden çalışmalar vardır (Beleska-Spasova, 2014). Binaenaleyh küresel ekonomik değişimler bağlamında, son araştırmalar sürdürülebilir ihracat büyümesinin ve çevresel ve sosyal hususların ihracat stratejilerine entegrasyonunun önemini vurgulamıştır (Gaglio, 2017).

Kabaca, ihracatla ilgili gelişen literatür, küresel ticaret dinamiklerindeki daha geniş değişiklikleri yansıtıyor ve firmaların uluslararası pazarlarda nasıl etkili bir şekilde genişleyebileceği ve bunlardan nasıl yararlanabileceğine dair anlayışımızı geliştirmede araştırmanın devam eden önemini altını çizmektedir.

2.4.3.4 İhracatı Teşvik Eden Faktörler

Firmaların ihracat yapmayı tercih etmelerinin ardındaki en temel motivasyon küresel ticarete katılmanın en kolay yolu olmasıdır. İhracat diğer pazara giriş stratejilerinden daha az maliyetlidir. Ek olarak, ihracatı durdurmak diğer giriş modlarından caymaktan çok daha kolaydır. Distribütör veya ihracat yönetim şirketi şeklindeki bir ihracat ortağı bu süreci kolaylaştırabiliyor. İhracat yönetim şirketi, bir firmanın kendi ihracat departmanının yürüteceği görevleri yerine getiren bağımsız bir şirkettir. İhracat yönetim şirketi gerekli belgeleri yönetir, ihracat için alıcılar bulur ve doğrudan ihracat için malların mülkiyetini alır. Bunun karşılığında İhracat yönetim şirketi, hizmetleri için bir ücret veya komisyon talep eder. İhracat yönetim şirketi, bir firmanın ihracat departmanının yapacağı tüm fonksiyonları yerine getirdiği için firmanın bu iç yetenekleri geliştirmesine gerek yoktur. Hepsinden önemlisi, ihracat bir şirkete yeni pazarlara hızlı erişim olanağı sağlamaktadır.

2.4.3.5 İhracat ve Ekonomik Gelişme

“Her büyüklükteki ve tüm sektörlerdeki ihracatçılar, yerli muadillerinden daha iyi performans gösteriyor; satışlarda iki kattan daha hızlı büyüyorlar ve özsermaye ve varlıklardan önemli ölçüde daha yüksek getiri elde ediyorlar.” (Czinkota, 2002)

Literatürde birçok yazar ve araştırmacı ihracatın temel faydaları üzerine hemfikirdir. Son yıllarda çok sayıda araştırmacı, yüksek ihracat seviyelerinin daha iyi kapasite kullanımına, ölçek ekonomisine ve daha ileri teknolojilerin benimsenmesine yol açtığını ileri sürerek, ihracatın ekonomik büyüme için bir motor teşkil ettiğini vurgulamaktadır. İhracat, aynı zamanda döviz kazancının hayati bir kaynağı halindedir, artan istihdam oranlarının önemli bir itici gücü olarak görülmekte ve sosyal istikrarın artmasına katkıda bulunmaktadır (Hollensen, 2020). Uluslararası işletmecilik literatürü geçtiğimiz birkaç on yılda yapılan ampirik çalışmalar, ekonomik büyüme ile ihracat artışı arasında sürekli olarak güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

Mora ve Olabisi, (2022), ihracattaki genişlemenin, büyüme ve değişim olmak üzere iki açıdan kalkınmanın itici gücü olduğunu bize aktarmaktadır. Bunun yanı sıra, bir dizi çalışma, ihracat yapan firmaların iç pazarları hedef alan firmaları geride bıraktığını

göstermiştir (Hollensen, 2020). Birçok ihracatçı firmanın ihracat rekabet gücü, edinilen ve kazanılan ihracat bilgi ve deneyimi yoluyla da geliştirilmeye devam edilebilir.

2.4.3.6 İhracatta karşılaşılan zorluklar

İhracat ile ilgili farklı çalışmaların sonuçları, firmaların karşılaştığı zorluklar ihracat aşamasına göre değiştiği fikrini desteklemektedir. Bu bulgular Johanson ve Vahlne'nin (1977) uluslararasılaşma süreci teorisine dayanmaktadır (Bilkey & Tesar, 1977; T. Çavuşgil, 1980; Crick, 1995).

İhracatın önündeki engeller konusu geçtiğimiz yıllarda farklı araştırmacılar tarafından kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır (Bell, 1997; C. S. Katsikeas & Piercy, 1991; Leonidou, 1995). Sürdürülebilir ihracata girişen firmalar için riskler, özellikle uluslararasılaşma süreçlerinin ilk aşamalarında oldukça büyüktür (Czinkota, 2002). Bu da birçok firmayı dış pazarlara girmekten alıkoyacak veya belki de erken çıkışlarına yol açmaktadır.

İhracat engelleri iki ana kategoriye ayrılabilir: (a) Devletin ihracat düzenlemeleri, rakiplerin çeşitliliği, kalite uyumu ve yüksek tarifeler gibi politikayla ilgili dış engeller, (b) iç engeller ise ihracat yapabilmek için firma içinde ihtiyaç duyulan kaynakların yetersizliği ile ilgilidir. Temel ihracat gereksinimlerine ilişkin bilgi eksikliği, firmalar için de büyük bir engel teşkil etmektedir. Firma yeteneklerine ilişkin olarak, pek çok küçük şirket hâlâ yeterli prosedür bilgisine, etkili uzmanlığa ve uluslararası pazarda rekabet etmek için gerekli mali kaynaklara sahip değildir. Ayrıca, kalite yönetiminin yanı sıra zayıf üretim planlaması ve kontrolü de mevcuttur. Piyasa bilgilerine erişim büyük bir engel olarak görülüyor; Firmalar, potansiyel ihracat pazarları, belirli endüstrilerdeki pazar eğilimleri, ihracat pazarlarındaki dağıtım kanalları, belirli endüstrilerdeki arz ve talep, tüketici zevkleri ve potansiyel hedef pazarları düzenleyen farklı yasalar gibi spesifik bilgilere sahip değildir. Finansman, ihracatçıların ihracat hacimlerini genişletmelerini engelleyen bir diğer konu; Örneğin, ne yaygın ihracat kredi programları ne de uluslararası ticaret fuarlarına katılımı finanse edecek yeterli kaynak mevcut (Mariadoss, 2015b).

2.4.3.7 İhracatın Sözleşmeye ve Yatırıma Dayalı Küresel Pazar Giriş Stratejileriyle Karşılaştırılması

İhracat, yeni bir dış pazara yeni girmeye başlayan şirketler için etkili bir giriş stratejisidir. Diğer stratejilere göre düşük maliyetli ve düşük riskli bir seçenek olması, onu uluslararası pazarlarda önemli finansal yatırımlar yapamayan veya yapmak istemeyen küçük ve orta ölçekli şirketler için cazip bir seçim haline getirmektedir.

Uluslararasılaşma sürecinin temel bir adımı olarak ihracat, işletmelerin minimum kaynak taahhüdü ile dış pazarları test etmesine olanak tanır ve böylece potansiyel kayıpları azaltmaktadır (Czinkota & Ronkainen, 2013). Birçok firma için, özellikle de sınırlı kaynaklara sahip olanlar için ihracat, küresel genişleme çabalarında çok önemli bir ilk adım olarak hizmet ediyor. İhracat stratejisi, şirketlerin uluslararası deneyim kazanmalarına, marka varlıklarını oluşturmalarına ve önemli sermaye harcamalarına veya yabancı yan kuruluşlar kurmanın getirdiği karmaşıklıklara gerek kalmadan yeni pazarlarda ağılar kurmalarına olanak tanır (Johanson & Vahlne, 2009). Üstelik ihracat, firmalara yabancı müşterilerden değerli içgörüler ve geri bildirimler sağlayabilir ve bu, küresel talepleri daha iyi karşılamak için ürün ve hizmetleri geliştirmede etkili olabilir (Leonidou et al., 2002). Genellikle uluslararasılaşmanın ilk adımı olan ihracat stratejisi, hayatta kalmak, zorlukların üstesinden gelmek ve küresel olarak büyümek isteyen işletmeler için çok önemlidir (Gök, 2023).

Root'a (1994) göre Firmalar, ihracatın avantajlarından yararlanarak uluslararası varlıklarını aşamalı olarak geliştirebilir ve gelişen yeteneklerine ve pazar koşullarına bağlı olarak operasyonlarını kademeli olarak ölçeklendirebilirler.

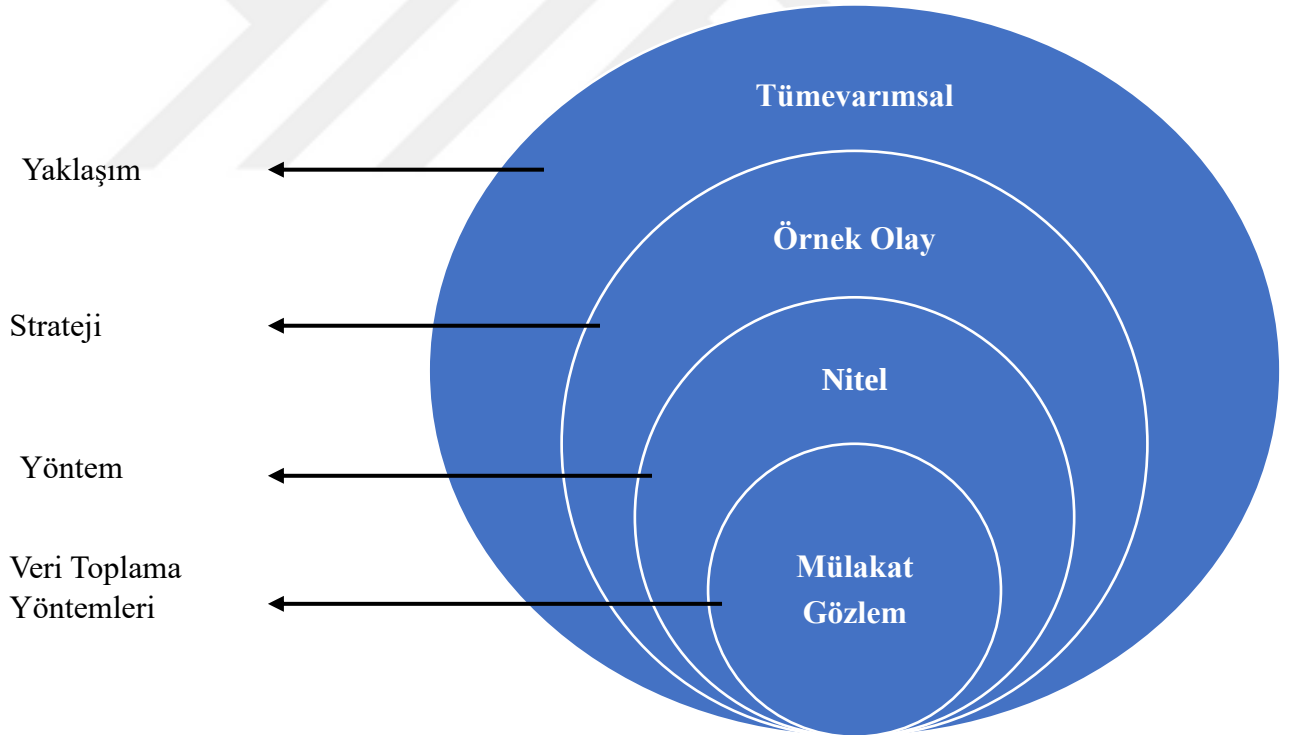
Özetlemek gerekirse, uluslararasılaşma stratejisinin seçimi her firmanın özel ihtiyaçlarına ve koşullarına bağlıdır. Şirketin büyüklüğü, kaynakları, sektörü ve uzun vadeli hedefleri gibi faktörler, dış pazarlara girme ve rekabet etme konusunda en uygun yaklaşımın belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, ihracat uygun bir giriş noktası sunarken, işletmelerin uluslararası genişlemeleri için en iyi yola karar vermek amacıyla kendi benzersiz bağlamlarını dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir (Knight et al., 2020).

3. Bölüm III: Araştırma Metodolojisi

Bu bölümün amacı, araştırma sorusunu cevaplamak için yapılan metodolojik seçimlerin ayrıntılı bir incelemesini sağlamaktır. Bölümde seçilen araştırma yaklaşımını, kullanılan araştırma stratejisini ve veri toplama için kullanılan yöntemlerin ana hatları çizilmiştir. Son olarak, araştırma yöntemlerinin güvenilirlik ve geçerlilik açısından eleştirel bir değerlendirmesi ile bitmektedir.

3.1 Kapsam

Geçerli ve güvenilir bir araştırma yürütmek için çeşitli metodolojik kararların alınması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan araştırma sürecini etkili bir şekilde göstermek için Saunders'in et al. (2019) "onion" yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım, çalışmada yer alan metotlar ve adımlara kapsamlı bir genel bakış sunmaktadır.



Şekil 5: Tezin araştırma süreci

Kaynak: Saunders et al. (2019) 'dan uyarlanmıştır.

3.2 Yaklaşım

Araştırma sürecinin ilk adımı tezin araştırma yaklaşımını tanımlamaktır. Saunders et al. (2019)'a göre bir araştırma yaklaşımı doğası gereği tümevarımsal veya tümdengelimsel olabilir. Tümdengelimsel bir yaklaşım, sıkı bir teste tabi tutulan bir teorinin geliştirilmesini içermektedir. Bunun yerine tümevarımsal araştırma yaklaşımı genellikle bir teori geliştirmek amacıyla kullanılır. Bu nedenle araştırma, verilerin toplanmasıyla başlar ve ardından veri analizi sonuçlarına dayalı bir teorinin geliştirilmesi takip etmektedir (Saunders et al., 2019).

Bu tez, çeşitli nedenlerden dolayı tümevarımsal bir araştırma yaklaşımını kullanmaktadır. İlk olarak, KOBİ'lerin bakış açısından sürdürülebilir ihracat stratejileri geliştirmede pazar bilgisinin rolüne ilişkin ayrıntılı bilgi edinmek için tümevarımsal bir yaklaşım kullanılıyor. Tümevarımsal bir yaklaşım aynı zamanda araştırmanın "insanların sosyal dünyalarını nasıl yorumladıklarına dair bir anlayış kazanmasına" da olanak tanır (Saunders et al., 2019). Bu, tümdengelimli bir yaklaşımla karşılaştırıldığında onu daha açık uçlu ve keşfedici kılar.

İkincisi, tümevarımsal bir yaklaşım kullanan araştırmanın özellikle olayların gerçekleştiği bağlamla ilgili olması muhtemeldir. Tezin tek bir Türk şirketine odaklandığı göz önüne alındığında, tümevarımsal yaklaşım, incelikli ve bağlama özgü içgörülerini yakalamak için en uygun yöntemdir.

Üçüncüsü, tümevarımsal yaklaşım, bu makalenin nitel verilerle çalışmasına ve farklı görüş ve bakış açıları oluşturmak amacıyla bu verileri toplamak için çeşitli yöntemler kullanmasına olanak tanır (Saunders et al., 2019). Araştırma gözlemlerle başlıyor, ardından pazar bilgisinin sürdürülebilir ihracat stratejilerinin gelişimini nasıl etkileyebileceğine ilişkin genel varsayımlar oluşturmak için kalıpların belirlendiği röportajlar takip ediyor.

Bu yöntem sadece örnek olay çalışmasının ayrıntılarının anlaşılmasına yardımcı olmakla kalmıyor, aynı zamanda ihracat sektöründeki benzer Türk firmalarına uygulanabilecek daha geniş çıkarımların elde edilmesine de yardımcı olacaktır.

3.3 Araştırma Stratejisi

Saunders ve arkadaşlarına göre araştırma stratejisini "belirlediğiniz araştırma sorusunu/sorularını yanıtlarken nasıl ilerleyeceğinizin genel planı" olarak tanımlamıştır (Saunders et al., 2019). Tezde birincil araştırma stratejisi olarak örnek olay incelemesi kullanılmıştır. Örnek olay, "belirli bir çağdaş olgunun gerçek yaşam bağlamı içinde birden fazla kanıt kaynağı kullanılarak ampirik olarak araştırılmasını içeren bir araştırma yapma metodudur" (Robson, 2002). Durum çalışmasını tercih etmemin iki temel nedeni bulunmaktadır.

İlk olarak, Yin (2014) tarafından belirtildiği gibi, çeşitli araştırma stratejileri arasında ayırım yapmanın ilk ve en önemli koşulu, sorulan araştırma sorusunun türünü belirlemektir. Yazara göre "nasıl" soruları vaka çalışması stratejilerine daha uygundur. Bu nedenle, araştırma sorusunun doğası gereği bir örnek olay stratejisi benimsenmiştir.

Bu seçimin ikinci nedeni, "araştırmacı araştırma bağlamı ve yürütülen süreçler hakkında derinlemesine bir anlayış kazanmak istediğinde" vaka çalışması stratejisinin özellikle ilgi çekici olmasıdır (Morris & Wood, 1991)'den aktaran (Binello, 2016). Tüm bu nedenler düşünüldüğünde, Sürdürülebilir ihracat stratejilerinin geliştirilmesinde pazar bilgisinin rolü bu çerçevede incelenmektedir. Pazar bilgisinin sürdürülebilirlik odaklı ihracat stratejileri geliştirmenin gerçek bir resmini, bu iki durumun içinde oluştukları bağlam dikkate alınmadan elde etmek mümkün değildir.

Bu örnek olay sürdürülebilir ihracat stratejileri geliştirmede pazar bilgisinin rolünü araştırmaktadır.

Son olarak Yin (2014) iki durum çalışması stratejisi arasında ayırım yapar: tek durum ve çoklu durum. Bu çalışmada tek örnek olay incelemesi formatı kullanılmıştır. Derinlemesine ve odaklanmış bir araştırma yürütmek için tek örnek olay metodu seçilmiştir. Bunun yanı sıra seçilen Türk şirketi, sektörde temsili bir örnek teşkil etmesi, ayrıntılı ve doğru araştırmalara olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir.

3.3 Örneklem ve Veri Toplama

Bölümde bu çalışmada kullanılan veri toplama yöntemleri tanıtılmakta ve açıklanmaktadır. Başlangıçta, nitel bir yaklaşımın kullanılmasının seçimine ilişkin genel

bir tartışma sunulmaktadır. Daha sonra, kullanılan her ampirik veri toplama yönteminin daha ayrıntılı bir analizi gerçekleştirilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu tez nitel araştırmaya dayanmaktadır. Saunders et al. (2019)'a göre, nitel araştırmayı "sayısal olmayan veriler üreten veya kullanan herhangi bir veri toplama yönteminin (görüşme gibi) veya veri analiz prosedürünün (verileri kategorize etmek gibi) eşanlamlısı" olarak tanımlayabiliriz. Bu yaklaşım, gözlem, röportajlar, belgelerin toplanması, resimler, görsel-işitsel materyaller ve eserlerin temsili dahil olmak üzere çeşitli veri toplama yöntemlerinin kullanılmasını içeren etnografiyi kolaylaştırır (Eberle & Maeder, 2011). Bu çeşitli yöntemler aracılığıyla, çalışma, araştırma konusuna ilişkin kapsamlı bir anlayış kazanmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada nitel verilerin kullanılması, sürdürülebilir ihracatın geliştirilmesinde pazar bilgisinin rolünün derinlemesine anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Nitel araştırma genellikle mevcut teorileri doğrulamayı veya test etmeyi veya bu teorilerin yeni boyutlarını keşfetmeyi amaçlamaktadır (Lee, 2007). Bu çalışmada niteliksel veriler, sürdürülebilir ihracat hedeflerini desteklemek için pazar bilgisinin rolünü belirlemeye yardımcı olan bir yöntem olan gömülü teori kullanılarak toplanmaktadır (Corbin & Strauss, 1990). Bu yaklaşım, pazar bilgisi ve sürdürülebilir ihracatın dinamikleri hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır.

Araştırma için ampirik veri toplamak amacıyla aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır:

1. Gözlem
2. Mülakat

Araştırmanın ilk aşamasında, organizasyona genel bir bakış sağlamak ve araştırmacıyı projenin odak noktalarından birine yönlendirmek amacıyla SilkCoat Batı Afrika koordinatörüyle yarı yapılandırılmış bir mülakat yapılmıştır. Silkcoat Batı Afrika koordinatörüyle yapılan görüşme, şirketin ihracat stratejilerini geliştirmedeki rolünü belirlemek için yapılmıştır. Bunun yanı sıra mülakat, koordinatörün ihracat ve uluslararasılaşma konusundaki bakış açılarını, görüşlerini ve deneyimlerini öğrenmek açısından araştırmaya faydalı olmuştur.

Aşağıdaki bölümlerde her bir veri toplama yöntemi daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.3.1 Gözlemler

Gözlem kullanmak, özellikle araştırma sorusu ve hedefleri insanların ne yaptığıyla ilgili olduğunda, nitel araştırmanın önemli bir yöntemidir (Silverman, 2011). Bahse konu olan gözlemler doğrudan gözlem, açıklama, analiz ve firmanın davranışını içeriyordu (Saunders et al., 2019). Örnek olay organizasyonunda firmanın misyonu, vizyonu, benimsediği değerleri, kalite politikası ve sürdürülebilirlik politikaları gibi birçok husus dikkate alınmıştır.

3.3.2 Mülakat

Araştırmanın nitel niteliğinden dolayı yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bununla ilgili olarak Saunders ve ark. "yarı yapılandırılmış görüşmelerin, örneğin bir vaka çalışması stratejisinin parçası olarak normalde niteliksel olarak analiz edilen verileri toplamak için kullanıldığını" belirtmektedir (Saunders et al., 2019). Bu tür görüşmelerin temel avantajı, görüşülen kişilerin açıklama yapmalarına ve yanıtlarını temel alarak araştırmacının zengin ve ayrıntılı bir veri seti toplamasına olanak sağlamasıdır. Aslında açık uçlu ve esnek sorular, "arkasındaki 'neyi', 'nasıl'ı ve özellikle 'neden'i ortaya çıkarıp anlayarak" görüşülen kişilerin görüşlerine, görüşlerine ve deneyimlerine erişmeye olanak tanımaktadır (Silverman, 2011). Bu, diğer yaklaşımların sunmadığı düzeyde bir derinlik ve karmaşıklıkla sonuçlanır (İdem.).

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin kullanılmasının temel nedeni, bu tezin amacı olan kişilerin tutum, görüş ve algılarının anlaşılmasına olanak sağlamasıdır. Niteliksel mülakatlar kullanarak Silkcoat firmasının ihracat stratejileri hakkında değerli bilgiler edinmek mümkündür. Buna ek olarak, yarı yapılandırılmış görüşmeler ana konuların ele alınmasını sağlamaktadır.

Mülakat süreci

Silkcoat Boya genel koordinatörü ile iki görüşme gerçekleştirildi. İlki telefon kullanılarak, ikincisi ise yakınlaştırmalı toplantıyla kaydedildi, her ikisi de yazıya dökülerek sonunda analitik olarak incelenmiştir.

Son olarak, incelenen materyal nihai bir sonuca varmak ve araştırma sorusunu cevaplamak için kullanılmıştır.

4. Bölüm IV: İhracat Pazarlaması Kapsamında Bilgi

“Bilgi, uluslararası ticaret alanında, firmaların yenilik yapmasını, yeni ortamlara uyum sağlamasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan stratejik bir kaynaktır.”

Grant, (1996)

4.1 Bilginin Tanımı

Platon'a göre bilgi "gerekçelendirilmiş doğru inançtır" (Nonaka et al., 1994). Drucker, Bilgiyi "fırsat penceresi" olarak değerlendirmiş ve bilgiyi evrensel düzeyde kullanabilme yeteneğinin her türlü firma için elde edilebilecek değerli bir avantaj olduğunu vurgulamıştır (Drucker 1996'dan aktaran (Kartal, 2006b)). Davenport ve Prusak (1998) bilgiyi "deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve uzman içgörüsünün, belirli bir bağlamda yeni deneyim ve bilgilerin değerlendirilmesi ve birleştirilmesi için bir çerçeve sağlayan akıcı bir karışımı" olarak tanımlamıştır. Dunning (2000) uluslararası işletmecilik bağlamında bilgiyi, bireylerin veya kuruluşların deneyim veya eğitim yoluyla edindiği bilgi, beceri ve uzmanlık olarak tanımlamaktadır. (Lam, 2000) “bilginin giderek firmalar ve ekonomiler için kritik bir kaynak olarak kabul edildiğini” ve diğer araştırmacılar tarafından da sürekli rekabetçi liderliğin temelini oluşturduğunu düşündüğünü iddia etmektedir. İşletme ve girişimcilikte bilgi, deneyim, bağlam, yorum ve tefekkürle birleştirilmiş bilgi olarak tanımlanır (Vaghely & Julien, 2010). Carlson, bilgi "mevcut ve gelecekteki talep ve arz, rekabet ve dağıtım kanalları, ödeme koşulları ve paranın aktarılabilirliği ile ilgilidir ve bunlar ülkeden ülkeye ve zamandan zamana değişebileceğini iddia ederek bilginin tanımına daha kapsayıcı bir boyut kazandırmıştır (Carlson'dan aktaran Zapletalová & Bencsik, 2014). Her türlü bilgi iki kategoriye ayrılabilir. Bu iki kategoriyi aşağıda detaylıca incelenecektir.

Uluslararası işletmecilik akademisyenleri bilgiyi birkaç temel açıdan değerli bir varlık olarak görmektedirler. Birincisi, firmalara önemli bilgiler sağlayan ve fırsatların farkına varma sürecini kolaylaştıran bir kaynak görevi görmektedir (Shane & Venkataraman, 2007; Vaghely & Julien, 2010). İkincisi, bilgi fırsatların tespit edilmesine ve belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Rerup, 2005; Vaghely & Julien, 2010). Üçüncüsü, girişimci çabalarda etkililiğin geliştirilmesini desteklemektedir (Baron et al., 2006). Dimov, (2007) ve Fuentes et al., (2010) bilginin belirli ve uygun koşullarda uygulandığında en doğru şekilde bir varlık olarak tanımlanabileceğini savunmuştur.

4.2 Bilginin Türleri

Uluslararası işletme ve girişimcilik alanında bilgi türlerini anlamak, etkili karar verme ve strateji geliştirme açısından çok önemlidir. Bilgi genel olarak iki türe ayrılabilir: Sarih (explicit) ve Zımni (tacit).

4.2.1 Sarih (explicit) bilgi ve Zımni (Tacit) bilgi

Sarih bilgi: kodlandığı şekliyle resmi, sistematik bir dille aktarılabilen bilgiyi ifade etmektedir (Polanyi, 1966), genellikle kitap, dergi, internet gibi çeşitli bilgi kaynaklarından elde edinilen bilgidir.

Zımni bilgi: bireyin belirli bir çevrede yürütülmesinde ve katılımında kökleşmiştir ve belirli bir süre boyunca kazanılan deneyimlerden kaynaklanmaktadır (Chiasson & Saunders, 2005). Zımni bilgi son derece kişiseldir. Bu tür bilgi, Örtülü bilgi, bir firmanın yeterliliklerini ifade eden rekabet avantajının temeli olarak görülmektedir (Penrose, 1980). Hem bilişsel hem de teknik unsurları kapsayarak bireyleri girişimcilik fırsatları yaratma ve şekillendirme yeteneği ile donatır (Polanyi, 1966).

Sarih bilgi, bilgiye (information) dayalı olduğundan kelimeler kullanılarak kolayca ifade edilebilir. Buna karşın olarak, zımni bilgi "fikirler, değerler ve öznel içgörüler de dahil olmak üzere bireyin eylemlerinde ve deneyimlerinde derinden kök salmaktadır." Toften ve Ottar-Olsen (2003), firmaların sarih ve zımni bilgi biriktirmek için hem iç hem de dış çeşitli kaynaklardan yararlandığını ve bunun da ihracat performanslarını artırdığını öne sürmüştür.

Firmalar ilerledikçe deneyim ve öğrenme yoluyla örtülü bilgi edinirler ve bu da onların kararlı ihracatçılar haline gelmeleri için gerekli yeterlilikleri geliştirmelerine olanak sağlar (Johanson & Vahlne, 1977b). İhracat pazarlaması literatüründe bazı araştırmacılar, sarih ve zımni bilgiyle neredeyse eşanlamlı olan deneyimsel ve objektif bilgi terimlerini kullanmaktadırlar.

4.2.2 Deneyimsel (Experiential) ve Objektif (Objective) Bilgi

İş dünyasındaki bilginin teorik temeli sıklıkla deneyimsel ve objektif bilgi arasında ayrım yapar. Zımni bilgiye benzetilen deneyimsel bilgi, büyük ölçüde zımni ve örtülüdür, kişisel, bağlama özgü içgörüler ve deneyim yoluyla kazanılan becerileri içermektedir. Yapılan eylemlerle kazanılır ve biçimsel olarak ifade etmesi ve başkalarına aktarması kolay değildir. Deneyimsel bilgi ilk olarak Borkman (1976) tarafından incelenmiştir.

Borkman (1976) deneyimsel bilgiyi olgunun bir parçası olarak deneyim yoluyla öğrenilen bir gerçek olarak tanımlamıştır. Bu tür bilgi, başkaları tarafından sağlanan bilgilere dayalı olarak söylemsel akıl yürütme, gözlem veya tefekkür yoluyla elde edilen bilgidir (Borkman, 1976). Bu nedenle deneyimsel bilgi tamamen kişisel deneyim yoluyla öğrenilir (Penrose, 1980) ve doğası gereği aktarılamaz (Eriksson et al., 1997). Buna karşılık sarıh bilginin eşanlamlısı kabul edilen sarıh bilgi standart toplama ve iletim yöntemleriyle kazanılmaktadır. Johanson & Vahlne, 1977b), bilginin firmanın uluslararasılaşma sürecine önemli katkısını açıkça vurgulamaktadır. Ayrıca bir firmanın kendini adamış ihracatçılara dönüşmek için hem nesnel hem de deneyimsel bilgiye ihtiyacı olduğunu ileri sürüyorlar. Objektif bilgi “öğretilebilir” veya “ikincil veya birincil kaynaklardan elde edilebilir”, Johanson & Vahlne’ye, (1977b) ve Rolf Seringhaus’a, (1986) göre deneyimsel bilgi doğrudan pazara erişim deneyimi yoluyla öğrenilmelidir.

4.2.3 Ön Bilgi (Prior Knowledge)

Uluslararasılaşma kararı verme süreci sırasında, çeşitli bilim insanları özellikle Önsel bilginin büyük önemine değinmektedir (Peiris et al., 2012). Ön Bilgi, bir kişinin belirli bir konu hakkında sahip olduğu ve belirli fırsatları tanımlama kapasitesini sağlayan ayırt edici bilgi olarak tanımlanmaktadır (Shane & Venkataraman, 2007).

4.3 Pazar Bilgisi ve İhracat Pazar Bilgisi

Uluslararasılaşma aşamalı modeli, orijinal versiyonunda yalnızca tek bir açıklayıcı değişken kullanıyordu: *firmanın dış pazarlar hakkındaki bilgisi* (Johanson & Vahlne, 1990). Bu model, uluslararasılaşmayı, yurt dışındaki pazar, müşteriler, zorluklar ve fırsatlar hakkında deneyimsel bilgi biriktirme süreci olarak açıklamaktadır (Eriksson et al., 1997). Dış pazar bilgisinin kademeli olarak birikmesinin, firmanın hem uluslararası faaliyetlerini koordine etme yeteneğini hem de bu faaliyetlere kaynak ayırma isteğini arttırdığını öne sürmektedir (Hadjikhani, 2015). Pazar bilgisi müşterilerin, pazarın ve rakiplerin deneyimsel anlayışını kapsar (Eriksson et al., 1997). Eriksson’a (1997) göre belirli bir müşterinin operasyonları ve ihtiyaçları hakkında bu tür bir bilginin eksikliği, uluslararası pazarlardaki iş fırsatlarını tanımlamak ve bunlardan yararlanmak için kaynak tahsis etmek maliyetli olduğundan, uluslararasılaşan bir firma için sorun yaratabilir. Yabancı iş bağlantılarından elde edilen bilgi, pazar tercihlerinin ilk elden anlaşılmasını sağlar (Denis & Depelteau, 1985b), bilginin firmaya özgü bir bağlamda yorumlanmasına olanak tanır

(Carlson, 1975) ve yeni deneyimsel bilgiye erişim sağlar. Bu da daha fazla uluslararasılaşma çabasıyla ilişkili maliyetleri azaltır (Eriksson et al., 1997).

Johanson ve Vahlne'ye (1990) göre, pazar bilgisi uluslararasılaşma sürecinin temelidir. Uluslararası faaliyetlere başlayan firmalar için pazar bilgisi, başarılı olmalarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Firmaların kültürel farklılıklar, müşteri davranışları ve yerel iş uygulamaları dahil olmak üzere dış pazarların nüanslarını anlamalarına yardımcı olur. Bu anlayış, firmaların ürün ve hizmetlerini yabancı müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamalarına ve böylece küresel pazardaki rekabet güçlerini artırmalarına olanak tanır.

İhracat bilgisi: bir firmanın diğer pazarlara mal ve hizmet ihraç etmesine olanak tanıyan verilerden, bilgilerden ve deneyimlerden elde edilen anlayıştır (Di Fatta et al., 2019). İhracat bilgisi aynı zamanda firmanın maddi olmayan kaynaklarından biridir (Monteiro et al., 2019). Kaynak Bazlı Görünüm teorisi (RBV) kapsamında, maddi olmayan kaynakların firmanın stratejik varlıkları haline gelme olasılığı daha yüksektir ve firma performansını iyileştirmeye yönelik rekabet avantajının temelini oluşturur (Barney, 1991; Newbert, 2007). Di Fatta et al. (2019), ihracat bilgisi ve yeteneği, rekabet eden dış pazarlarda giderek daha kritik faktörler haline geldi. (Katsikeas & Morgan, 2019) göre ayrıca ihracat artışı daha yüksek olan firmaların, artan satış hacminden ziyade daha derinlemesine müşteri bilgisine sahip olduklarını doğruladı. Başka bir deyişle, müşterilerin ihtiyaçlarını bilmek ihracatın büyümesini artırmak için hayati önem taşıyor. Başka bir çalışmada, Wang ve Olsen'e (2002) göre iki ihracat bilgi kaynağının firmaların ihracat performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu fark etmişlerdir: dış pazarlara ilişkin bilgi ve ihracat prosedürleri.

İhracat prosedür bilgisi, bir firmanın herhangi bir ihracat operasyonundaki başarısı için hayati öneme sahiptir. Bu, nakliye süreçleri, müşteri ihtiyaçları ve memnuniyeti, iç ve dış rakipler, bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) kullanımı ve ihracat pazarlama kuralları ve düzenlemeleri gibi ilgili konuları içerir (Toften & Ottar-Olsen, 2003). Sonuç olarak, ihracat süreci hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak, malların imalatçı firmalardan müşterilerine ulaştırılmasıyla ilgili işlem maliyetlerini azaltabilir Roxas et al.' (2010)'dan aktaran (Negeri & Ji, 2023).

4.4 Pazar Bilgisinin Önemi

Pazar bilgisi, firmalara hem iç hem de uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Bu bilgi, müşteri tercihleri, pazar eğilimleri, düzenleyici ortamlar ve rakip faaliyetleri dahil olmak üzere geniş bir bilgi yelpazesini kapsar. Daha önce atfedildiği gibi, firmaların bilinçli kararlar almasına, pazar değişikliklerine uyum sağlamasına ve hedef pazarlarının özel ihtiyaçları ve dinamikleriyle uyumlu stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Etkili pazar bilgisi, firmaların yeni fırsatları belirlemesine ve bunlardan faydalanmasına, riskleri azaltmasına ve kaynak tahsisini optimize etmesine olanak sağlamaktadır. Özel pazarlama stratejilerinin, ürün yeniliklerinin ve verimli tedarik zinciri yönetiminin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Örneğin, müşteri tercihleri hakkındaki bilgi, firmaların pazar taleplerini karşılayan ürünler tasarlamasına yardımcı olurken, rakip stratejilerine ilişkin içgörüler daha iyi konumlandırma ve farklılaşmaya olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, düzenleyici gerekliliklerin farkındalığı, uyumu sağlar ve yasal ve operasyonel aksaklık riskini azaltır (Johanson & Vahlne, 1977b).

Uluslararası genişlemeyi hedefleyen firmalar için pazar bilgisi özellikle kritik öneme sahiptir. Dış pazarlarda faaliyet göstermenin kültürel farklılıklar, yasal çerçeveler ve ekonomik koşullar gibi karmaşıklıkları, yalnızca kapsamlı pazar araştırması ve deneyimsel öğrenme yoluyla elde edilebilecek derin bir anlayış gerektirir. Johanson ve Vahlne (1977b), pazar bilgisinin uluslararasılaşma süreci için temel olduğunu, çünkü firmaların bu karmaşıklıklarda yol almalarını ve uluslararası varlıklarını güçlendirecek stratejik kararlar almalarını sağladığını vurgulamaktadır.

Pazar bilgisi, dış pazarlardaki fırsatların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Firmalar, yerel tüketici davranışını ve tercihlerini anlayarak, tekliflerini uluslararası müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak şekilde uyarlayabilir. Bu sadece müşteri memnuniyetini artırmakla kalmıyor, aynı zamanda satışları ve pazar payını da artırıyor. Ek olarak, yerel iş uygulamaları ve düzenleyici ortamlara ilişkin bilgi, pazara daha sorunsuz giriş ve operasyonları kolaylaştırarak maliyetli hata ve gecikme potansiyelini azaltır (Leonidou et al., 2002).

4.5 Bilgi ve İhracat Performansı İlişkisi

Bilgi Edinme ve Kullanımı bakımından: Uluslararası işletme literatüründe bilgi ve ihracat performansı arasındaki ilişki iyi bir şekilde belgelenmiştir. İhracat pazarı bilgisini edinen ve etkili bir şekilde kullanan firmalar, uluslararası pazarlarda daha iyi performans gösterme eğilimindedir. Bu bilgi, hem piyasa verileri ve düzenlemeler gibi açık bilgileri hem de deneyim ve dış pazarlarla doğrudan etkileşim yoluyla kazanılan zımni içgörülerini içermektedir (Eriksson et al., 1997).

Sistematik olarak belgelenebilen ve iletilebilen sarıh bilgi, stratejik planlama ve operasyonel verimlilik için bir temel oluşturmaktadır. Örneğin ihracat prosedürlerini, nakliye lojistiğini ve uyumluluk gerekliliklerini anlamak, firmaların ihracat operasyonlarını verimli bir şekilde yönetebilmelerini ve işlem maliyetlerini azaltabilmelerini sağlar (Toften & Ottar-Olsen, 2003). Bu temel bilgi, sorunsuz ve uygun maliyetli uluslararası ticaret süreçlerini sürdürmek için çok önemlidir.

Deneyimsel Bilgi ve Fırsat Tanıma: Deneyimsel bilgi ise uygulamalı deneyim ve piyasadaki kişisel etkileşimler yoluyla kazanılmaktadır. Bu tür bilgi, yeni fırsatları tanımak ve yakalamak için çok değerlidir. Deneyimsel bilgi birikimine sahip girişimciler ve yöneticiler, pazar koşullarındaki, müşteri ihtiyaçlarındaki ve rekabet ortamlarındaki değişiklikleri tespit etme konusunda daha avantajlıdır. Bu proaktif yaklaşım, firmaların hızlı bir şekilde uyum sağlamasına ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasına, dolayısıyla ihracat performanslarının artmasına olanak tanır (Chandra et al., 2009).

Johanson ve Vahlne (1977b), bir firmanın uluslararası faaliyetleri yönetme ve koordine etme kapasitesini geliştirdiği için deneyimsel bilginin uluslararasılaşma süreci için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Zengin deneyimsel bilgiye sahip firmalar, kaynaklarını dış pazarlara ayırma konusunda daha özgüvenlidir ve bu durum pazara nüfuz etme ve büyümenin artmasına yol açabilmektedir. Üstelik bu bilgi, firmaların yabancı ortaklar, müşteriler ve paydaşlarla güçlü ilişkiler geliştirmesine yardımcı olarak uluslararası başarılarını daha da destekler (Eriksson et al., 1997).

Risklerin Azaltılması ve Performansın Artırılması: Bilgi aynı zamanda risk yönetiminde de önemli bir rol oynamaktadır (Baron, 2004). Firmalar, dış pazarların karmaşıklığını anlayarak potansiyel riskleri daha iyi tahmin edebilir ve azaltabilir. Buna iş operasyonlarını etkileyebilecek politik, ekonomik ve kültürel riskler de dahildir.

Kapsamlı pazar bilgisine sahip firmalar, dış pazarlarda iş sürekliliği ve istikrarı sağlayarak acil durum planları ve risk azaltma stratejileri geliştirebilmektedirler (Baron, 2004). Hem sarih hem de deneyimsel bilginin birikmesi ihracat performansında sürekli iyileşmeye yol açmaktadır. Öğrenmeye ve bilgi edinmeye yatırım yapan firmaların yenilik yapma ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlama olasılıkları daha yüksektir. Bu uyarlanabilirlik, firmaların rekabetçi kalmasına ve yeni zorluklara ve fırsatlara duyarlı kalmasına olanak tanıdığından, uluslararası pazarlarda uzun vadeli başarının önemli bir itici gücüdür (Nonaka & Takeuchi, 1995).



5. Bölüm V: Bilginin Sürdürülebilir İhracat Geliştirilmesindeki Rolü

5.1. Örnek Olay Sunumu

Çolakoğlu Grup bünyesinde 1993 yılında kurulan Silkcoat Boya, inşaat sektöründeki yolculuğuna ipek sıva üretimiyle başladı. Yıllar geçtikçe üretim kapasitesini mineral sıva, inşaat boya, sentetik boyalar, vernikler, dekoratif dış cephe kaplamaları, efektli iç cephe boya ve Silkoterm Dış Cephe Isı Yalıtım Sistemi gibi geniş bir ürün yelpazesine genişletmiştir. Bu stratejik genişleme, Silkcoat'un şu anda 68 ülkeye ihracat yapan, uluslararası alanda tanınan bir marka haline gelmesini sağladı.

Silkcoat'ın başarısı, küresel standartları karşılayan yüksek kaliteli ürünler üretme konusundaki kararlılığına bağlıyor. Şirketin üretim tesisleri stratejik olarak Türkiye, Özbekistan, Gana, Gine, Moritanya, Irak, Cezayir, Nijerya, Etiyopya, Malezya, Pakistan, Tacikistan ve Tanzanya'da bulunmaktadır. Bu geniş tesis ağı, Silkcoat'ın uluslararası pazarın taleplerini verimli bir şekilde karşılayabilmesini sağlamıştır.

Çolakoğlu Grup'un kurucusu ve başkanı Akif Çolak, Silkcoat'ın büyümesinde etkili oldu. Silkcoat, onun liderliğinde 2007 yılında Özbekistan'da, 2011 yılında Tacikistan'da ve 2013 yılında Moritanya'da yeni üretim tesisleri kurarak bu ülkelerde önemli istihdam fırsatları yarattı. Şirketin uluslararası genişlemeye yönelik proaktif yaklaşımı, Katar ve Nijerya'da üretim tesisleri kurmaya yönelik devam eden araştırmalarından açıkça görülmektedir.

Silkcoat'ın misyonu müşterilerine çevre dostu, kaliteli ve güvenilir ürünler sunmaktır. Şirket, sürekli gelişim ve eğitime, çalışan ve müşteri memnuniyetine, sektöründeki bilimsel ve teknolojik gelişmelere bağlılığa önem vermektedir. Silkcoat'ın vizyonu, iş sağlığı ve güvenliğini ön planda tutan, sektöre ilkleri getirmeyi hedefleyen, çeşitlilik ve yenilikçiliği benimseyen yenilikçi ürünler sunmaktır.

Silkcoat'ın kalite politikası, güçlü bir kalite sistemi, personelin sürekli eğitimi, makine ve ekipmanlar için önleyici bakım ve güçlü bir satış organizasyonu aracılığıyla müşteri beklentilerinin karşılanması etrafında dönmektedir. Silkcoat, müşteri ihtiyaçlarını ve şikayetlerini hızlı bir şekilde kaydedip değerlendirerek hem yurt içinde hem de uluslararası alanda kalite liderliğini sürdürmeye, ürün güvenilirliğini ve çevre koruma taahhütlerini sağlamaya çalışmaktadır.

5.2 Teorik Olarak İhracat Geliştirme Süreci

Bilkey ve Tesar'a göre ihracat geliştirme, uluslararası ticaretin tartışmasız en kapsamlı şekilde araştırılan ancak en az anlaşılan yönüdür. Bu durum, uluslararası ticarete ilişkin geniş literatür ve çalışma birimi olarak firmalara odaklanan analistler tarafından sıklıkla benimsenen ağırlıklı olarak ampirik yaklaşımla kanıtlanmaktadır (Bilkey & Tesar, 1977). İhracat geliştirme Bir şirketin ihracat yapmama durumundan aktif ve kararlı bir ihracatçı aşamasına geçtiği süreçtir.

Bilkey ve Tesar'ın (1977) önerdiği modele göre ihracat geliştirme süreci aşamalar halinde gerçekleşmektedir. Önerilen model, firmalar için ihracat geliştirme sürecinin tipik olarak aşağıdaki aşamalarda ortaya çıktığını öne sürmektedir:

Birinci Aşama: Yönetim ihracatla hiç ilgilenmiyor ve istenmeyen ihracat siparişlerini bile yerine getirmiyor.

İkinci Aşama: Yönetim, istenmeyen ihracat siparişlerini yerine getirmeye isteklidir ancak ihracat potansiyelini araştırmak için hiçbir çaba göstermez.

Üçüncü Aşama: Yönetim, ihracatın fizibilitesini aktif olarak araştırır, ancak istenmeyen ihracat siparişleri alınırsa bu aşama atlanabilir.

Dördüncü Aşama: Firma psikolojik olarak kendisine benzeyen bir ülkeye deneysel olarak ihracat yapmaya başlar.

Beşinci Aşama: Firma o ülkeye deneyimli bir ihracatçı haline gelir ve ihracatını değişen döviz kurları, tarifeler ve diğer faktörleri hesaba katacak şekilde en iyi şekilde uyarlar.

Altıncı Aşama: Yönetim, psikolojik olarak daha uzak olan diğer ülkelere ihracat yapmanın fizibilitesini değerlendirir.

Bu model, ihracata ilgi eksikliğinden deneyimli bir ihracatçı olmaya doğru ilerlemeyi göstermekte ve başarılı uluslararası genişleme için gereken kademeli öğrenme sürecini ve adaptasyonu vurgulamaktadır (Albaum et al., 2016b).

Model sonuçta firmanın artık sadece bir ihracatçı değil, bunun yerine bazı denizaşırı üretim üslerini uluslararası operasyonlarına entegre ettiği bir noktaya doğru evrilir. Bu modelin sınırlı ampirik testleri, ihracat geliştirme sürecinin aslında aşamalar halinde

ilerleme eğiliminde olduğunu, firmaların bir aşamadan diğerine ilerlemesini etkileyen hususların aşamalara göre farklılık gösterdiğini göstermektedir. Ayrıca yönetimin kalitesi ve dinamizmi çoğu zaman firmanın büyüklüğünü göreceli olarak önemsiz hale getirdiğini iddia etmektedir.

Bu Model her ne kadar 1977'ye kadar uzansa da bugün ilk önerildiği zamanki kadar uygulanabilir olup, ihracatın geliştirilmesi ve uluslararası iş stratejisinin karmaşıklıklarının anlaşılmasındaki kalıcı öneminin altını çizmektedir (Albaum et al., 2016b).

5.3 Silkcoat İhracat Geliştirme Süreci

Önde gelen bir Türk boya üreticisi olan Silkcoat, Bilkey ve Tesar (1977) tarafından açıklanan ihracat geliştirme sürecine örnek teşkil etmektedir. Model, firmalar için ihracat geliştirme sürecinin tipik olarak aşağıdaki aşamalarda ortaya çıktığını öne sürmektedir:

Birinci Aşama: Başlangıçta Silkcoat yönetimi ihracata ilgi göstermedi ve istenmeyen ihracat siparişlerini karşılamadı.

İkinci Aşama: Yönetim, istenmeyen ihracat siparişlerini karşılamaya istekli hale geldi ancak ihracat potansiyelini araştırmak için hiçbir çaba göstermedi.

Üçüncü Aşama: Silkcoat, istenmeyen ihracat siparişlerinin alınması durumunda atlanabilecek bir aşama olan ihracatın fizibilitesini aktif olarak araştırdı.

Dördüncü Aşama: Şirket, deneyim ve yeteneklerini kullanarak psikolojik açıdan benzer ülkelere deneysel olarak ihracat yapmaya başladı.

Beşinci Aşama: Silkcoat bu ülkelere deneyimli bir ihracatçı haline geldi ve değişen döviz kurlarına, tarifelere ve diğer faktörlere uyum sağlayarak ihracatını optimize etti.

Altıncı Aşama: Yönetim, psikolojik olarak daha uzak olan ek ülkelere ihracat yapmanın fizibilitesini değerlendirdi.

Bu model, başarılı uluslararası genişleme için gerekli olan kademeli öğrenme sürecini ve adaptasyonu vurgulayarak, ihracata ilgi eksikliğinden deneyimli bir ihracatçı olmaya doğru ilerlemeyi vurgulamaktadır (Albaum ve diğerleri, 2016b).

Nihayetinde Silkcoat'ın ihracat geliştirme yolculuğu, şirketin artık yalnızca ihracatçı olmadığı bir noktaya geldi. Bunun yerine Özbekistan, Gana, Gine, Moritanya,

Irak, Cezayir, Nijerya, Etiyopya, Malezya, Pakistan, Tacikistan ve Tanzanya'daki tesisler de dahil olmak üzere çeşitli denizaşırı üretim üslerini uluslararası operasyonlarına entegre etti. Bu modelin sınırlı ampirik testleri, ihracat geliştirme sürecinin aslında aşamalar halinde ilerleme eğiliminde olduğunu ve firmaların bir aşamadan diğerine ilerlemesini etkileyen hususların aşamalara göre farklılık gösterdiğini göstermektedir. Ayrıca yönetimin kalitesi ve dinamizmi çoğu zaman firmanın büyüklüğünü göreceli olarak önemsiz hale getirir.

Model her ne kadar 1977'de geliştirilmiş olmasına rağmen bugün ilk önerildiği zamandaki geçerliliğini koruyor ve ihracatın geliştirilmesi ve uluslararası iş stratejisinin karmaşıklıklarının anlaşılmasındaki kalıcı öneminin altını çiziyor (Albaum ve diğerleri, 2016b). Silkcoat'ın yolculuğu bu modele örnek teşkil ediyor ve stratejik genişleme ve adaptasyonun küresel pazarda nasıl sürdürülebilir başarıya yol açabileceğini bize göstermektedir.

5.4 Bilkey ve Tesar Modelinin Ötesinde: Silkcoat İhracat Geliştirme Süreci ve Stratejik Bilgi Kullanımı

5.4.1 Silkcoat İhracat Geliştirme Süreci

Bilkey ve Tesar'ın (1977) modeli, ihracat geliştirme aşamalarını anlamak için değerli bir çerçeve sağlarken, Silkcoat'ın bu geleneksel kademeleri aşmak için kullandığı stratejileri tam olarak kapsamamaktadır. Silkcoat'ın ihracat aşamalarının tipik ilerlemesinin ötesine geçme kabiliyeti, uluslararası başarısının temel taşı haline gelen bilginin stratejik kullanımına bağlanabilir.

Silkcoat'ın bilgi kullanımı, Bilkey ve Tesar'ın modelinin aşamalarının ötesine geçmektedir. Yalnızca aşamadan aşamaya ilerleyen firmaların aksine Silkcoat, stratejilerini geliştirmek ve operasyonlarını optimize etmek için hem objektif hem deneyimsel bilgiyi ön planda tutmuştur. Bu proaktif yaklaşım, Silkcoat'un rakiplerinin önünde kalmasını ve ihracat performansını sürekli olarak artırmasını sağlamıştır.

Silkcoat, Bilkey ve Tesar modelinin ilk aşamalarının ötesine geçmek için pazar dinamikleri, müşteri tercihleri ve düzenleyici ortamlara ilişkin derinlemesine bir anlayışın kritik önem taşıdığını göstermiştir. Bu bilgi, sürekli pazar araştırması ve yerel pazar istihbaratına yatırım yoluyla elde etmiştir.

Silkcoat için bilgi yalnızca ihracatın mekanizmalarını anlamaktan ibaret değil; pazar ihtiyaçlarını tahmin etmek, ürün tekliflerinde yenilik yapmak ve pazarlama stratejilerini belirli bölgelere uyarlamak için içgörülerden yararlanmakla ilgilidir. Bu yaklaşım, Silkcoat'ın uluslararası pazarlarda rekabetçi ve uyarlanabilir kalmasını sağlamıştır.

Silkcoat, farklı pazarların benzersiz taleplerini anlayarak, farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılayan özel ürünler geliştirmiştir. Örneğin, çevre dostu ve teknolojik açıdan gelişmiş ürünlerin sıkı çevre düzenlemelerine sahip bölgelerde piyasaya sürülmesi, Silkcoat'ın bilgi odaklı inovasyona olan bağlılığının altını çiziyor.

Yeniliği kolaylaştırmanın yanı sıra bilgi, Silkcoat'un uluslararası pazarların karmaşıklıklarını etkili bir şekilde yönetmesini sağlar. Şirketin kültürel nüanslar, düzenleyici gereklilikler ve rekabet ortamları konusundaki farkındalığı, yeni pazarlara güvenle ve verimlilikle girmesini sağlamıştır. Silkcoat'ın üretim tesisleri kurduğu Gine, Gana, Özbekistan, Tacikistan ve Moritanya gibi ülkelere yayılması, bilginin şirkete pazara giriş ve yatırım konusunda bilinçli kararlar verme konusunda nasıl güç verdiğini göstermektedir.

5.4.2 Yarı Yapılandırılmış Mülakat Görüşmesi ve Yapılan Gözlemler Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular: Silkcoat Stratejik Bilgi Kullanımı

Silkcoat Boya Firması Batı Afrika Genel Koordinatörü Djibril Mounkaila Malam Dodo ile 14 Haziran 2024 yapılan telefon görüşmesi ve 08 Temmuz 2017 tarihinde gerçekleştirilen Zoom toplantısı sonucunda Silkcoat ihracat geliştirme sürecinde stratejik bilgi kullanımına ilişkin aşağıdaki bilgiler edinilmiştir.

Ön bilgi: Bir firmanın uluslararasılaşma sürecine ilişkin resmi eğitim veya iş deneyimi gibi açık ve örtülü bilgiler açısından katılımcı, mevcut şirketle ilk deneyiminden önce önceden Deneyimsel Bilgiye sahip olduğunu beyan etti: “*Silkcoat ile çalışmaya başlamadan önce ihracat satış temsilcisi olarak iki (2) sene çalıştım. Bu tecrübem sayesinde ihracat operasyonlarına hakimim. Silkcoat ile çalışmaya başlamadan çok kısa bir süre sonra Nijerya’ya genel koordinatör yardımcısı olarak gönderildim.*”

Uluslararasılaşma bilgisi: Silkcoat'un uluslararasılaşma motivasyonları çok yönlüydü ve zaman içinde farklılık göstermiştir. Başlangıçta, şirketin dış pazarlara girme

isteği büyük ölçüde tepkiseldi, diğer ülkelerdeki potansiyel müşteriler motivasyon kaynağıydı. Bu dış bağlantılar ve ilgi, Silkcoat'a uluslararası pazarları keşfetmek için ilk fırsatları sağlamıştır.

Silkcoat zamanla uluslararasılaşma yaklaşımı daha stratejik ve proaktif hale geldi. Şirket, yerel pazarının ötesinde büyüme potansiyelinin farkına vardı ve küresel ayak izini daha da genişletmek için mevcut uluslararası bağlantılarından yararlanmaya başlamıştır. Bu değişim, önceki uluslararası deneyimlerden elde edilen anlayış ve bilgilerden yararlanmaya yönelik çabalar barındırıyordu. Silkcoat bu öğrendiklerini uygulayarak daha da genişlemeyi başardı ve denizaşırı varlığını güçlendirdi.

“İlk etapta bölgedeki müşterilerimiz doğrudan bize ulaştı. Nijerya'da başarıya ulaştıktan sonra ek pazarları keşfetmeyi seçtik. İkinci senaryoda Nijerya pazarındaki satışların hızla arttığını gözlemledik ve bu durum bizi Gana, Nijer, Benin ve Çad gibi benzer pazarları test etmeye yöneltti.”

Kendilerine fırsat sunulduğu durumlarda harekete geçme kararı bazen kişisel deneyimlerden kaynaklanıyordu: *“İhracat yapmaya hazırдық ve fırsatın gelmesini bekliyorduk, dolayısıyla Ganalı bir adamdan bu talebi aldığımızda, talebi karşıladık ve bugün Gana'da bir fabrikamız mevcut”.*

Kültürel Bilgi: Yeni pazarlara girerken ortaya çıkan engellerin aşılmasında hayati önem taşıyan kültürel bilgi, Silkcoat'ın uluslararasılaşma stratejisinde önemli bir rol oynamaktadır. Silkcoat ilk etapta manevi yakınlıkları ve kültürel benzerlikleri nedeniyle yakın bölgelere, özellikle Türki ülkelere ihracat yapmaya odaklanmıştır. Bu stratejik seçim, şirketin benzer kültürel değerleri paylaşan pazarlara açılmasına ve pazara giriş karmaşıklığını azaltmasına olanak tanımıştır. Ancak firmanın Nijerya'daki deneyimi benzersiz bir dizi zorluğu da beraberinde getirdi. Şirket Nijerya pazarına girerken etkili iletişim kurma ve varlık oluşturma yeteneğini etkileyen önemli kültürel farklılıklarla karşılaşmıştır. Firma yönetim kurulu başkanı mesajında Nijerya pazarıyla ilgili araştırmalar ve anketler yaptıklarını aktarmıştır. Firma Nijerya örneğinde karşılaştığı engelleri bölgeden bir koordinatör yardımcısı tayin ederek çözüme kavuşturmuştur. Gerçekleştirilen mülakat sırasında koordinatör yardımcısı bu çözüme ve psikik yakınlığa göndermeler yaptı: *“Başlangıçta pek çok şirket gibi şirket de özellikle Türki ülkelere odaklanarak yakın bölgelere ihracat yapmaya başladı. Ancak Nijerya'da durum oldukça*

farklıydı. Nijerya pazarına girdikten sonra şirket, kültürel farklılıklar nedeniyle bayağı zorlandı. Başlangıçta, bir Fildişili genel koordinatörün asistanı olarak görev yaptı ve bu biraz yardımcı oldu, ancak kültürel uçurumu tamamen kapatmaya yetmedi çünkü Nijerya'daki ofisimizin bulunduğu bölgenin dilini bilmiyordu. Görevi devraldığım da, yerel halkla güçlü bağlar kurmaya, dil, din, ırk gibi mirasımı ilişkimizlerimizi geliştirmek için kullandım. Bu çok zaman ve çaba aldı ama başarılı oldu çünkü biz tüm diğer batı Afrika ülkelerine Nijerya'dan giderek ulaştık. Bugün Nijerya, Gana ve Gine'de fabrikamız var ve Benin, Nijer ve Çad'ta satış ofislerimiz var”

Ağ Bilgisi: Mülakat sırasında Silkcoat'ın uluslararasılaşma süreci öncesinde ve sürecinde mevcut ağlarını etkin bir şekilde kullandığı ortaya çıkmıştır. Kişisel düzeyde, arkadaşlar en sık bahsedilen kişilerdi: “Nijer'de, rehberlik için birlikte çalıştığım bir arkadaşım ulaştım... Gana'da, şu anda Kanada'da yaşayan Ganalı bir arkadaşım ile temasa geçtim ve o bana araştırmama nereden başlayacağım konusunda tavsiyeler verdi... Niamey'deki bir gümrük acentesinde çalışan okuldan bir Nijerli arkadaşım ile yeniden bağlantı kurmak için facebook da kullandım, bana Nijer'de potansiyel müşterilerin bir listesini verdi. Niamey ofisimizin açılışını beraber yaptık..”

Kişisel ağın faydaları sürecin diğer aşamalarında da görülebiliyor: “Pazarlama, tedarikçiler ve markayı piyasaya sürebileceğimiz showroom bağlantıları gibi basit konularda bana yardımcı olmaları için tanıdığım farklı farklı kişilerle iletişim kurdum”

Girişimcilik Bilgisi: Girişimcilik bilgisi uluslararasılaşma sürecinde kritik bir faktördür ve Silkcoat'ın uluslararası pazarlara açılırken aldığı stratejik kararları önemli ölçüde etkilemektedir. Mülakat sırasında, Silkcoat'ın uluslararası ticaretin zorluklarını aşmak ve yeni pazarlara başarılı bir şekilde girmek için ana ülke yönetimi ve uluslararası birim yönetimlerin girişimci zekasına ve önceki deneyimlerine büyük ölçüde dayandığı ortaya çıkmıştır.

Silkcoat'ta karar verme süreci, ilgili kişilerin önceki deneyimleri ve içgörülerini ile derinden şekillenmektedir. Mülakatta belirtildiği gibi “Herhangi bir stratejik karar almadan önce araştırma yapmayı seviyorum... bir pazara girme kararı üst yönetimden geliyor ve ben ekibimle birlikte ilgili pazara dair istihbarat topluyoruz... Nijer örneğinde mesela yönetime Nijer'de Nijerya birimimize bağlı bir satış ofisi kurmak benim fikrimdi,

üst yönetim destekledi. Şu an Çad ve Burkina-Faso gibi daha küçük pazarlara konsantre olduk, her ikisinde de satış ofisi açma girişimlerimiz var”

Firmanın yönetimi, yeni pazar fırsatlarını belirlemek ve bunlardan yararlanmak için girişimci içgörülerden yararlanmanın önemini firmanın Yönetim Kurulu Başkanı mesajında vurguladığını keşfettik: *“Yurtdışındaki faaliyetlerimizle ilgili politikalarımız sonucunda yeni ülkelerde üretim tesisleri kurmak için araştırmalarımıza devam ediyoruz. Katar ve Nijerya'da araştırmalarımız devam ediyor, şunu da müjdeleyebilirim, yakın zamanda farklı ülkelerde SILKCOAT üretim tesislerini göreceksiniz.”*

Başkanın açıklaması, şirketin uluslararasılaşma çabalarının arkasında başka itici güç olarak girişimcilik bilgisi yansımaktadır. Silkcoat, Katar ve Nijerya gibi potansiyel pazarlarda kapsamlı araştırmalar ve fizibilite çalışmaları yürüterek, her pazarın inceliklerini anlama ve bilinçli kararlar alma konusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır.

6. Bölüm VI: Tartışma ve Sonuç

6.1 Tartışma

Silkcoat'un uluslararası başarı öyküsü, bir firmanın bilginin stratejik kullanımı yoluyla geleneksel ihracat geliştirme modellerini nasıl aşabileceğine dair etkileyici bir örnek olay çalışması sunmaktadır. Silkcoat'ın yolculuğunu analiz ederek hem objektif hem de deneyimsel bilginin, hızlı ve sürdürülebilir ihracat büyümesi için motor olarak nasıl hizmet edebileceğine dair değerli içgörüler edinebiliriz.

Firmanın stratejik bilgi kullanımı temelinde objektif bilgi yatmaktadır. Piyasa verileri, düzenleyici gereklilikler ve rekabet istihbaratı gibi nesnel bilgiler, Silkcoat'ın uluslararası genişlemesinin temelini oluşturur. Öncelikle reaktif stratejilere dayanan birçok firmanın aksine Silkcoat, karar alma süreçlerini bilgilendirmek için verileri proaktif bir şekilde topluyor ve analiz ediyor. Bu yaklaşım, şirketin karmaşık yasal ve düzenleyici ortamları anlayıp bunlara uyarak, uluslararası ticaretle ilişkili riskleri en aza indirerek yeni pazarlara verimli bir şekilde girmesini sağlamıştır. Ayrıca, nesnel bilgiden yararlanarak Silkcoat, ürün tekliflerini farklı bölgelerdeki belirli tüketici taleplerini karşılayacak şekilde uyarlamayı başardı ve böylece rekabetçi konumunu güçlendirmiştir.

Silkcoat deneyimsel bilgiyi farklılaştırıcı gücü olarak kullandığını görüyoruz. Objektif bilgi sağlam bir temel sağlarken, Silkcoat'ı rakiplerinden gerçekten ayıran ve Bilkey ve Tesar (1977) tarafından önerilenler gibi geleneksel ihracat geliştirme modellerini aşmasına olanak tanıyan şey deneysel bilgiyi kullanmasıdır. Doğrudan pazar etkileşimleri ve uygulamalı deneyimler yoluyla elde edilen deneyimsel bilgi, Silkcoat'ı müşteri tercihleri, kültürel nüanslar ve ortaya çıkan trendlere ilişkin incelikli içgörülerle donatıyor. Bu bilgi, Silkcoat'un yalnızca veri analiziyle kolayca görülemeyecek fırsatları yalnızca tanımlamasını değil aynı zamanda öngörmesini de sağlamıştır.

Silkcoat'ın yerel distribütörler ve dış pazarlardaki müşterileriyle olan stratejik ortaklıkları ve iş birlikleri, bu deneyimsel bilginin elde edilmesinde etkili olmuştur. Bu ortaklıklar, Silkcoat'un yerel pazarlara ilişkin anlayışını zenginleştiren içgörü alışverişini kolaylaştırıyor ve şirketin stratejilerini ve tekliflerini buna göre geliştirmesine olanak tanıyor. Sonuç olarak Silkcoat, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlayabiliyor, müşteri bağlılığını sürdürebiliyor ve pazar payını bu tür içgörülere sahip olmayan rakiplere göre daha etkili bir şekilde artırabiliyor.

Bilkey ve Tesar (1977) tarafından ana hatlarıyla belirtildiği gibi geleneksel ihracat geliştirme modeli, başlangıçta ihracata ilgisizlikten kararlı bir ihracatçı olmaya kadar çeşitli aşamalardan geçen doğrusal bir ilerlemeyi önermektedir. Silkcoat'un yaklaşımı, bilgi odaklı bir stratejinin ihracat geliştirme sürecini hızlandırabileceğini ve firmanın belirli aşamaları tamamen atlamasına olanak sağlayabileceğini göstererek bu doğrusal ilerlemeye meydan okuyor.

Örneğin, Silkcoat'ın kapsamlı pazar araştırması ve derinlemesine müşteri geri bildirimini, deneysel ihracat aşamasının ötesine geçerek doğrudan sürdürülebilir ve stratejik pazara nüfuz etme olanağı sunmuştur. Silkcoat, bilgi edinimini önceliklendirerek, birçok firmanın ulaşması genellikle yıllar süren bir ihracat olgunluğu ve bağlılığı düzeyine ulaştı. Bu hızlandırılmış ilerleme, bilginin ihracat geliştirme süreci üzerindeki dönüştürücü etkisini vurgulamaktadır.

Silkcoat'ın bilgi odaklı yaklaşımı, yerel çevre düzenlemeleri ve tüketici tercihleri gibi belirli pazar zorluklarını ele alan özelleştirilmiş çözümlerin geliştirilmesini kolaylaştırmıştır. Silkcoat, ürünlerini ve stratejilerini yerel pazar koşullarına uygun hale getirerek çeşitli uluslararası pazarlarda tercih edilen tedarikçi konumunu güçlendirmektedir. Bilginin stratejik kullanımının Silkcoat'ın ihracat performansı üzerinde derin bir etkisi oldu. Silkcoat, hem nesnel hem de deneyimsel bilgidен etkin bir şekilde yararlanarak ihracat operasyonlarını optimize edebildi, işlem maliyetlerini azaltabildi ve küresel pazarlarda rekabet gücünü artırebildi. Bu bilgi odaklı yaklaşım, Silkcoat'ın yalnızca gelir büyümesine katkıda bulunmakla kalmadı, aynı zamanda marka itibarını ve müşteri memnuniyetini de artırmıştır.

Silkcoat'un başarısı, bilgi odaklı bir organizasyon kültürü oluşturmaının öneminin altını çizmektedir. Silkcoat, sürekli öğrenme ve yenilik kültürünü teşvik ederek, çalışanlarını şirketin uluslararası başarısına katkıda bulunma konusunda güçlendirmektedir. Bu kültürel değişim, Silkcoat'ın yeni pazarlara açılmasında ve zaman içinde ihracat performansının sürdürülmesinde çok önemli bir rol oynamıştır.

Son olarak, Silkcoat'ın sürdürülebilir bir ihracat geliştirme sürecinin genel değerlendirmesi, şirketin objektif ve deneyimsel (kültürel, girişimcilik ve ağ bilgisi de dahil olmak üzere) bilgidен yararlanmaya yönelik stratejik odağının, ihracatın geliştirilmesinde ve küresel başarıda çok önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır.

6.2 Yeni Araştırma Sorularına Doğru

Albaum et al. (2016b) Giriş modlarının kutsal sayılmaması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, Gelecekteki araştırmalar, şirketlerin değişen pazar koşullarına ve çeşitlendirme ihtiyaçlarına yanıt olarak giriş modlarını ve stratejilerini etkili bir şekilde nasıl uyarlayabileceklerini araştırabilir. Bu, pazarın gelişimi bağlamında giriş modlarının esnekliğinin incelenmesini ve firmaların yeni pazar fırsatlarına daha iyi uyum sağlamak için kanallarını stratejik olarak nasıl değiştirebileceklerini incelemeyi içerir. Spesifik olarak, Silkcoat ve benzeri firmaların çeşitli uluslararası pazarlarda bu uyarlanabilirliği nasıl yönlendirdiğini ve bu tür ayarlamaların uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmak değerli olacaktır.

6.3 SONUÇ

Bu tezde “*Sürdürülebilir ihracat stratejileri geliştirmeyi amaçlayan şirketler için bilgi neden önemlidir? bilgi şirketlerin ihracat performansını nasıl etkiler?*” araştırma sorularına yanıt bulmak amaçlanmıştır.

Sürdürülebilir ihracatın geliştirilmesinde bilginin rolüne ilişkin araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla literatüre Bilkey ve Tesar tarafından kazandırılan ihracat geliştirme modeli ve Johanson ve Vahlne tarafından geliştirilen uluslararasılaşma süreci olmak üzere iki ana teori kullanılmıştır. Bilkey ve Tesar'ın modeli, ihracat gelişiminin tipik olarak farklı aşamalardan geçtiğini gösteriyor ve bulgularımız, bilginin edinilmesi ve uygulanmasının bu aşamalardaki ilerlemeyi önemli ölçüde etkilediğini ortaya koyuyor. Johanson ve Vahlne'nin teorisi, uluslararasılaşma sürecinde hem nesnel hem de deneyimsel bilginin önemini vurguluyor ve firmaların kararlı ihracatçılar haline gelmeleri için bilginin çok önemli olduğunu vurguluyor.

Bu teorilerin analizi, kültürel, girişimcilik ve ağ bilgisi de dahil olmak üzere çeşitli bilgi türlerinin Silkcoat'ın sürdürülebilir ihracat büyümesi sağlama yeteneğinde hayati bir rol oynadığını göstermektedir. Literatür taraması ayrıca, hedef pazarların kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının ve bilginin etkili bir şekilde kullanılmasının, uluslararası genişlemeyle ilgili zorlukların üstesinden gelmede etkili olduğunu desteklemektedir. Örnek olay incelemesinden elde edinilen bulgular, Silkcoat'ın uluslararası pazarlardaki

başarısının büyük ölçüde bilgi edinme ve uygulamaya yönelik stratejik yaklaşımına atfedildiğini ve bu yaklaşımın yerel koşullara uyum sağlamasına ve yeni fırsatlardan yararlanmasına olanak sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte istikrarlı bir ihracat geliştirmesindeki bilginin rolü akademik araştırmalarda az ilgi görmektedir. Bu durum konuyu daha detaylı araştırılmayı değer kılmaktadır.

Güvenilir sonuçlar elde etmek için silkcoat boyanın derinlemesine bir niteliksel analizi yapmak şarttı. Sonuçlar, sürdürülebilir ihracatın geliştirilmesinde bilginin rolünün, bir firmanın küresel pazardaki uyum yeteneğini, dayanıklılığını ve genel rekabet gücünü artırma kapasitesinde açıkça görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu tez, uzun vadeli ihracat başarısı elde etmek ve çeşitli uluslararası pazarlarda büyümeyi teşvik etmek için uluslararasılaşmaya ve ihracat geliştirmeye yönelik iyi bilgilendirilmiş ve bilgi odaklı bir yaklaşımın gerekli olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, sürdürülebilir ihracat stratejilerinin geliştirilmesinde bilginin oynadığı önemli role ilişkin anlayışımızı arttırdığı için hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için özellikle ilgi çekici olabilir. Son olarak, bu araştırmanın sağladığı bilgiler, şirketlerin küresel pazar dinamiklerine uyum sağlama yeteneklerini geliştiren bilgi yönetimi uygulamaları tasarımlarına yardımcı olabilir; bu, özellikle ihracat sektöründe uzun vadeli başarı elde etmek isteyen şirketler için önemlidir.

KAYNAKÇA

- Albaum, G., Duerr, E., & Josiassen, A. (2016a). International Marketing and Export Management. *Pearson Education Ltd, 1999*(December), 1–6.
<https://research.cbs.dk/en/publications/international-marketing-and-export-management>
- Albaum, G., Duerr, E., & Josiassen, A. (2016b). International Marketing And Export Managmenet. *Pearson Education Ltd, 1999*(December), 1–6.
https://www.saxo.com/dk/international-marketing-and-export-management_gerald-albaum_paperback_9781292016924
- Barlas, N. (2016). *Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri* (4th ed., Vol. 348). Vedat Hukuk Yayınları.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic “why” questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221–239.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
- Baron, R. A., Markman, G. D., & Bollinger, M. (2006). Exporting Social Psychology: Effects of Attractiveness on Perceptions of Entrepreneurs, Their Ideas for New Products, and Their Financial Success 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2), 467–492.
<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00015.x>
- Beleska-Spasova, E. (2014). *DETERMINANTS AND MEASURES OF EXPORT PERFORMANCE - COMPREHENSIVE LITERATURE REVIEW*.
- Bell, J. (1997). A comparative study of the export problems of small computer software exporters in Finland, Ireland and Norway. *International Business Review*, 6(6), 585–604.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00033-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00033-4)
- Bilgütay, H. (2018). *Uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılması*. İnönü Üniversitesi.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Binello, C. (2016). *HOW TO BUILD A STABLE AND ENGAGING START-UP CULTURE* [Yüksek Lisans]. Copenhagen Business School.
- Birden, M. (2017). *ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA* [Yüksek Lisans Tezi]. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ.
- Borkman, T. (1976). Experiential Knowledge: A New Concept for the Analysis of Self-Help Groups. *Social Service Review*, 50(3), 445–456. <https://doi.org/10.1086/643401>
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy* (5th ed.). Prentice Hall .
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339. <https://doi.org/10.2307/2393923>

- Burt, R. S. (2009). Structural Holes: The Social Structure of Competition. In *Administrative Science Quarterly*. Harvard University Press.
- Calderoon, C., Loayza, N., & Servén, L. (2021). *GREENFIELD FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND MERGERS AND ACQUISITIONS: FEEDBACK AND MACROECONOMIC EFFECT*.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Carlson, S. (1975). *How foreign is foreign trade? A problem in international business research*. Uppsala University Press.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2012). *International Marketing* (15th ed., Vol. 672). McGraw-Hill Education, Irwin.
- Çavuşgil, S. T., & Knight, G. (2015a). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Çavuşgil, S. T., & Knight, G. (2015b). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cavuşgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. (2020). *International Business: The New Realities* (5th ed.). PEARSON EDUCATION.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2007). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Prentice Hall.
- Çavuşgil, T. (1980). On the internationalisation process of the firm. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cengiz, E., Gegez, A. E., Arslan, F. M., & Pirtini, S. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri* (2nd ed., Vol. 1737). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Chabowski, B., Kekec, P., Morgan, N. A., Hult, G. T. M., Walkowiak, T., & Runnalls, B. (2018). An Assessment of the Exporting Literature: Using Theory and Data to Identify Future Research Directions. *Journal of International Marketing*, 26(1), 118–143. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0129>
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. *International Marketing Review*, 26(1), 30–61. <https://doi.org/10.1108/02651330910933195>
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796–820. <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>
- Chiasson, M., & Saunders, C. (2005). Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 747–767. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.07.004>
- Çiftçi, H. S. (2015). *Uluslararasılaşma ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki eticaret faaliyetleri: örnek işletme incelemesi* [Doktora Tezi]. Ankara Gazi Üniversitesi.

- Çiftci, H. S. (2015). *ULUSLARARASI LAŞMA ve İŞLETMELERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDEKİ E-TİCARET FAALİYETLERİ: ÖRNEK İŞLETME İNCELEMESİ* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi .
- Cook, K. S. (2018). Social Exchange Theory. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1184-1
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, 29(8), 76–94. <https://doi.org/10.1108/03090569510097565>
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: U.S. promotion policy*. N.Y. : Praeger.
- Czinkota, M. R. (2002). Export promotion: A framework for finding opportunity in change. *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 315–324. <https://doi.org/10.1002/tie.10021>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International Marketing* (10th ed., Vol. 720). Cengage Learning.
- Dalli, D. (1995). The organization of exporting activities: Relationships between internal and external arrangements. *Journal of Business Research*, 34(2), 107–115. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00059-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00059-N)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Publisher: Harvard Business School Press.
- Dawei, G. (2008). *INTERNATIONALIZATION AND ENTRY STRATEGY OF ENTERPRISES: A Case study of Chinese firm: Huawei*. University of Halmstad.
- Denis, J.-E., & Depelteau, D. (1985a). Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 77–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490460>
- Denis, J.-E., & Depelteau, D. (1985b). Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 77–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490460>
- Di Fatta, D., Gera, N., Tyagi, L. K., & Grisold, T. (2019). Export knowledge. *Kybernetes*, 48(8), 1806–1826. <https://doi.org/10.1108/K-05-2018-0245>
- Dimov, D. (2007). Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713–731. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00196.x>
- Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395–418). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)

- Eberle, T., & Maeder, C. (2011). *Organizational Ethnography*. Sage Publications.
- Ecer, F., & Canitez, M. (2003). *Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar* (2nd ed., Vol. 410). Gazi Kitabevi.
- Emerson, R. M. (1981). *Social Exchange theory, part I: A psychological basis for social exchange*. New York Basic Books.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490104>
- Erkutlu, H., & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 149–164. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28350/301394>
- Forsgren, M. (2015). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 88–110). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137508829_4
- Fuentes, M. del M., Ruiz-Arroyo, M., Bojica, A. M., & Fernández-Pérez, V. (2010). Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 481–501. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0136-1>
- Gaglio, C. (2017). Trade Liberalization and Export Performance: A Literature Review. *Revue d'économie Politique*, Vol. 127(1), 25–46. <https://doi.org/10.3917/redp.271.0025>
- Glowik, M. (2020). *Market Entry Strategies. Internationalization Theories, Concepts and Cases* (3rd ed.). Walter de Gruyter GmbH, Berlin and Boston. <https://doi.org/10.1515/9783110653113>
- Gödekmerdan, L. (2012). *Psikolojik mesafenin uluslararasılaşma sürecindeki rolü: Türkiye'nin ihracatı üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Gök, G. (2023). EXPORT STRATEGIES IN ENTERPRISE'S INTERNATIONALIZATION PROCESS. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 73(1). <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-6>
- Hadjikhani, A. (2015). A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 64–87). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137508829_3
- Hill, C. W. L. (2007a). *International business : competing in the global marketplace* (Sixth Edit). McGraw-Hill/Irwin.
- Hill, C. W. L. (2007b). *International business : competing in the global marketplace* (Sixth Edit). McGraw-Hill/Irwin.
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (8th ed.).
- Ietto-Gillies, G. (2019). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.

- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111–132). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137508829_5
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977a). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8490676/METRICS>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977b). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1975.TB00514.X>
- Karafakıoğlu, M. (1997). *Uluslararası pazarlama yönetimi: teori, uygulama ve örnek olaylar* (Vol. 109). BETA Basım Yayım Dağıtım.
- Karafakıoğlu, M. (2009). *Pazarlama İlkeleri* (Vol. 336). LİTERATÜR - DERS KİTAPLARI.
- Kartal, B. (2006a). *İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performansı İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama*. Celal Bayar Üniversitesi.
- Kartal, B. (2006b). *İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performansı İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama* [Doktora Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Kartal, B., & Ay, C. (2004). Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 11–26. <https://doi.org/10.2/JQUERY-UI.MIN.JS>
- Katsikeas, C., & Morgan, R. (2019). Export performance in small and medium-sized enterprises: A comparative study. *International Business Review*, 28(1).
- Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1991). The Relationship between Exporters from a Developing Country and Importers based in a Developed Country: Conflict Considerations. *European Journal of Marketing*, 25(1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/03090569110004183>
- Knight, G. A., Madsen, T. K., & Servais, P. (2020). *Born Globals and International Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Koç Aytekin, G. (2019). Doğrudan Yabancı Yatırımlar DYY , Belirleyicileri ve Ekonomik Etkileri. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 255–278.
- Koçak, M. (2019). İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINA YÖNELİK KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 169–190. <https://doi.org/10.30561/sinopusd.558168>

- Kogut, B., & Chang, S. J. (1996). Platform Investments and Volatile Exchange Rates: Direct Investment in the U.S. by Japanese Electronic Companies. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 221. <https://doi.org/10.2307/2109924>
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>
- Koparal, C., & Özalp, İ. (n.d.). *Uluslararası işletmecilik, ülke dışı faaliyetler* (1st ed., Vol. 2004). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487–513. <https://doi.org/10.1177/0170840600213001>
- Lee, D. B. (2007). Participant Observation and Systems Theory: Theorizing the Ground. *Soziale Welt*, 58(3), 255–269.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43. <https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of “Muddling Through.” *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Mariadoss, B. J. (2015a). Core Principles Of International Marketing. In *Core Principles Of International Marketing*. Pressbooks.
- Mariadoss, B. J. (2015b). Core Principles Of International Marketing. In *Core Principles Of International Marketing*. Pressbooks.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387–400. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90009-8)
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP: THE INTERSECTION OF TWO RESEARCH PATHS. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. <https://doi.org/10.2307/1556418>
- McKinsey, & Company. (1993). *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters: Final Report of the Study*.
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (1989). *The global village : transformations in world life and media in the 21st century*. Oxford University Press.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small Businesses and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 6(2), 42–61. <https://doi.org/10.1177/026624268800600204>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic

- capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179–187.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Mora, J., & Olabisi, M. (2022). Export growth drivers and economic development. *Empirical Economics*, 63(5), 2389–2426. <https://doi.org/10.1007/s00181-022-02204-w>
- Moreira, A. C. (2009). The evolution of internationalization. Towards a new theory? *Global Economics and Management Review*, 14(1), 41–59.
- Morgan, N., Zou, S., Vorhies, D., & Katsikeas, C. (2003). Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. *Decision Sciences*, 34(2), 287–321.
<https://doi.org/10.1111/1540-5915.02375>
- Morris, T., & Wood, S. (1991). TESTING THE SURVEY METHOD: CONTINUITY AND CHANGE IN BRITISH INDUSTRIAL RELATIONS. *Work, Employment & Society*, 5(2), 259–282.
- Morrow, J. F. (1988). International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity. *New Management*, 3, 59–61.
- Mtigwe, B. (2006a). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5–25. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-5872-5>
- Mtigwe, B. (2006b). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5–25. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-5872-5>
- Negeri, A., & Ji, Q. (2023). Export knowledge, export commitment and coffee export performance in Ethiopia. *Heliyon*, 9(6), e16403.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16403>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Nonaka, I., Byosiore, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337–351.
[https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90027-2)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37(2), 85–99.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>

- Özalp, İ., Haşit, G., & Şakar, N. (1993). Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture'nin Analiz Edilmesi ve Tusaş AŞ'de Yapılan Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1-2).
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0096-3>
- Penrose, E. (1980). *The Theory of the Growth of the Firm* (2nd ed.). NY: M. E. Sharpe, Inc. (originally published in 1959).
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 451-472. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010>
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd ed.). Blackwell .
- Rolf Seringhaus, F. H. (1986). THE IMPACT OF GOVERNMENT EXPORT MARKETING ASSISTANCE. *International Marketing Review*, 3(2), 55-66. <https://doi.org/10.1108/eb008306>
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets. Revised and Expanded Edition* (2nd ed., Vol. 324). Lexington Books.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2007). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. In *Entrepreneurship* (pp. 171-184). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_8
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. CA: Sage Publications.
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7
- Sullivan, D. P., & Bauerschmidt, A. D. (1990). Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Management International Review*, 20(1), 19-30.
- Toften, K., & Ottar-Olsen, S. (2003). Export market information use, organizational knowledge, and firm performance. *International Marketing Review*, 20(1), 95-110. <https://doi.org/10.1108/02651330310462284>

- Topuz, H., & Coşkun, A. (2018). Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi: Türkiye, Kolombiya ve Güney Kore Üçlüsünün Sektörel Bazda Uygulamalı Bir Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 672–685. <https://doi.org/10.20875/makusobed.460115>
- Vaghely, I. P., & Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed? *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.06.004>
- Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective. *Business History Review*, 89(3), 415–445. <https://doi.org/10.1017/S0007680515000689>
- Wang, G., & Olsen, J. E. (2002). Knowledge, Performance, and Exporter Satisfaction. *Journal of Global Marketing*, 15(3–4), 39–64. https://doi.org/10.1300/J042v15n03_03
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). Think global, act local: international market selection strategies reported by rural and urban firms. In *Institute for Enterprise and Innovation*.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed., Vol. 30). CA: Sage. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Zahra, S. A., & George, G. (2017). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. In *Strategic Entrepreneurship* (pp. 253–288). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch12>
- Zapletalová, Š., & Bencsik, A. (2014). The Role of Knowledge in the Internationalization Process: A Research Study from the Czech Republic. *Science Journal of Business and Management*, 3(1–1), 13–17.
- Zucchella, A., & Magnani, G. (2016). Theoretical Foundations of International Entrepreneurship: Strategic Management Studies. In *International Entrepreneurship* (pp. 96–119). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137520036_5

EKLER

Ek-1. Mülakat Soruları

Bilgi	Konsept	Soru
Ön Bilgi (Sarih ve Zımni)	Uluslararasılaşma Profesyonel Deneyimi	Uluslararasılaşma ile ilgili herhangi özel eğitim veya iş deneyimine sahip misiniz? Önceki deneyimleriniz yeni pazarlara girme kararlarınızı nasıl şekillendirdi?
	Uluslararası Kişisel Deneyim	Silkcoat Boya'ya katılmadan önce yurtdışında yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız, nerede ve ne kadar kaldınız? Silkcoat Boya ile uluslararasılaşma sürecine başlamadan önce hedef ülkelerden herhangi birini ziyaret ettiniz mi?
Motivasyon	İhracat yapma Motivasyonu	Silkcoat Boya'yı uluslararasılaşma yolculuğunun arkasındaki motivasyon nedir? Şirketin yurtdışına açılma kararını yönlendirmede bilginin rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?
Hedef Pazar	Hedef Ülke	Silkcoat Boya'nın uluslararası ticareti için hedeflediği ilk ülke hangisiydi? Neden? Bu pazarın potansiyelini nasıl belirlediniz ve nasıl değerlendirdiniz?

Ek-1. Mülakat Soruları (Devam)

Hedef Pazar	İlk İhracat Ülkesi	Silkcoat Boya'nın uluslararası operasyonlarının başlangıç noktası hangi ülkedy? Bu ilk tercih sonraki pazar girişlerini nasıl etkiledi?
Uluslararasılaşma (İhracat)	İlk Tepki	İlk ihracat fırsatı ortaya çıktığında ilk düşünceleriniz nelerdi? Yeni bir pazara girme karar alma sürecine nasıl yaklaştınız?
	Beklentiler	Yeni pazardaki satış ve ortaklık beklentileriniz nelerdi? Bu beklentiler karşılaştığınız gerçekte yaşananlarla ne kadar örtüşüyordu?
	Uluslararasılaşma öncesi planlama	Genişleme için ülkeleri nasıl seçtiniz? Hangi faktörler göz önünde bulunduruldu? Uluslararasılaşma sürecini desteklemek için herhangi bir organizasyonel değişiklik yaptınız mı?
Ağ Bilgisi	Kişisel Ağ / Diğer Ağ Bağlantıları	Uluslararasılaşma sürecinde kişisel veya profesyonel ağlardan yararlandınız mı? Bu bağlantılar Silkcoat Boya'nın yeni pazarlara girmesini nasıl kolaylaştırdı?

Ek-1. Mülakat Soruları (Devam)

Kültürel Bilgi	Psişik mesafe	Hedef ülkelere pazarlarına girmeden önce bu ülkeler hakkındaki algılarınız nelerdi? Potansiyel kültürel farklılıklara ve engellere nasıl yaklaştınız?
	Kültürel Faktörler (Dil, İnsanlar, İş Uygulamaları)	Dil ve kültürel farklılıklar iş operasyonlarınızı nasıl etkiledi? Kültürel engelleri aşmak için hangi stratejileri kullandınız?
Girişimcilik Bilgisi	Farkındalık ve Fırsat Tanıma	Silkcoat Boya uluslararası genişleme fırsatını ilk nasıl fark etti? Girişimcilik bilgisi bu fırsatı belirlemede nasıl bir rol oynadı?
	Aktif Öğrenme	Silkcoat Boya'nın geçirdiği ilk uluslararasılaşma sürecini anlatabilir misiniz? Deneyimsel bilgi bu aşamanın başarmasına nasıl katkıda bulundu?
	Gelecekteki Düşünceler ve Öğrenme Deneyimleri	Silkcoat Boya'nın uluslararasılaşma çabalarından öğrendiğiniz temel dersler nelerdir? Şirketin uluslararası pazarlara yaklaşımı zamanla nasıl gelişti?

Ek-1. Mülakat Soruları (Devam)

Girişimcilik Bilgisi	Yabancı Pazarlardan Önemli Öğrenimler	Yabancı pazarlarla etkileşimden gelecekteki stratejileri belirlemede katkısı olacak ne öğrendiniz? Deneyimsel bilgi Silkcoat Boya'nın rekabet avantajını nasıl artırdı?
Deneyimsel Bilgi	Deneyimsel Bilginin Geliştirilmesi	Silkcoat Boya ekibi uluslararasılaşma yoluyla deneyimsel bilgiyi nasıl geliştirdi? Küresel pazarlara ilişkin anlayışınızı hangi deneyimler şekillendirdi?
	Deneyimsel Bilginin Entegrasyonu	Deneyimsel bilgi Silkcoat Boya'nın karar alma süreçlerine nasıl entegre ediliyor? Bu bilgi şirketin sürdürülebilirlik ve büyüme yaklaşımını nasıl etkiliyor?

Ek-2. Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Karar Belgesi





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Yüksek Lisans Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Uluslararasılaşma Sürecinde Bilginin Sürdürülebilir İhracat Geliştirmesindeki Rolü: Türkiye Merkezli Bir Kobi Örneği
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Erol KUTLU
TEZ YAZARI:	Djamal Abdoulahi MAMAN
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu