

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

**BATI VE KUZEY AFRİKA ÜLKELERİNDE PAZAR  
ARAYIŞLARI VE STRATEJİ GELİŞTİRME: BİR TÜRK  
AİLE İŞLETMESİ TECRÜBESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Souleymane BİNDJO**

**Enstitü Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret**

**Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Esra DİL**

**EYLÜL– 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ


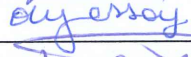

BATI VE KUZEY AFRIKA ÜLKELERİNDE PAZAR  
ARAYIŞLARI VE STRATEJİ GELİŞTİRİLMESİ:  
BİR TÜRK AİLE İŞLETMESİ TECRÜBESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Souleymane BINDJO

Enstitü Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret  
Enstitü Bilim Dalı : Uluslararası Ticaret

“Bu tez 17/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile Kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr.Üyesi Pınar MEMİŞ SAĞIR	Basarılı	
Dr. Öğr.Üyesi Ahmet Yağmur ERSOY	Basarılı	
Dr. Öğr.Üyesi Esra DİL	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Souleymane BINDJO
Öğrenci Numarası	:	1560Y56020
Enstitü Anabilim Dalı	:	ULUSLARARASI TİCARET
Enstitü Bilim Dalı	:	ULUSLARARASI TİCARET
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	BATI VE KUZAY AFRIKA ÜLKELERİNDE PAZAR ARAYIŞLARI VE STRATEJİ GELİŞTİRİLMESİ: BİR TÜRK AİLE İŞLETMESİ TECRÜBESİ
Benzerlik Oranı	:	%1

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

.16/09./2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafıma yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

16/09/2019  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL  
Tarih: 16/09/2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
1.1. Şirketlerin Uluslararası Pazardaki Gelişim Stratejileri .....	6
1.1.1. Şirketlerin Uluslararası Pazara Girme Nedenleri.....	7
1.1.2. Yabancı Pazar Fırsatları ve Ürün Yaşam Döngüsü Faktörleri .....	7
1.1.3. İnovasyon, Büyüme ve Risk Yönetim Faktörleri .....	9
1.1.4. Uluslararasılaşma Açıklayan Faktörlere Küresel Yaklaşım .....	11
1.2. Uluslararası Pazara Giriş Modelleri .....	13
1.2.1. Aşama Modeli (Uppsala Uluslararasılaşma Modeli).....	13
1.2.2. Küresel Modeller (Küresel Doğan İşletmeler ve Yeniden Küresel Doğan İşletmeler Modeli).....	18
1.2.3. Çeşitli Uluslararasılaşma Modellerinin Kullanımı Arasındaki Farklar .....	21
<b>2. BÖLÜM: BİR AİLE İŞLETMESİNİN BATI VE KUZAY AFRİKA BÖLGELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE STRATEJİ GELİŞTİRMESİ</b> .....	<b>24</b>
2.1. Aile İşletmesi Kavramı .....	24
2.2. Aile İşletmesinin Uluslararasılaşmasıyla İlgili Hususlar .....	26
2.3. Uluslararasılaşma Stratejisi Analiz Çerçevesi.....	29
2.3.1. SWOT Analizi .....	30
2.3.2. PESTEL Analizi .....	32
2.3.3. Beş Güç Analizi .....	35
2.4. Afrika Pazarında İş Yapmayla İlgili Hususlar .....	38
2.4.1. Dış Faktörler .....	39
2.4.2. İç Faktörler.....	42

2.5. Batı ve Kuzey Afrika Bölgelerini Hedeflemeye Başlayan Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci.....	45
<b>3. BÖLÜM: YÖNTEM, BULGULAR VE ANALİZ.....</b>	<b>47</b>
3.1. Eylem Araştırmasının Çerçevesi.....	48
3.2. Veri Toplama Süreci .....	49
3.3. Verilerin Analizi.....	50
3.4. Etik Hususlar ve Kısıtlar .....	51
3.5. Bulgular ve Analiz .....	51
3.5.1. Özyıl Tuz İşletmeciliği (ÖTİ) Gıda Ltd. Şti. Tanıtımı .....	52
3.5.2. ÖTİ'nin Geçmiş Uluslararasılaşma Deneyimleri ve Batı ve Kuzey Afrika Bölgelerindeki Yeni Sürece Etkisi.....	53
3.5.3. ÖTİ'nin Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyebilecek İç ve Dış Etkenler .....	65
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>99</b>

## KISALTMALAR

- ÖTİ** : Özyıl Tuz İşletmeciliği  
**SME** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme  
**SMI** : Küçük ve Orta Ölçekli Sektör  
**GDP** : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla  
**UPEP** : Üniversiteden Pazar Elçiliğine Projesi  
**SWOT** : Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler  
**PESTEL** : Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Uppsala Uluslararasılaşma Modeline Göre Kuruluş Zinciri.....	14
<b>Şekil 2.</b> Uluslararası Pazara Yayılmada Psikik Mesafe ve Pazar Bilgisi Arasındaki İlişki .....	15
<b>Şekil 3.</b> Uppsala Uluslararasılaşma Modeli .....	16

**Tezin Başlığı:** Batı ve Kuzey Afrika Ülkelerinde Pazar Arayışları ve Strateji Geliştirme: Bir Türk Aile İşletmesi Tecrübesi

**Tezin Yazarı:** Souleymane BİNDJO

**Danışman :** Dr.Öğr.Üyesi Esra DİL

**Kabul Tarihi:** 17 Eylül 2019

**Sayfa Sayısı :** iv (ön bölüm) + 99 (tez)

**Anabilim Dalı:** Uluslararası Ticaret

Küçük ve orta ölçekli şirketlerin uluslararasılaşma süreci (KOBİ'ler) geniş çaplı araştırma çalışmalarının bir hedefi olmuştur ve aile firmalarının genişlemesi önemli bir araştırma alanıdır (Sciascia vd., 2013; Rastorgueva, 2014). Dış pazarları hedeflemeye başlamayı planlayan şirketlerin kapsamlı bir araştırma yapması ve potansiyel uluslararasılaşma için yeterli bir pazarlama stratejisi oluşturması gerekiyor. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı doğrultusunda, Türkiye merkezli aile şirketi Özyıl Tuz İşletmeciliği (ÖTİ) seçilmiştir. Söz konusu firma birkaç yıldır Türkiye'de faaliyet göstermekte, müşterilere tuzla ilgili çeşitli ürünler üretmekte ve sağlamaktadır ("ÖTİ Gıda Ltd. Şti."). Faaliyetlerini daha da genişletmek isteyen kuruluş, Kuzey ve Batı Afrika bölgelerinde de faaliyete geçmeye karar vermiştir. Kurumun seçilen pazarlarda karlı bir şekilde faaliyet gösterebilmesine yönelik böyle bir uluslararasılaşma için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirmeye ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Bu şirketin seçilme nedeni; araştırmacının Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü'nün yürütmekte olduğu Üniversiteden Pazar Elçiliğine Projesi (UPEP) kapsamında firmada çalışmaya başlamasıdır. Projenin amacı, yabancı uyruklu öğrencilere iş deneyimi kazandırırken ve şirketlere de bu öğrenciler yardımıyla dış pazarlara açılma ve uluslararası ticaretlerini geliştirmede destek olmaktır. Bu kapsamda araştırmacıya ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararası ticaretini geliştirmesiyle ilgili görevler verilmiştir.

Araştırmacı, söz konusu bölgelerde ÖTİ'nin uluslararasılaşması ile ilgili atandığı görevler nedeniyle, şirketin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaştırma stratejisiyle ilgili sorunların çoğuna tanık olmuştur. Bu nedenle, eylem araştırması yöntemini araştırma metodolojisi olarak kullanarak, belirli bölgelerde şirketin uluslararasılaşma stratejisini daha etkili kılmak için hangi yönlerin değiştirilebileceği konusunda daha kapsamlı araştırma yapma kararı alınmıştır. Eylem araştırmasının nitel metodolojisi, "dünyayı değiştirerek anlamak ve iyileştirmek istediğini" varsaymaktadır (Baum vd., 2006: 854). Eylem araştırması genellikle, "katılımcıların sosyal durumunda olumlu bir değişim ve iyileşme sağlamak için araştırmalar yürüten ve durum hakkında pratik bilgi yanı sıra teorik ve teorik bilgi ürettiği" gibi birçok fayda ile de ilişkilidir (Burns, 2015:187).

Araştırmacının kişisel deneyimlerine, önceki araştırmalara ve kapsamlı literatür taramasına dayanarak, bu çalışma ÖTİ tarafından temsil edilen bir Türk aile işletmesinin analizine odaklanmakta ve Kuzey ve Batı Afrika bölgelerini hedef alırken şirketin seçtiği uluslararasılaşma stratejisinin etkili olup olmadığını belirlemektedir. Bu çalışmanın literatür taraması, Aşama Modelinin ve Global Modellerin sunumu ile şirketlerin uluslararasılaştırılmasının nedenleri ve dış pazarlara giriş yapan modlara odaklanmaktadır. Bazı uluslararasılaştırma stratejisi analiz çerçeveleri (SWOT, PESTEL, Beş Güç Analizi), seçilen kuruluşun operasyonel süreçlerini etkileyen hem dış hem de iç faktörleri analiz etmek için kullanılmıştır. Bu faktörlerin analizine ve şirketin geçmiş uluslararası deneyimlerinin analizine dayanarak, ÖTİ tarafından Batı ve Kuzey Afrika pazarlarına girerken ilk önce yapılan ihracatın penetrasyona yönelik olduğu görülmüştür. Bu nedenle, şirketin uluslararasılaşma stratejisinin nüfuz etme kararının etkili olduğu ve şirketin daha fazla araştırma yapması için kademeli bir yol izlediği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararasılaşma, Pazar Arayışı, Batı ve Kuzey Afrika Bölgesi, Stratejik Yönetim, Türk Aile İşletmesi, Eylem Araştırması



**Title of Thesis** : Market Seeking & Strategy Development in West and North African Countries: A Turkish Family Business Experience.

**Author of Thesis:** Souleymane BİNDJO

**Supervisor** : Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL

**Accepted Date** : 17 September 2019

**Nu of Pages:** vi (pretext) + 99 (main text)

**Department** : International Trade

Internationalization process of small- and middle-sized companies (SMEs) has been an object of wide-spread research efforts, and expansion of family firms is a developing a significant research area, (Sciascia et al., 2013; Rastorgueva, 2014). The companies that are planning to start targeting foreign markets need to conduct thorough research and establish a sufficient marketing strategy for potential internationalization. So, for the purpose of this study, the Turkey-based family company, Özyıl Tuz İşletmeciliği (ÖTİ), has been chosen. The mentioned company has been operating in Turkey for several years, producing and providing various salt-related products to the customers (“ÖTİ Gıda Ltd. Şti.”).

The company has been selected because the researcher has personally been working in the company when he was admitted there through the UPEP program. UPEP is an innovating program set up by the international trade department of his university to help foreign students getting work experiences, and also help the company to develop their international trade toward targeting markets.

Being willing to expand its activities further, the organization has decided to start operating in North and West African regions as well. It can be stated that the company is in a strong need of developing a successful marketing strategy for such internationalization in order to be able to operate profitably in the chosen markets. Due to the fact the duties the researcher has been assigned within the company being related to the internationalization of ÖTİ in the mentioned regions, he witnessed most of the problems associated with the internationalization strategy of the company in West and North African regions. Therefore, the decision of conducting more thorough research on the issue of what aspects can be changed to make the internationalization strategy of the company more effective in the particular regions by using the action research method as a research methodology has been made. The Qualitative methodology of action research presumes that it “seeks to understand and improve the world by changing it” (Baum et al., 2006:854). Using this particular methodology, both researcher and participants, or the company in our particular case, are collaborating with the purpose of improving some of the practices in the organization. The action research is often associated with a number of benefits, including that it “undertakes research to bring about positive change and improvement in the participants’ social situation and generates theoretical as well as practical knowledge about the situation” (Burns, 2015:187).

Based on the researcher's personal experiences, the previous research and extensive literature review, this study focuses on an analysis of a Turkish family business, represented by ÖTİ, and identify whether the internationalization strategy chosen by the company when targeting North and West African regions was efficient. The literature review of this study focuses on the reasons for companies internationalization and their foreign market entering modes with a presentation of the Stages Model and Global Models. Some internationalization strategy analysis frameworks (SWOT, PESTEL, Five Forces Analysis) have been used to analyze both external and internal factors that influence the operational processes of the chosen organization. Based on the analysis of those factors and the company's past international experiences analysis, it has been found that the usage of the stage internationalization strategy by using first the export penetration mode by ÖTİ when entering West and North African markets is justified. Therefore, it can be stated that the penetration decision of internationalization strategy of the company is effective, providing a gradual potential for the company to pursue further investigation.

**Keywords:** Internationalization, Market Seeking, West and North Africa Region, Strategic Management, Turkish Family Business, Action Research

## GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojinin gelişimi toplumu birçok açıdan olumlu biçimde etkilemiştir (Archibugi ve Pietrobelli, 2003). İnsanlar artık dünyanın başka yerlerindeki kişilerle birkaç saniye içinde haberleşebilmektedir. Kişiler artık paralarını devletin bastığı küçük kağıtlar halinde değil, banka hesaplarında ya da kartlarında dijital olarak tutmaktadır. Müşterilerine hizmet sunan şirketler de artık fiziksel konumlarıyla sınırlı kalmaksızın internet üzerinden faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmektedir. Modern toplumlardaki çeşitli şirketler bunun sonucu olarak, hem küreselleşmenin hem de teknolojik gelişmenin avantajlarını yaşıyorlar (Hamdi, 2013; Ionescu ve Dumitru, 2015). Kendisine bağlı birkaç yan kuruluşu idare etmenin zorluğu nedeniyle daha önceleri yalnızca tek bir yerde faaliyet gösterebileceği düşünülen şirketler, başka bölgelerde istihdam ettikleri bölge müdürleriyle iletişimlerinin giderek kolaylaşması sayesinde artık bu tür kararları daha rahat alabiliyorlar. Ayrıca, sunulan hizmetlerin uluslararası pazara uygun olup olmaması endişe verici bir konu olsa bile küreselleşme olgusu genel nüfusu birçok hizmetle ilgili bilinçlendirdiği için (Auranen, 2013) neredeyse her şirket yeni pazarlarda kendi hedef kitlesine ulaşma imkanı bulmaktadır. Son olarak, modern toplumdaki bireyler bir ya da birkaç yüzyıl öncesinden çok daha kolay bir şekilde seyahat edip bir ülkeden diğerine gidebildiği için, modern toplumdaki şirketler yeni noktalarda şube açarken müşteri potansiyeli bulamama konusunda eskisi kadar endişe yaşamamaktadır.

Diğer taraftan, modern toplumda şirketlerin uluslararası pazara açılmasını kolaylaştıran birçok etkene rağmen bu kararın alınması hala zor görünmektedir. Yabancı pazarları hedefleyen şirketlerin uluslararasılaşma potansiyeli için kapsamlı bir araştırma yapması ve etkin bir pazarlama stratejisini yerleştirmesi gerekmektedir.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmada, bir Türk aile şirketi olan Özyıl Tuz İşletmeciliği Gıda Ltd. Şti.'nin (ÖTİ) uluslararası pazarlara açılma süreci incelemeye konu edilmiştir. Çalışmanın amacı, Özyıl Tuz İşletmeciliği'nin, Batı ve Kuzey Afrika bölgelerine yönelirken seçtiği uluslararasılaşma stratejisini değerlendirerek bu stratejinin etkili olup olmadığını analiz etmektir.

Bu şirketin seçilme nedeni; araştırmacının Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü'nün yürütmekte olduğu Üniversiteden Pazar Elçiliğine Projesi (UPEP) kapsamında firmada çalışmaya başlamasıdır. Projenin amacı, yabancı uyruklu öğrencilere iş deneyimi kazandırırken ve şirketlere de bu öğrenciler yardımıyla dış pazarlara açılma ve uluslararası ticaretlerini geliştirmede destek olmaktır. Bu kapsamda araştırmacıya ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararası ticaretini geliştirmesiyle ilgili görevler verilmiştir.

### **Araştırma Soruları**

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda bazı araştırma soruları belirlenmiştir. Uygun bir uluslararasılaşma stratejisinin geliştirilmesi için, ilk olarak şirketin yeni pazarları hedeflerken yaşadığı geçmiş deneyimlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece şirketin geçmiş deneyimlerinden hareketle uluslararasılaşma stratejisindeki bazı hataları tespit edilebilir. Şirketin uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek iç ve dış etkenlerin değerlendirilmesi de analiz için önemli konulardan biridir. Şirketin Kuzey ve Batı Afrika'yı hedeflemek için seçtiği uluslararasılaşma stratejisinin etkili olup olmadığını belirlemek için, literatürden alınacak bulgularla diğer şirketlerinin uluslararası pazarlarda ve özelde Batı ve Kuzey Afrika pazarlarında uyguladığı uluslararasılaşma stratejilerinin etkinliğinin değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda, geliştirilen araştırma soruları aşağıda sunulmaktadır:

- 1) Şirketlerin uluslararası pazardaki gelişme stratejileri nelerdir?
- 2) Bir aile şirketinin Kuzey ve Batı Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma süreci ve strateji geliştirmesine özgü hususlar nelerdir?
- 3) Kuzey ve Batı Afrika'da uluslararasılaşma ve pazar seçimi ÖTİ tarafından nasıl uygulanmıştır?
- 4) ÖTİ'nin hedef pazardaki uluslararasılaşma sürecini hangi iç ve dış etkenler etkileyebilir?

### **Yöntem**

Araştırmacı UPEP kapsamında işletmede çalışmaya başladığı ve kendisinden uluslararasılaşma sorununu çözmede yardımcı olması beklendiğinden, bu tezin araştırma soruları ve yöntemi bu durumu destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Araştırmacı, şirketin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşmasıyla ilgili problemlerin bir kısmına şahit olduğu için, şirketin bu bölgelerdeki uluslararasılaşma stratejisini daha etkili hale getirmek için yapılabilecek değişikliklerle ilgili kapsamlı bir çalışma yapma kararı almıştır. Bu duruma en uygun olabilecek araştırma yöntemi olarak eylem araştırmasını benimsemiştir.

Söz konusu şirket Türkiye’de yirmi yıldan uzun süredir faaliyet göstermekte ve çeşitli tuz ürünleri üreterek müşterilerine sunmaktadır. İşlerini büyütmek isteyen firma, Kuzey ve Batı Afrika’da da faaliyet gösterme kararı almıştır. Bu kararın bir sonucu olarak, seçilen pazarlarda karlı bir faaliyet göstermek isteyen şirketin uluslararasılaşma süreci için kesinlikle başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirmesi gerektiği söylenebilir. ÖTİ bir aile işletmesi olduğu için yönetim pozisyonlarının çoğunda aile bireylerinin bulunmaktadır. Bunun sonucunda, şirket Kuzey ve Batı Afrika bölgelerinde yan kuruluşlar açmaya ya da başka segmentleri tercih etmeye karar verirse dışarıdan daha fazla uzman istihdam etme ya da mevcut yöneticilerin görev sayısını arttırma kararı almak durumunda kalacaktır. Bu sürecin nasıl yönetildiği ve yapılması gerekenlerin neler olduğu bir eylem araştırmasının konusudur. İşletme personeli ve yöneticilerle mülakat yapmak, araştırmacının gözlem ve saha notları veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır.

Çalışmanın araştırma soruları temel alınarak önce diğer şirketlerin uluslararası pazarlarda kullandığı gelişim stratejileri incelenecektir. Bu analiz, ÖTİ’nin durumuna uygun olabilecek potansiyel stratejileri anlamak için yapılacaktır. İkinci olarak, ÖTİ bir aile şirketi olduğu için aile şirketlerinin Kuzey ve Batı Afrika’daki uluslararasılaşma sürecine özgü hususların belirlenmesi gerekmektedir. Böylece, işletmeyi bekleyen koşulların neler olduğu açığa çıkacaktır. Üçüncüsü, seçilen kuruluşun geçmiş deneyimlerinden hareketle şirketin yürüttüğü uluslararasılaşma süreci, pazar seçimi ve ÖTİ’nin uluslararasılaşma sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış etkenler analiz edilecektir. Bu analiz hangi gelişim stratejilerinin işletmeye uygun olup olmadığının anlaşılmasına yardım edecektir. Araştırma sorularının tümüne verilen yanıtlar doğrultusunda

araştırmacı, ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika'yı hedeflemeye başlama kararında kullanabileceği bazı potansiyel uluslararasılaşma stratejilerini sunabilecektir.

### **Çalışmanın Önemi**

Son yıllarda araştırmacıların aile işletmesine olan ilgisi artmasına rağmen (Pukall ve Calabro, 2014; Kontinen ve Ojala, 2010; Zaniowska, 2012), uluslararasılaşma sürecinin bazı yönlerinde tanımlanması bitmemiş bazı gri alanlar olduğu söylenebilir. Bir aile şirketinin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşması araştırmaya değer bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu tez için seçilen konunun araştırılması, hem seçilen şirket hem de araştırmacı için önemlidir, çünkü böylece şirket uluslararasılaşma stratejisini daha etkin kılmak için yapabileceği değişiklikleri anlayacak, araştırmacı da Batı ve Kuzey Afrika bölgelerini hedeflemek isteyen şirketler için uygun uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesi konusunda eşsiz bir deneyim kazanacaktır. Dahası, hedef bölgenin kapılarını Afrika'ya gitmek isteyen ve bunu nasıl ve hangi stratejilerle yapacağı sorusuyla karşı karşıya olan binlerce Türk şirketi aynı sorunla yüzleştiğinden, araştırma bulgularından yararlanabilecektir.

### **Çalışmanın Kapsamı**

Çalışmanın giriş kısmı konunun arka planına, araştırmanın amaç ve sorularına ve çalışmanın yapılmasındaki nedenlere ayrılmıştır. Birinci bölümde, kuramsal çerçeve oluşturması bakımından şirketlerin gelişim stratejileri ve uluslararası pazara giriş modelleri gibi konular üzerinde durulacaktır. Eleştirel literatür taraması ile daha önceki çalışmalar analiz edilerek, hem mevcut çalışmaların eksik yanlarıyla birlikte bu araştırmanın gerekliliği ortaya konacak, hem Batı ve Kuzey Afrika'yı hedeflemeye başlayan şirketlerin daha önce kullandığı uluslararasılaşma stratejileri tespit edilecektir. İkinci bölüm, literatürden hareketle aile şirketlerinin Kuzey ve Batı Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecine özgü hususların analiz edilmesi daha sonraki analizler için bir zemin hazırlayacaktır. Çalışmanın üçüncü kısmında ise yöntem, analize ve bulgulara yer verilecektir. Bu bölümde verilerin ne zaman, nasıl, niçin ve hangi araçlar kullanılarak toplanıp analiz edildiği gibi konulara ve ÖTİ'yle ilişkili olarak bir dizi uluslararasılaşma stratejisinin avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesi amacıyla toplanan verilerin analizine yer verilecek ve bulgular değerlendirilecektir.

Sonuç ve Öneriler bölümünde ise araştırmanın genel değerlendirmesi ve hangi uluslararasılaşma stratejilerinin kullanımının ÖTİ için daha iyi olacağına yönelik öneriler sunulacaktır.

Araştırma bulgularının, benzer durumda olan aile işletmelerine, araştırılan bölgeye ilgi duyan yatırımcılara ve bu bölge üzerinde çalışan akademisyenlere ve öğrencilere katkı sunması umulmaktadır.

## **1. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışmanın bu bölümünde, kuramsal ve kavramsal bir çerçeve elde edebilmeye yönelik bir tasarım söz konusudur. Araştırma sorusuna cevap vermeye zemin hazırlayacak literatürün eleştirel şekilde incelemesine bu bölümde yer verilecektir. Bu bağlamda, faaliyetlerini Batı ve Kuzey Afrika ülkelerine genişletmek isteyen şirketlerin uluslararasılaşma stratejisi geliştirme süreciyle ilgili eldeki ikincil verilerin analizi yapılacaktır. Buna ek olarak, şirketlerin uluslararası pazardaki gelişim stratejileri ve bir aile işletmesinin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma ve pazarlama stratejisi geliştirme süreciyle bağlantılı konular ele alınacaktır.

### **1.1. Şirketlerin Uluslararası Pazardaki Gelişim Stratejileri**

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi sınırların aşılmasını, mesafelerin kısılmasını ve mal ve hizmetlerin gelişen yeni bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla hareketliliğini sağladı (Cheikh, 2008). Uluslararasılaşma ve pazarın küreselleşmesi tüm ölçekteki ve sektörlerdeki işletmelerin dahil olmaya zorlandığı bir gerçeklik haline geldi. Bu olgu, tüm ülkelerin gelişmek için yerel pazarında kalarak ya da uluslararası pazara açılarak bu yeni gerçekliğe ayak uydurmak zorunda kalan KOBİ'lerini daha çok etkilemektedir (Claude, 1991).

Buna uygun olarak, küresel ekonominin serbest ortamı ve hızla gelişen ülkelerdeki değişimler (Milliot ve Tournois, 2009) çok sayıda şirketi uluslararası pazara çekmektedir. Bir şirketin uluslararasılaşma süreci sunduğu ürün ve hizmetlerle, hedef pazarla, pazara giriş zamanlamasıyla, pazara giriş biçimiyle, kurulum ve pazar geliştirme stratejileriyle ilgili kararları barındırır. Pazarı tanıma, ürünlerinin dağıtımını gibi konular birçok şirketin yabancı pazarlara girme isteğine ket vururken, hali hazırda bu pazarlarda olan şirketlerin de uluslararası pazara giriş ve gelişmeyle ilgili sürdürülebilir bir stratejisi bulunmamaktadır. Bu şirketler satışlarını en başta yaptıkları gibi yapmaya devam etmekte ve faydalanabilecekleri başka yöntemleri analiz etmemektedir (Arregle vd., 2017). Uluslararasılaşmak isteyen bir şirketin bunu yapmak için önünde birkaç seçenek bulunmaktadır. Bu yüzden, şirketlerin başarı şansını en yükseğe çıkarmak için doğru kriterler eşliğinde tüm olanakları araştırmaları gereklidir. Bu kararların hiçbiri değişmez değildir. Küresel pazara giriş yönteminin ve gelişim

stratejilerinin doğruluğundan emin olmak için iç ve dış çevre sürekli gözlemlenmelidir (Fuentes-Lombardo ve Vice-Dean, 2012).

### **1.1.1. Şirketlerin Uluslararası Pazara Girme Nedenleri**

Şirketler çeşitli nedenlerle küreselleşmek ve uluslararası pazarlara girmek ister. Pazara giriş esnasında bu farklı amaçların, farklı stratejiler, performans hedefleri ve hatta pazara katılım biçimleri ortaya çıkarması gerekir (Biggs, 2013). İş fırsatları arama, düşük maliyetle yararlanabileceği bir üretim ünitesi kurma, ham maddeye erişme, tarife ve gümrük gibi engelleri aşma isteği bir şirketin uluslararası pazara ilgisini tetikleyebilir. Şirketlerin çok-uluslulaşmasıyla ilgili kuramsal analizler henüz çok yenidir ve yalnızca 1950'lerin sonuna dayanmaktadır. Bu analizlerde yabancı pazarlara girişi açıklayan etkenlere ve işin mantığına odaklanılmıştır (Bouزيد, 2014). Bazı araştırmacılar bir şirketin uluslararası pazara girişinin altında yatan mÖTİvasyonları açıklayan faktörler geliştirmiştir (Lambert ve Stock,1998; Claude, 1991; Zahra ve George, 2002)

### **1.1.2. Yabancı Pazar Fırsatları ve Ürün Yaşam Döngüsü Faktörleri**

Lambert ve Stock'a (1982) göre, bir şirketin uluslararası pazara girme kararını birkaç faktör etkileyebilir. Onlara göre faktörler şöyle sıralanabilir;

- ❖ Bir ürün yerel pazarda yaşam döngüsünü tamamlamışken, uluslararası pazardaki potansiyeli büyümektedir.

Vemon 1960'lı yılların başında ürün yaşam döngüsü kuramıyla uluslararası ticaretin dinamik boyutunu analiz eder. Bu döngüyü dört aşamaya ayırarak yaşam döngüsünün aşamalarıyla şirketlerin ihracat düzeyini karşılaştırır (Bouزيد, 2014):

- Ürünün pazara giriş ve tanıtımına denk gelen ilk aşama: Şirket teknolojik bir üstünlüğün avantajını yaşar, ürün menşe ülkesinde üretilip tüketilir ve uluslararası ticareti ya hiç yoktur ya da çok azdır. Bu aşamada malın üretimi kısıtlıdır, fiyatı yüksektir ve tüketim genellikle zengin tüketiciler tarafından gerçekleşir.



- Büyüme ve gelişmenin yaşandığı ikinci aşama: Ulusal pazar genişler, toplu üretim artar, menşe ülkede taklitçi firmalar ortaya çıkar ve rekabet fiyatları düşürür. Ürün giderek menşe ülkeden yüksek gelirli ülkelere ihraç edilmeye başlar.
  - Olgunlaşma aşaması olan üçüncü aşama: Ürün teknolojik olarak standartlaşır, fiyat düşer, şirket pazarını genişletmenin yollarını arar. Vasıfsız işçilik faktörüyle üretim yoğunlaşır, malın tüketimi azalır, şirketler fiyat rekabetine girer, gelişmiş ülkelere ihracat artarken yerel pazarda ve daha sonra gelişmiş ülkelerin pazarlarında taklitçiler ve rakipler artar. Dış pazar kazancı daralır, yan üretim şubeleri kurmak gerekir.
  - Dördüncü aşama ya da düşüş aşaması: Ticaret akışı terse döner, ülke ithalatçı olurken gelişmiş ülkeler taklitçilerin ihracatçıları konumuna geçer, çünkü ürün artık yaygınlaşmıştır ve yoğun olarak düşük nitelikli işçilikle üretilir. Ürün bu aşamada artık düşüşe geçer, pazarda muadil ürünler ortaya çıkar ve pazarın kapasitesi aşılır. Yeniliği yapan firma giderek ürünü bırakır ve yeni ürünlere yönelir, ulusal talepte doygunluk yaşanır ve kalan talep ithalat yoluyla karşılanır.
- ❖ Bazı üretim hatlarında yabancı ülkelerdeki rekabet yerel pazardaki kadar şiddetli değildir.

Genellikle ürünün menşe ülkesinde pazar payı kazanmayı imkansız hale getiren ürün doymuşluğunun yanı sıra, teşebbüsün gelişimini kısıtlayan düzenlemeler, aşırı agresif rekabet, büyüme hızını düşüren ya da karı azaltan üretim şartları mevcuttur. Çevresel ve kurumsal düzenlemeler şirketlerin bazı faaliyetlerini uluslararasılaştırma kararında etkili olur. Bu durum, düzenlemelerin çok kısıtlayıcı olduğu Batı ülkelerindeki birçok şirket için geçerlidir. Uluslararasılaşma şirketlere rekabeti uluslararasılaştırma avantajı sunarken, girilen pazarla ilgili aksaklıklar da yaşanır. Şirketin pazarlara açılmasıyla birlikte şirket ulusal pazara artık var olduğu tek pazar olarak bakamaz, müşterilerinin yanı sıra rakiplerinin de olduğu yerlerde de varlığını sürdürmesi gerekir. Ayrıca, tarifeler, idari ve korumacı tutumlar ürünlerini satma hakkı elde etmek için şirketi belirli bir ülkede konumlanmaya zorlayabilir (Bouزيد, 2014).

- ❖ Şirketin elinde üretim kapasitesinin fazlası varsa, çok düşük birim başı maliyetle yabancı pazarlar için üretim yapabilir. Uluslararasılaşmanın getirdiği coğrafi çeşitlilik, ürün çeşitlerini geliştirmekten daha cazip bir seçenek olabilir.

Çeşitlendirme de uluslararasılaşmanın nedenlerinden biridir (Rastorgueva, 2014). Şirket farklı ortama sahip birkaç ülkeye yayılır ve ülkelerden birinde şirket ürününün pazarı düşüşe geçerse bir başkasında artar. Bu strateji yerelleşme için yüksek maliyet gerektirir, fakat uzun vadede şirkete faydaları olabilir. Bu coğrafi çeşitlilik ayrıca kaynaklara rahat erişim (hammadde, enerji), yoğun işçilik kullanan ve üretiminin bir kısmını ya da tamamını düşük alım gücü olan ülkelerde konumlandırmak isteyen şirketler için göz ardı edilemeyecek bir etken olan düşük işçilik maliyeti, iş verimliliği, iş gücünün niteliği, finansal ve mali teşvik gibi stratejik fırsatlar da yaratır (Bouزيد, 2014).

Karagözoğlu ve Lindell (1998) teknoloji eksenli firmalarla ilgili çalışmalarında bu şirketleri uluslararası pazara girmeye iten üç temel neden belirlemiş ve bunları şöyle sıralamıştır: yerel pazardan daha iyi pazar fırsatları, yurtdışındaki potansiyel müşterilerden gelen talep ve iç pazar hacminin yapılan yatırımı karşılayamayacak kadar düşük olması (akt., Schüffel vd., 2006).

### **1.1.3. İnovasyon, Büyüme ve Risk Yönetim Faktörleri**

İnovasyon, bir şirketin uluslararasılaşma sürecini açıklamada önemli bir etkidir. Zahra ve George'a (2002) göre, yenilikçilik ve risk alma firmaların uluslararası oryantasyonunu belirler, uluslararası girişim arayışında özgün ve güçlü bir konum kazandırır. İnovasyon ayrıca şirketin elindeki tek baskı aracıdır ve sürekli dönüşüm halinde ürünün satılmasını garanti altına alır, diğer taraftan şirketin müşteri ihtiyaçlarını karşılamasını sağlar (Amziane, 2014).

İnovasyon şirketin yeni fikirlerle tanışmasını ve desteklemesini sağlar. Bu bakımdan, ekonominin ulusallaştırılması yeni bir fikir ve yaratıcı bir süreç olarak görülebilir ve ulusallaşmanın şirketin inovasyona karşı tutumuyla ilişkili olduğu ileri sürülebilir (Schüffel vd., 2006). Yeni uluslararası ticaret kuramında inovasyon ve teknoloji vasıtasıyla bilgi birikimi ulus rekabetinin yanı sıra üretimin geliştirilmesinde de temel bir faktördür (Amziane, 2014).

İhracat, bir şirketin tüm dünyada daha geniş kabul gören mallarla faaliyetlerini geliştirmesi için mükemmel bir yoldur. Birçok üretim sektöründe uluslararasılaşma sayesinde şirketler, özellikle de küçük iç pazarlardaki şirketler iyi bir ölçek ekonomisi uygulayabilir. Diğer durumlarda, bir şirket marka, hizmet modeli ya da patentli ürünler gibi özgün ve farklı bir avantajdan (fikri mülkiyet) faydalanmak isteyebilir (Biggs, 2013). Sallenave (1978) şirketlerin uluslararası pazarlara olan ilgisinin başlıca nedenlerinin gelişmek ve/veya hayatta kalmak olduğunu ileri sürer. Ona göre, uluslararası pazarların şu avantajları vardır:

- ❖ Artan ürün satış hacmi, şirketin menşe ülkesinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilmiş fakat şimdi yurtdışına çıkarılan ürünler. Sabit maliyetlerin daha uzun üretim koşullarına yayılmasından kaynaklanan ölçek ekonomisiyle birlikte bu artan satış hacmi genellikle daha yüksek birim karı elde edilmesiyle sonuçlanır.
- ❖ Risklerin çeşitlendirilmesi. Ürünlerini yurtdışında pazarlayan şirket risklerini çeşitlendirmiş olur, böylece satış dalgalanmaları azalır.
  - İş riski: Ülkeler nadiren konjektürel aşamadan geçerler ve ekonomideki dalgalanmaların etkisi her ülkede aynı büyüklükte değildir.
  - Ürün döngü aşamalarının getirdiği riskler: Söz konusu ürünün pazarı her ülkede aynı özellikleri taşımaz. Örneğin, Fransa'da olgunluk aşamasındaki bir ürün gelişmekte olan ülkelere büyüme aşamasında olabilir.
  - Rekabet riskleri: Rakip şirketlerin farklı ülkelere eş zamanlı olarak atılım yapması düşük bir olasılıktır. Elindeki farklı pazarları gözlemleyen bir şirket gelen saldırıyı fark edebilme avantajına sahiptir. Birçok durumda rakip bir firma sırayla farklı ülkelere saldırır. Bunu gören şirket karşı saldırı hazırlayarak bir ülkedeki ticari pozisyonu sarsıldığında bu durumun şirketin faaliyet gösterdiği diğer ülkelere de sıçrayacağını varsayan domino kuramının gerçekleşmesinden kaçınabilir. Şirketin uluslararası varlığı, çeşitli pazarlarda olan biteni takip etmesini ve kendisinin küresel rekabet bağlamındaki konumunu daha iyi anlamasını sağlar.
- ❖ Üretim maliyetlerinin düşmesi. Şirket satışlarını arttırarak maliyetlerini düşürür. Ürünlerinde kullandığı malzemeleri bazen yurtdışında daha ucuza satın

alabilir. Yurtdışı tedariki bu yüzden maliyeti azaltmanın ya da nihai ürün kalitesini arttırmanın bir yoludur.

İhracatçı firmalarla ilgili geriye dönük çalışmalarında Zaccour ve Amesse (1991) uzun vadeli karlılık ve iç pazarlardaki doygunluğun bir şirketi ilk uluslararasılaşma deneyimine iten nedenler olduğunu ortaya koymuştur (akt., Claude,1991). Yabancı pazarlara girip girmeme kararı alınırken yöneticilerin kafasında uluslararasılaşmayla ilgili oluşan maliyet ve risk algısının önemini dile getirmişlerdir. Uluslararası şirketler bu risk ve maliyetleri ihracat yapmayan şirketlere kıyasla daha düşük olarak algırlar, bu da yöneticilerin çeşitli özelliklerinin ihracat yapma kararını etkilediğini ileri sürmelerine neden olmuştur:

- Karar vericilerin psikolojik özellikleri ve özellikle risk alma konusundaki tutumları.
- Karar vericinin eğitim düzeyi.
- Karar vericinin mesleki ve sosyal deneyimlerinin çeşitliliği.
- Yabancı etnik köken de önceki faktörlerle aynı nedenlerden dolayı ihracat yapma kararı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

#### **1.1.4. Uluslararasılaşma Açıklayan Faktörlere Küresel Yaklaşım**

Dunning (1998) eklektik OLI (Mülkiyet, Yerelleştirme, Uluslararasılaştırma) paradigmasıyla şirketlerin uluslararasılaşması ve yurtdışı yatırımını açıklayan faktörlere küresel bir yaklaşım sunarak, çok-uluslulaşmanın birbirinden bağımsız üç boyut arasındaki ilişkinin bir sonucu olduğunu ileri sürer (akt., Bouzid, 2014). Bu boyutlar şunlardır:

- ✓ **Sahiplik avantajı**, uluslararası alanda oldukça yaygın kullanılacak taşınmaz varlıkların (teknoloji, patent, telif hakkı, beceri, marka adı, pazarlama ağı) şirketin mülkiyetine geçişini ifade eder.
- ✓ **Konum avantajı** menşe ülkedeki tek bir noktadan ihracat yapmak yerine, bu varlıkları kullanarak birkaç yabancı ülkede birden üretim yapma avantajını ve şirketin yabancı pazarlarda sürdürdüğü fiziksel varlık sayesinde üretim sürecinin uluslararası aşamasında daha rekabetçi olma, fiyat ve ücretlerde karlılık sağlama avantajını ifade eder. Offshore yöntemi de şirketlerin ticaretin önündeki engelleri

(ürün taşıma maliyetleri, ev sahibi ülkenin ticareti vesayetçiliği) aşma ya da pazara daha iyi uyum sağlama (tüketiciye yakınlık, yerel normlara uygunluk, yerel rakipleri daha iyi tanıma) isteğine cevap verebilir.

- ✓ **İçselleştirme avantajı** sayesinde şirketler farklı ülkeler arasındaki işlem maliyetlerinden (sözleşme ve kalite teminat maliyetleri vb.) kurtulur. Teknoloji kullanımını üzerinde daha kolay kontrol sağlanır ve pazardaki değer kaybı önlenir.

Yabancı pazara giriş yalnızca pazar değerlendirme projesinde tespit edilen ülkenin elverişli özellikleri sonucunda değil, pazardaki rakip girişimlere karşı tepki olarak da gerçekleşebilir. Bir pazara takipçi olarak girilmesi yaygın bir eğilimdir. Diğer bir ifadeyle şirket bir pazara girer çünkü büyük bir rakibi oraya girmiştir ve rakibin burada tek başına faaliyet göstermesine izin verilirse bundan büyük bir avantaj elde edeceğine yönelik güçlü bir inanç söz konusudur (Biggs, 2013).

Dunning'e (1998) göre, şirketlerin yurtdışına genişlemesinin arkasında dört temel neden vardır: pazar arama, kaynak arama, verimlilik arama ve stratejik varlık arama (akt., Rastorgueva, 2014). Şirket, ürünlerinin talep göreceği ve temel özellikleri şirketin iş kapasitesine uyacak olan yabancı pazarları seçer. Şirketler genellikle başarılı olmak için fazla çaba gerekmeyecek pazarlara ilgi duyar. Bu durumda, hedef pazar seçimi şirketin güçlü ve zayıf yanlarına bağlıdır. Yabancı pazarın hızlı ekonomik büyüme, güçlü ve istikrarlı döviz kuru, iyi hukuki ve politik sistem, zayıf rekabet ve kültürel yakınlık gibi özelliklere sahip olması da beklenir. Öngörülemeyen ya da şeffaflıktan uzak hukuk sistemleri de burada büyük bir sorundur. Pazar arayan şirketlere cazip gelecek başka bir özellik de fiziksel mesafedir. Coğrafi olarak uzak pazarlar özellikle de şirket ağır mallar üretiyorsa yüksek taşıma maliyetleri anlamına gelir. Pazar aramanın bir başka boyutu da hedef müşterilerdir. Şirketlerin çok sayıda müşteri bulunan pazarlarda yerelleşeceği çok açıktır. Ekonomide genel bir büyüme olursa bazı malları talep eden müşteri kitlesi hızla büyüyebilir, çünkü bu malları satın almak için paraya ihtiyaç vardır. Uluslararasılaşma isteğinin arkasında yatan kaynak arama nedeniyse bazı pazarların sahip oldukları doğal kaynaklar sayesinde şirketleri çekmesiyle ilgilidir. Verimlilik arama açısından bakıldığında, şirket maliyetleri azaltmak için yurtdışına gider. Bu açılım şirketin ücretlerin düşük olduğu ve yerel halkı istihdam ettiği bir ülkeye üretim birimi kurmasıyla birlikte doğrudan ya da dışarıya iş verme yöntemiyle dolaylı olarak

yapılabilir. Buna karşın, şirket teknoloji ya da başka bir değerli ve taşınmaz varlık elde etmek istediğinde stratejik varlık arama mÖTivasyonu ortaya çıkar. Bu genellikle yabancı ülkede bulunarak gerçekleştirilir.

## **1.2. Uluslararası Pazara Giriş Modelleri**

Genel anlamda KOBİ'lerin, özel anlamda aile şirketlerinin uluslararasılaşması şimdiye dek bazı deneysel çalışmaların ve kuramsal perspektiflerin konusu olmuştur (Lu, 2002). Yabancı pazara giriş modelinin seçimi aralarında aile şirketlerinin de olduğu her düzeydeki şirket için oldukça stratejik bir meseledir (Johanson ve Vahlne, 1990) ve uluslararası işletme araştırmalarının konusu olmuştur (Canabal ve White, 2008).

Pazara giriş biçimi şirketin üretim ve pazarlama, ortak teşebbüs ve faaliyetlerle ya da başka yöntemlerle yabancı bir ülkede çeşitlendirme stratejisini uygulayabilmesini sağlayan yapısal bir anlaşmadır (Sharma ve Erramilli, 2004). Uppsala'nın modeli kuşkusuz en popüler olanıdır. Ancak, bu aşamalı modelin uluslararası alana giren KOBİ'lerin heterojenliğini açıklayamama ihtimaline karşın başka kuramsal eğilimler de geliştirilmiştir (Canabal ve White, 2008).

Bu analizin temelinde şirketlerin uluslararasılaşma için kullandığı bazı kuramsal modeller vardır: Aşama Modeli (Uppsala Uluslararasılaşma Modeli) ve Küresel Modeller (Küresel Doğan İşletmeler ve Yeniden Küresel Doğan İşletmeler Modeli)

### **1.2.1. Aşama Modeli (Uppsala Uluslararasılaşma Modeli)**

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, uluslararasılaşma sürecinin birkaç aşamada gerçekleştiğini belirten bazı İsveçli şirketlerin (Nouria ve Abdelkader, 2016) analizlerine dayanılarak 1970'lerin ortalarında kurulmuştur. 1977 yılında Johanson ve Vahlne firmaların davranışsal kuramı (Cyert and March, 1963; Aharoni, 1966; Carlson, 1966), büyüme kuramı (Penrose, 1959) ve kademeli karar verme süreci (Carlson, 1966) üzerinde yapılan tartışmalardan hareketle Uppsala modelini ortaya atmıştır. Aşamalı modele göre, uluslararasılaşma süreci kademeli ve birikimlidir, uluslararası angajman deneysel öğrenmeye dayalı bir sırayı takip eder (Coviello ve McAuley, 1999). Araştırmacılar deneysel gözlemlerden hareketle şirketlerin uluslararasılaşmasının kuramsal açıklamasını yaparlar ve yayılmayı öğrenici bakış açısından tarif ederler.

Çünkü, Johanson ve Vahlne'ye (1977) göre uluslararasılaşmayla bilgi edinimi ve öğrenme arasında sıkı bir ilişki vardır (Rastorgueva, 2014). Bu mantıkla şirketler uluslararasılaşmaya uyum süreçlerini önce ihracat yaparak, daha sonra yabancı ticari araçlar kullanarak başlatırlar, bu aşamaların ardından ticari yan kuruluşların ve en sonda üretime yönelik yan kuruluşların oluşturulması gelir. Şirketin uluslararasılaşmaya her aşamada giderek daha fazla yoğunlaştığı bu sürece “kuruluş zinciri” adı verilir (Laufs, 2010) Bu kuruluş zinciri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

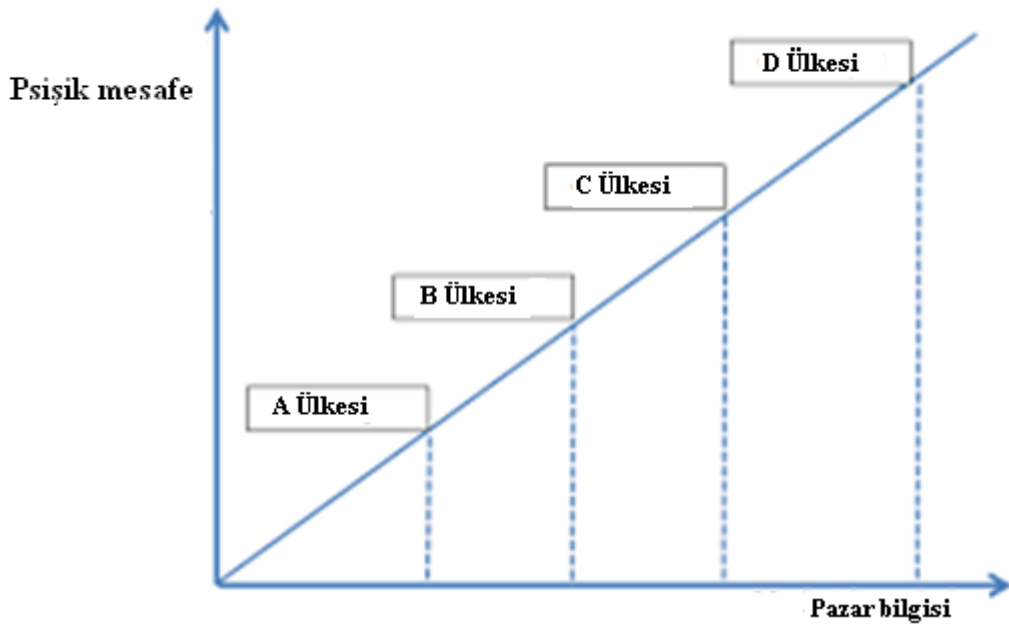
			DYY (Doğrudan Yabancı Yatırım)	
Operasyon Birimi	Düzenli ihracat yok (aralıklı)	Bağımsız Temsilciler (İhracat modu)	Yabancı Satış İştiraki	Yabancı Üretim ve Satış İştiraki
Pazar (Ülke)				
<b>Artan Pazar Bağlanmışlığı</b>				
A Pazarı	<b>Artan uluslar arası çeşitlenme</b>			
B Pazarı				
C pazarı				
D Pazarı				
...				
...				
...				
...				
...				
N Pazarı				

**Şekil 1:**

### **Uppsala Uluslararasılaşma Modeline göre kuruluş zinciri**

Yukarıdaki “kuruluş zincirinde” gösterilen dımların, bir şirketin pazara katılım yoğunluğunda görülen farkların iki boyutu nedeniyle uluslararasılaşma hedefleyen şirketler için son derece önemli olduğu söylenebilir ve iş yapan kişiler bu iki boyuttan birini göz önüne alabilirler (Johanson ve Wiedersheil-Paul, 1975). Bahsedilen aşamalar arasında şirketin pazara katılım derecesi bakımından da farklar vardır. Çünkü ihracat yoluyla uluslararasılaşmanın birinci aşamasındaki bir şirket kaynaklarını pazara aktarmazken dördüncü aşamadaki bir şirketin kaynaklarının çoğunu buraya ayırdığı sonucu çıkarılabilir (Johanson ve Wiedersheil-Paul, 1975). Söz konusu

uluslararasılaşma modeli ayrıca uluslararasılaşma peşindeki şirketlerin önündeki başlıca zorluğun yabancı pazarlarla ilgili kısıtlı bilgi olduğunu, devamında bu zorluğun şirketin faaliyetlerini çok çeşitli pazarlara yaymasının önüne geçtiğini, yalnızca benzer kültür ve anlayıştaki pazarların seçilmesine neden olduğunu varsayar (Nouria ve Abdelkader, 2016). Bu kısıt “pazarla bilgi alışverişinin önüne geçen etkenlerin tümü” olarak tanımlanıp psişik mesafe adı verilmiştir (Johanson ve Vahlne, 1977). İş uygulamaları, dil, eğitim düzeyleri ve kültür arasındaki farklılıklar başlıca örnekleridir. Sonuç olarak, uluslararasılaşmanın söz konusu boyutundan hareketle, şirketlerin psişik mesafesinin fazla olduğu pazarlara genişlemeden önce bu mesafenin daha kısa olduğu pazarları seçmesi daha uygundur. Uluslararası pazara yayılma sürecinin psişik mesafesi aşağıdaki grafikte gösterilmektedir:



**Şekil 2:**

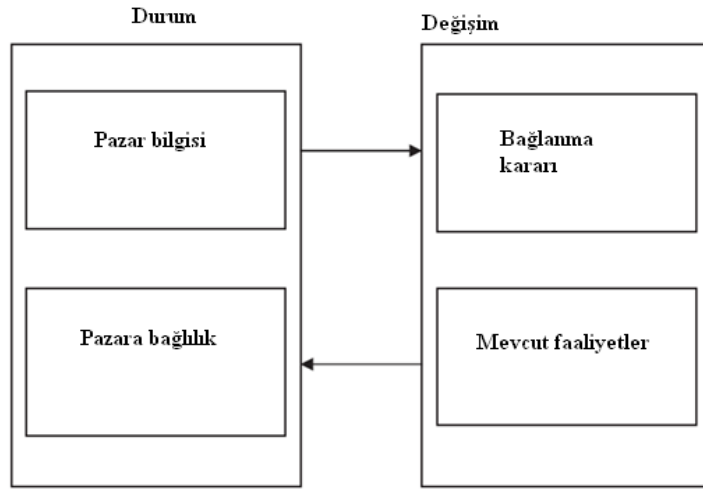
**Uluslararası pazara yayılmada psişik mesafe ve pazar bilgisi arasındaki ilişki**

Şekil 2’ e bakıldığında, seçilen uluslararası pazara olan psişik mesafe ne kadar büyükse pazara yayılmak için gereken pazar bilgisinin o kadar fazla olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, Uppsala Uluslararasılaşma Modeline göre şirketler psişik mesafenin az olduğu pazarlara yayılmayı tercih eder, bu kararlarından deneyim kazanarak kademeli olarak ilerleme sağlarlar. Bu durum, geçmişte fiziksel olarak uzak pazarlarla ilgili gerekli



bilgiyi edinmenin oldukça karmaşık olmasıyla açıklanabilir (Johanson ve Wiedersheil-Paul, 1975).

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli hem durum, hem değişim boyutlarını içine alarak kuruluş zinciri ve psikik mesafeyi birleştirir (Johanson ve Vahlne, 1977). Söz konusu modeldeki durum boyutları pazara bağlanma ve pazar bilgisi gibi yabancı pazarlara kaynak aktarımıdır. Pazar bilgisinin önemi daha önce analiz edilmişti. Ancak, pazara bağlanmanın önemi de uluslararası pazara bağlanma derecesiyle karşılaşılan fırsat ve riskler arasında bir ilişki olduğu varsayımıyla açıklanabilir (Johanson ve Vahlne, 1977). Buna karşın, değişim boyutları belli miktardaki kaynağın ve mevcut iş faaliyetlerinin pazara tahsis edilmesi kararını kapsar. Kaynak tahsisi kararı şirketin önceki deneyimlerine ve söz konusu kararın getireceği potansiyel fırsat ve risklerle ilgili tahminine dayanırken, şirketin mevcut iş faaliyetlerinin de pazara bağlanışta önemli etkisi vardır, çünkü bazı faaliyetlerin çok daha geniş boyutta yapılması gerekecektir. Durum ve değişim faktörleriyle birlikte Uppsala Uluslararasılaşma Modeli aşağıdaki grafikte gösterilmektedir:



**Şekil 3:**

### **Uppsala Uluslararasılaşma Modeli**

Uppsala Uluslararasılaşma Modelinin 1977 yılında yaptığı kuramsal katkıya rağmen, araştırmacıların ortaya attığı birçok boyutun zamanla değişmiş olduğu söylenebilir. Kürselleşme ve teknolojik gelişmelerin modern toplumdaki iş faaliyetlerini

kolaylaştırması, önerilen Uppsala Modelinin gözden geçirilmesi zorunluluğunu göstermektedir.

Uppsala Uluslararasılaşma Modelinin ilk versiyonunun gözden geçirilmesine yönelik bazı öneriler getirilmiştir. Güven ve bağlılık inşası ilk Uppsala Modelinde açıkça dile getirilmemiştir, fakat ilişkilerin geliştirilmesi üzerindeki büyük etkisi nedeniyle bunlar bugün modern toplumda çok önemli etkenlerdir (Johanson ve Vahlne, 2009). Ancak, Uppsala Modelinin kullanımına uluslararasılaşma sürecinde risklerden kaçınma yöntemi olarak bakılsa da (Johanson ve Wiedersheil-Paul, 1975), düzenlenen ilk modelde göz ardı edilen fırsat geliştirme faktörüne, revize edilen modelde oldukça fazla ihtiyaç duyulduğu açıktır (Johanson ve Vahlne, 2009). Son olarak, Uppsala Modelinin literatürde oldukça fazla sorgulandığı söylenebilir. Andersen'e (1993) göre, model yönetsel titizliğe ve araştırmaya yön verecek kavramsal ve kuramsal çerçeveye sahip değildir; kuramsal ve operasyonel model arasında da uyum yoktur. Modeli oluşturan araştırmacılar modellerini onun rasyonel bir uluslararasılaşma modeli olduğunu ve bu yüzden öngörü amaçlı kullanılmasının daha iyi olacağını söyleyerek savunurlar (Johanson ve Vahlne, 2009). Hollensen (2004,55) Uppsala modelinin çok belirleyici bir model olduğunu, ayrıca farklı ülke pazarlarını birbirlerinden ayrı tuttuğu için bunlar arasındaki ilişkileri dikkate almaktan uzak olduğunu ileri sürer. Model uluslararasılaşmadaki karşılıklı bağlanmayı da göz önünde bulundurmaz. Uluslararasılaşma süreci hızlandığından, bazı firmalar uzak pazarlara girişi erken bir aşamada gerçekleştirir (Hollensen, 2000). İlk Uppsala Modelinde oluşan kuruluş zincirinin geçerliliğiyle ilgili de bazı eleştiriler yapılmıştır. Ancak, ilk modelde önerilen zincirin o zaman dilimine uygun olduğu ve ayrıca "kuruluş zincirinin modelinin bir parçası değil, üzerine tümevarımsal teorik argümanlarımızı inşa ettiğimiz deneysel gözlemlerimizin bir özeti" olduğu söylenebilir (Johanson ve Vahlne, 2009). Bazı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin uluslararasılaşma sürecinin diğerlerinden daha riskli görünmesine rağmen ilk Uppsala Modelinde işin bu boyutunun açıkça ele alınmaması nedeniyle, kaynakların kuruluş zinciri kapsamında kademeli olarak aktarılmasının tüm hizmet türlerine uygun olup olmadığıyla ilgili de endişeler olduğu söylenebilir (Carneiro vd., 2008). Dahası, uluslararasılaşma sürecinin yürütüldüğü bazı ülkelerdeki hükümetlerin topraklarındaki çeşitli hizmetlere yönelik yasal düzenlemeleri olabilir ve bunlar da Uppsala Modelinin geçerliliğini olumsuz etkileyebilir.

Uppsala Modelinin uluslararasılaşma stratejisi geliştirmede nasıl kullanılması gerektiğine dair bir takım öneriler getirmek için, Kraemer ve diğerlerinin (2018) şimdiye dek bu modeli söz konusu amaç için kullanmış olan sekiz şirket örneğinin yer aldığı çalışmasına bakılabilir. Pazara uygun ürünlerin tespit edilmesi ve birleşme için doğru ortakların bulunmasının özellikle önemli olduğu söylenebilir, çünkü bunlar uluslararasılaşmanın etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmayacağı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Yabancı pazarların talep ve ihtiyaçlarının şirketin faaliyet göstermekte olduğu pazarın talep ve ihtiyaçlarından farklı olması ve bu konunun doğru yönetilememesi de uluslararasılaşma sürecini olumsuz etkileyebilir.

### **1.2.2. Küresel Modeller (Küresel Doğan İşletmeler ve Yeniden Küresel Doğan İşletmeler Modeli)**

Uluslararası iş ilişkilerindeki ciddi artış, “doğuştan küresel” olgusunun girişimciliğin yanı sıra strateji ve örgüt bilimleri alanındaki araştırmacıların da dikkatini çekmesine neden oldu (Schüffel vd., 2006). Çoğu şirket yoluna kademeli olarak devam ederken, bazıları öğrenmenin ve uluslararasılaşmanın kurallarına meydan okumaktadır. Bu şirketler doğuştan uluslararası niteliğe sahiptir. Bu yeni olgu 1990’larda doğmuş ve Küresel Doğan ya da Uluslararası Yeni Girişimler adını almıştır (Oviatt ve McDougall, 1997). Oviatt ve Mc Dougall’a (1997) göre, bunlar “geleneksel olarak kısa bir sürecin ardından başka ülkelerle bağlar (örn. satış, yatırım) kuran şirketlerdir. Hızla uluslararasılaşmak için kurucu-girişimci bilgisi (Oviatt ve McDougall, 2000), irtibat ağları (Crick ve Jones, 2000) ve resmi ve özel aracılarla olan kurumsal ilişkiler (Simoes ve Dominginhos, 2001) gibi etkenlerden yararlanırlar. Bu şirketler proaktif uluslararası stratejiye sahiptir, özgün hizmet ve ürün sunarlar; risk almaktan çekinmezler ve genellikle üst düzey uzmanlık gerektiren teknoloji-yoğun mallar üretirler ve dar bir niş pazarı tutarlar (Rastorgueva, 2014). Yeniden Küresel Doğan olgusu da uluslararasılaşma sürecinde Küresel Doğan olgusuyla benzerlik taşır. Zira geç olsa da Yeniden Küresel Doğan olgusunun uluslararasılaşma süreci de sabit bir ritme sahiptir (Bell vd., 2001). Bell ve diğerleri (2001), bu şirketlerin işlerinin bir parçası olarak uzun süre yerel pazara yoğunlaştıktan sonra hızla uluslararasılaşan şirketler olduğunu tespit etmiştir. Bu ani değişim insan ve/veya finansal kaynaklara birden erişilmesi, yeni bir

yabancı pazar ağı bulunması, yeni bir ürün elde edilmesi ya da başka bir kritik gelişmeyle açıklanabilir.

Küresel model olgusu yüzyıllardır var olsa da (Oviatt ve McDougall, 1995), akademisyenler ancak 1989 yılından itibaren doğuştan küreselleşme olgusu temelinde vaka çalışmaları yapmaya başlamıştır. Bazı vaka çalışmalarında, uluslararası tecrübeye sahip ve uyanık girişimcilerin birden fazla ülkedeki kaynakları bir araya getirerek ve doğası gereği uluslararası olan pazarların ihtiyaçlarını karşılayarak doğuştan küreselleşme olgusunu ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Coviello ve Munro 1992; Hoy vd., 1992; McDougall ve Oviatt 1991; Oviatt vd., 1994; Ray 1989). Diğer çalışmalarda da küresel doğman ya da uluslararası yeni girişimlerin zenginliğiyle, şirketin kuruluşundan gelen uluslararası vizyon, güçlü bir ağ bünyesinde satılan inovatif bir ürün ya da hizmet ve uluslararası satış eksenli ve sıkı yürütülen bir organizasyon arasında ilişki kurulmuştur (Granitsky 1989; Jolly vd., 1992; McDougall vd., 1994). Oviatt ve McDougall (1995) küresel modelli şirketlerin uluslararasılaşma hızını belirleyen dört temel faktör tespit etmiştir:

- ✓ **Teknolojik Düzey:** Küresel doğma olgusunun ortaya çıkışını açıklayan önemli bir faktördür. Harveston ve diğerleri (2001) ve Andersson ve diğerlerine (2004) göre, ileri teknoloji sektöründeki şirketlerin kuruldukları andan itibaren uluslararası nitelik taşıması muhtemeldir. Küresel firmaların çoğu teknoloji tabanlıdır. Tüm ürün güncellemeleri bilgi transferi yoluyla hızla yayılır. Keil ve arkadaşlarına (2008) göre, uluslararası ağlar şirketlerin daha yenilikçi olmasını sağlar, yeni bilgilere ve ekstra kaynaklara erişimi açar.
- ✓ **Psişik Mesafe:** Küresel doğanlar için psişik mesafe bir engel teşkil etmemelidir, çünkü bu şirketlerin çoğu iyi eğitilmiş çalışanlara, ihracat desteği için uluslararası irtibatlara ve yabancı dil bilgisine sahiptir.
- ✓ **Coğrafi Mesafe:** Uluslararasılaşma sürecini gözle görülür biçimde etkileyen bir faktördür. Bir teşebbüs geniş bir ağa, yabancı ülkeler hakkında yeterli bilgiye, iyi eğitilmiş çalışanlara sahip olarak kültürel mesafeyi kısaltabilir fakat coğrafi mesafeyi kısaltamaz. Nakliye maliyetlerinin hedef ülke seçiminde etkili olması beklenir.

- ✓ **Firmanın Büyüklüğü:** Yayılma hızını etkileyen faktörlerden biri olarak görülebilir (Jovell, 2005). Küçük şirketlerin her türlü kaynak konusunda eksikleri vardır, bu yüzden yabancı pazarları ayrıntılı biçimde inceleme, ön-test yapma ya da profesyonellerden kurulu geniş bir ekip kurma fırsatını bulamazlar. Buna karşın, büyük şirketler pazarlama kampanyası düzenlemek, uzman istihdam etmek, çalışanlarını eğitmek ya da araştırma yapmak için daha fazla para harcayabilir.

Küresel modelli şirketler yurtdışında yeni iş fırsatları bulmak için farklı stratejiler uygular. Park ve Bae (2004) şirketlerin sürekli değişen iş ortamında hayatta kalmasına ve faaliyet göstermesine yardımcı olacak yedi küresel doğma strateji belirlemiştir.

- ✚ İlk tür olan tepkisel taklitçiler, pazar geliştirme sürecinin olgunluk ya da düşüş aşamasındaki mevcut pazarlarına yoğunlaşan girişimleri kapsar. Bu firmalar doğaları gereği yenilikçi olmaktan uzaktır; araştırma ve geliştirmeye para yatırmazlar. Hali hazırda var olan teknoloji, ürün ve hizmetleri kopyalarlar.
- ✚ İkinci tür, Park ve Bae'ye (2004) göre ithal ikamesi, ya da mevcut yerel pazardaki yerel öncülerdir. Bu teşebbüslerin rekabetçi avantajlarından biri üstün teknoloji ürünlerde ya da üst düzey teknolojik bilgide görülebilir. Pahalı mallar üretirler ve birkaç rakip şirketin olduğu durumlarda yerel müşterilere daha cazip görünmek için bazı parçaları ikame etmek yoluyla fiyatları düşürmeleri gerekebilir.
- ✚ Üçüncü tür etkin yerelleşme ya da gelişen yerel pazardaki yerel takipçilerdir. Çeşitli araştırmalara yatırımı ve belirsizliği azaltmak için küresel doğanlar hali hazırda var olan teknolojiyi kullanırlar. Bu şirketler yeni bir yerel pazar yaratır ve diğer şirketlerin geliştirmelerini kullanır. Bazı yabancı şirketlerin yerel ortağı olabilirler. Başarı, hedef pazarın büyüklüğüne ve başka şirketlerin pazara girip girmemesine bağlıdır.
- ✚ Dördüncü tür, Park ve Bae'ye (2004) göre yaratıcı taklittir. Firmalar yerel ya da küresel pazar için taklit edebilirler; mevcut güncel pazarda da takipçi konumundadırlar. İthalat ikamesinin aksine, yerel pazardaki yeni genç sektörlerde teknolojik yeterlilikleri vardır ve küresel pazarda da rekabetin eşliğindedirler.

- ✚ Beşinci tür ise küresel niş ya da mevcut küresel pazardaki küresel öncülerdir. Bu küresel modeller belirli sektörlere yoğunlaşır ve müşterilere bazı özgün ürün ve hizmetler sunar. Müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayan teknolojik becerileri ve yenilikleri onların rekabetçi avantajı olarak görülebilir.
- ✚ Bir sonraki küresel model stratejisi pazara erken giriş ya da gelişen küresel pazardaki küresel takipçilerdir (Park ve Bae, 2004). Teknolojiyi taklit ederek ön plandaki küresel yenilikçileri takip ederler; teknolojik değişimlere hızlı tepki verilerse büyüme olanakları artar.
- ✚ Son olarak, yedinci strateji olan küresel yenilikçiye küresel öncüler tarafından kullanılır. Bu küresel modeller yeni pazar, yeni ürün ve teknoloji yaratabilir ve yeniliğin kaynağıdır. Park ve Bae'ye (2004) göre, küresel öncünün başarısı ilk hamle yapmanın getirdiği avantajın sürdürülebilirliğine, rakiplerin devreye girişine, yardımcı varlıkların ortaya çıkışına ve rakiplerin zamanlamasına bağlıdır.

### **1.2.3. Çeşitli Uluslararasılaşma Modellerinin Kullanımı Arasındaki Farklar**

Bu bölümde, ilk olarak bir şirketin geleneksel kademeli uluslararasılaşma modeli ya da Küresel Model adı verilen anlık uluslararasılaşma modelinden birini tercih ederken etkilendiği faktörler analiz edilerek, başlıca iki trendin faydaları incelenecektir.

Aşamalı Uluslararasılaşma Modelinin ve Küresel Modellerin uluslararasılaşma sürecini tamamen farklı tarif ettiğini ortaya çıkmaktadır (Schüffel vd., 2006). Aşamalı uluslararasılaşma süreci “bir dizi kademeli kararın sonucuyken” (Johanson ve Vahlne, 1990) diğer uluslararasılaşma modelinde şirketler en baştan itibaren “dünyayı bir pazar” olarak görür (Oviatt ve McDougall, 1997).

Uluslararasılaşma modelleri temelde üç yönden farklılık gösterir (Schüffel vd., 2006). Birincisi, şirketlerin kuruluş ve uluslararası pazara çıkışları arasında geçen zaman arasındaki farktır. Küreseller yabancı pazarlara geleneksel şirketlerden çok daha önce erişim sağlar. Diğer farksa sürecin her bir aşamasında etkileşim yapılan ülke sayısı arasındaki anlamlı farktır. Küresel Modeli uygulayan şirketlerin etkileşim kurduğu ülke sayısı, Aşamalı Modeli takip eden şirketlerinkinden çok daha fazladır (McDougall ve Oviatt, 1994). Son olarak, iki farklı türdeki teşebbüsün kültürel çeşitliliği de aynı

değildir: Aşamalı Modeldeki psişik mesafenin uzunluğu dikkate alındığında Küresel Modelde kültürel çeşitlilik söz konusudur (Schüffel vd., 2006).

Aşamalı Modelin temsil ettiği kademeli uluslararasılaşma sürecinde uluslararası adaptasyonun yavaş ve adım adım gerçekleştirilmesi sayesinde faaliyetler istenildiği an revize edilebildiği ya da güçlendirildiği için istikrar ön plandadır (Schüffel vd., 2006). Zira büyük uluslararası gruplar kendilerini tartmak için ölçek ekonomisinden yararlanırlar (Oviatt ve McDougall, 1997). Hızla uluslararasılaşan şirketler bu avantajlardan yararlanamaz; tersine, “geçerli ve özgün bir ürün ya da hizmeti ilk ortaya çıkaran olmak için” kendi faaliyet alanlarındaki gelişmelerin ön safında olmaları gerekir (Oviatt ve McDougall, 1997). Bu yüzden, Küresel Modelde bazen bir sektörü baştan kurgulayacak ve önemli inovasyonların yolunu açacak yeni üretim modellerini ortaya çıkaran yeni kombinasyonlar kurmanın zorunlu olduğu “Schumpeteryan” stratejik oryantasyonu ön plana çıkar (Schüffel vd., 2006).

Şirketlerin uluslararasılaşmayı isteme nedenleri bakımından da farklılıklar söz konusudur. Küresel Modelin uluslararasılaşma kararı taşınabilir kaynakların aktarılması yoluyla (ham madde, ara bilgi ürünleri) uluslararası kaynak dengesizliklerinden yararlanmaya yönelik bilinçli ve ani bir kararken (McDougall ve Oviatt, 1994), Aşamalı Modelde şirketler nihai ürünleri ihraç ederek uluslararasılaşma sürecinden yararlanırlar (Schüffel vd., 2006).

Küresel Modeli seçen iş liderlerinin risk kabul düzeyi geleneksel Aşamalı Modele yakın olanlardan daha yüksektir (Schüffel vd., 2006). Zira geleneksel modelde şirketin başlıca amacı uzun vadede faaliyetlerinin karlılık ve kazancında artış sağlamak ve bunu yaparken riski en aza indirmektir (Johanson ve Vahlne, 1977) . Bu mantığa göre, uluslararası yayılma kısa ve aşamalı olmalı ve istenildiğinde değişiklik yapılabilmelidir (Schüffel vd., 2006). Küresel Modelin takipçileri için değer yaratma bir tetikleyicidir. Uluslararasılaşma Modeli (McDougall ve Oviatt, 1994) belirsizliği sürecin merkezine koyan Aşamalı Modelle zıtlık taşır (Johanson ve Vahlne, 1990). Uluslararasılaşma sürecini tetikleyen ön tutumlar temelde farklıdır. Aşamalı Modelde şirket yönetim sistemi risk almaktan açık bir şekilde uzak dururken, Küresel Model fırsatların altını çizer ve girişimin başlıca özelliği risk kabulüdür (Schüffel vd., 2006). Modelin savunucuları güncel ya da ileriye dönük pazarların değerlendirilememesini, yabancı

pazarlara açılmanın önündeki büyük bir handikap olarak görürken (Johanson ve Vahlne, 1977), Küresel Model taraftarları bunu bir engel olarak değil, uluslararası emellerini gerçekleştirmenin bir fırsatı olarak görür (Oviatt ve McDougall, 1997).

Deneyimler de bir şirketin uluslararasılaşma sürecini hızlandıran ve kolaylaştıran ya da tam tersine ket vuran birer faktör olabilir ve her iki durumda kurumların uluslararasılaşma kararını nasıl aldığını anlamada oldukça önemlidir (Simon, 1991). Öğrenme modelini destekleyenler deneyimi uluslararasılaşmayı kolaylaştıran kilit bir faktör olarak görür ve Johanson ve Vahlne'ye (1977) göre "somut fırsatları sezmeyi mümkün kılan şey deneyimdir". Uluslararası Yeni Girişimde bilgi uluslararasılaşmanın ön şartı olarak görülür (Oviatt ve McDougall, 1997). Şirket öncelikle bir amaç ve kolektif faaliyet için çalışıyorsa, kendisine gereken bilgi kurumsal davranışın bireysel eyleme odaklandığı bir kurumun ihtiyaç duyduğu bilgiden farklı olacaktır. Böylece, Aşamalı Modeldeki sistematik deneyim ya da Küresel Modeldeki bireysel ve sezgisel deneyim yoluyla bilgi birbirinden temelde farklı iki kaynaktan edinilir (Schüffel vd., 2006).



## **2. BÖLÜM: BİR AİLE İŞLETMESİNİN BATI VE KUZEY AFRİKA BÖLGELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE STRATEJİ GELİŞTİRMESİ**

Bir aile işletmesinin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma ve strateji geliştirme sürecini analiz etmek için, öncelikle daha önce yapılmış olan akademik çalışmaların incelenerek bazı faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Çalışmanın başında aile işletmesi olgusu ve aile işletmesinin uluslararasılaşmasıyla ilgili hususlar incelenecek, daha sonra Afrika kıtasında iş yapılmasıyla ilgili konular ele alınacaktır. Son olarak, Batı ve Kuzey Afrika bölgelerini hedeflemeye başlayan şirketlerin uluslararasılaşma sürecinin analizi sunulacaktır. Belirtilen bu konuların her biri, “aile işletmelerinin uluslararasılaşma süreci”, “Afrika kıtasında iş yapma” ve “Batı ve Kuzey Afrika bölgelerini hedeflemeye başlayan şirketlerin uluslararasılaşma süreci” gibi çalışmalarımızın temel kavramlarından en az birini temsil etmektedir. Bu faktörlerin tümünü birden ele alan bir çalışma daha önce yapılmadığı için, öncelikle literatür taramasında bu ayrımlara dikkat edilecek bir tasarım yapılmıştır.

### **2.1. Aile İşletmesi Kavramı**

Aile işletmeleri sermaye yapısı, yönetim şekli, operasyonel idari ve stratejik süreçlerinde ailenin bir ya da daha fazla üyesinin etkisi bulunması (Chrisman vd., 2003), zaman kavramı, kültür ve yönetim bakımından (Mustakallio vd., 2002) diğer kurum tiplerinden farklıdır. “Aile işletmesini inceleyen araştırmaların önündeki en belirgin zorluk aile işletmesinin tanımını yapmak olsa da” (Handler, 1989), şimdiye dek literatürde yapılmış çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Handler (1998) gibi birçok akademisyen aile firmalarını mülkiyet ve yönetim kavramlarıyla açıklamıştır. Chakrabarty’e (2009) göre, aile şirketi bir ya da daha fazla ailenin üyelerinin hatırı sayılır oranda mülkiyete sahip olduğu ve şirketin genel durumuna karşı kendilerini oldukça sorumlu hissettikleri işletmelerdir. Bir kişinin hakim hissedar olduğu, diğer deyişle şirket, senet alıp satan mali kuruluş ya da yatırım ortaklığından ziyade bir gerçek kişinin en az % 20 oy hakkına sahip olduğu ya da diğer hissedarlara kıyasla en yüksek oy hakkına sahip olacak kadar hisseyi elinde bulundurduğu şirketlere aile şirketi denir (Chakrabarty, 2009). Buna göre, bir aile mülkiyeti tamamen ya da kısmen elinde tutar,

fakat ailenin şirket yönetimiyle doğrudan doğruya ilgilenmesi gerekmez ve bu oluşuma da aile işletmesi adı verilebilir (Ting, 2009). Bir şirket Astrachan, Klein, & Smyrnios, (2002) göre ailenin ihtiyaçlarından doğan, ailenin becerileri üzerine inşa edilen, ailenin emek ve mesai harcadığı, ailenin ahlaki değerlerinin yön verdiği, ailenin bağlılığı sayesinde sürdürülen ve bir sonraki nesle ailenin adı kadar değerli bir varlık olarak geçen işletmeye aile işletmesidir (akt., Klein, Astrachan, ve Smyrnios, 2005).

Aile işletmelerinin evrimi konusunu ele alan çoğu çalışma, iş büyüdükçe, işin gelişimine dahil olan ailenin üyeleri arasında genişlediğini öngörmektedir (Coche, 2007). Aile şirketi, kardeşler ve kuzenler arasında bir konsorsiyuma ortak olma aşamasını geçerek, nispeten doğrusal bir gelişme izleyecektir (Gersick vd., 1997).

PwC Fransa'nın Yönetim Kurulu Ortak Üyesi Bernard Gannier'e göre, "Şirketin aile karakteri, şirket liderlerinde şirketi yaşatan ve her gün giderek büyüten kişilere karşı derin ve samimi bir bağlılık yaratır. Şirket sürekli arayış içindeki takım çalışması ve bağlılık mantığıyla yönetilir (Gannier, 2011). Şirketin kurucu babası, çocuklarına büyük bir yönetim ve karar verme serbestliği bırakır, ancak bunu yaparken şirketten tamamen elini eteğini çekmez. Şirket yönetiminde büyük fedakarlık gösterir ve yapının sürekliliği için aile üyelerine karşı titiz ve hassastır. Schulze ve diğerlerine (2003) göre, ebeveyn fedakarlığı bir bireyin refahını/çıkarını diğer kişilerinkine bağlayan ve şirket sahibinin diğer aile üyelerini dinlemeye, fedakarlık yapmaya, genellikle farklı görüşlere sahip aile üyelerinden uzun vadede fayda sağlamaya ve işin büyümesiyle birlikte aile çıkarlarını dengelemeye yönelten faydalı bir işlevdir.

Aile üyelerinin şirketin yönetimine katılım derecesi de bu işletmenin ailevi doğasını tanımlamada önemli bir unsurdur. Astrachan ve diğer (2005) (akt., Klein vd., 2005) ailenin Güç, Deneyim ve Kültür üzerindeki etkilerini ele alan, üç alt gruptan oluşan F-PEC ölçeği de şirketin elde ettiği sonuçlar ve devamlılık, strateji, mali sonuçlar gibi şirket operasyonları bakımından (Coche, 2007) ailenin aile işletmesine katılım derecesini ölçen mükemmel bir araçtır. Ölçeğin üç alt seti şunlardır:

- **Güç:** Güç, mülkiyet ve hakimiyetin bir karışımı olarak algılanır (Coche, 2007). Astrachan ve diğerler (2002) aile işletmesinde ailenin gücünü ölçen üç alt set belirlemiştir: hissedar yapısı (ailenin sahip olduğu hisseli sermaye/ harici üyelerin sahip

olduğu hisseli sermaye), yönetim (aile üyelerinin kurul, komite, idari organlardaki varlığı/ harici üyelerin kurul, komite, idari organlardaki varlığı) ve idare (aile üyelerinin idari pozisyonlardaki varlığı/aile haricindeki üyelerin idaredaki varlığı) (akt., Klein vd., 2005). Aile işletmelerinin en sık görülen özelliklerinden biri yönetici ve şirket idarecileri arasındaki rol karmaşasıdır. Kuramsal çalışmalar, aile şirketlerinde kararların aynı kişilerin -aile üyelerinin- elinde toplandığını vurgular (Coche, 2007)

- **Aile Deneyimi:** Bu boyut, ailenin sermayeye sahip olan nesli, ailenin şirket yönetiminde aktif rol oynayan nesli, ailenin şirketin idari organlarında bulunan nesli ve projeye dahil olan aile üyelerinin sayısı olmak üzere toplam dört kritere göre ölçülür (Klein vd., 2005).

- **Kültür:** Kültür, kurumsal bir harç gibidir ve aile işletmesi için stratejik bir kaynaktır (Habbershon ve Williams, 1999). Astrachan ve diğerlerinin (2002) modelinde, ailenin aile işletmesi üzerindeki etkisini ölçmek için kültürle ilişkili iki öge birleştirilir: aile ve işletmenin değerleri arasındaki benzerlik ve aile işletmesine adanmışlık (akt., Klein vd., 2005).

## **2.2. Aile İşletmesinin Uluslararasılaşmasıyla İlgili Hususlar**

Geleneksel olarak iç pazarlarda faaliyet göstermiş olan aile işletmelerinin uluslararasılaşması önemli bir çalışma konusuna dönüşmektedir (Zaniewska, 2013). Aile işletmelerinin uluslararasılaşma süreci diğer şirketlerden farklı olduğu için ayrı bir başlık altında incelenmelidir. Ailenin karar verme sürecinin içinde olması, içinde bulunulan ağlar, uluslararasılaşmaya giden yolun hızını ve seçimini etkiler (Rastorgueva, 2014). Pukall ve Calabro (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre, “şirket sahibi ailelerin şirket üzerindeki hakimiyetlerini olabildiğince elerinde tutarken zenginliği de gelecek nesillere saklamak istemesi” aile şirketlerinin uluslararasılaşma sürecini olumsuz etkiler. Sonuç olarak, uluslararasılaşma sürecinde şirketin diğer coğrafi bölgelerde faaliyet göstereceği düşünüldüğünde, aile şirketlerinde aracı kuruluşların da aile üyeleri tarafından yeterince kontrol edilmesi isteği doğar. Aile dışından CEO atanan şirketlerle karşılaştırıldığında, aile üyelerinden birinin CEO olduğu şirketler riskten daha az kaçınma eğilimi gösterir (Mensching vd., 2016). Genel anlamda, uluslararası kararlar verirken aile şirketlerinin diğer şirketlere kıyasla riskten

daha az kaçtığını da belirtmek gerekir. Mitter ve diğerleri (2014) yaptıkları çalışmada aile mülkiyetinin ya da yönetiminin aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreci üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Sonuçlar ailenin idare ve yönetimdeki etkisinin görece büyük olduğu şirketlerde uluslararasılaşma eğiliminin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın, aile etkisinin düşük olduğu şirketlerin uluslararası çeşitlendirmeye gitme eğiliminin daha fazla olması Pukall ve Calabro'nun (2014) bulgularını desteklemektedir.

Aile işletmelerinin uluslararasılaşma sürecinin farklı yapıdaki bir şirketinkinden daha karmaşık olduğu düşünülebilir, çünkü aile şirketinde hem aile mülkiyetinin zarar görmemesi, hem de kuruluşun uluslararasılaşma sürecinden olabildiğince faydalı çıkması hedeflenir. Aile şirketleri uluslararasılaşma süreci sırasında hakimiyetlerini olabildiğince ellerinde tutmak ister (Pukall ve Calabro, 2014), bu da uluslararasılaşma sürecine zarar verebilir. Bu durumun aile şirketinin seçtiği uluslararasılaşma stratejisi üzerinde önemli etkisi vardır, çünkü bir aracı yardımıyla pazara dolaylı giriş (Gronroos, 1999) gibi bazı uluslararasılaşma stratejileri uygulandığında ailenin yabancı operasyonlar üzerindeki hakimiyeti kısıtlanır. Uluslararasılaşma için kullanılan elektronik pazar girişi de şirket sahiplerinin ağ ortakları üzerindeki kontrolünü kısıtladığı için (Gronroos, 1999), bir aile şirketinin söz konusu giriş modelini tercih etme olasılığı görece düşüktür. Aile şirketinin CEO'su da şirketin seçtiği uluslararasılaşma stratejisine büyük etki eder. CEO'nun şirket sahibi ailenin üyesi olduğu durumlarda şirketin uluslararasılaşma sürecinin olumlu etkilenme olasılığı yüksektir (Zahra, 2005). Bu faktör, şirket CEO'sunun şirketin seçilen pazarda karlı bir faaliyet göstermesi arzusuyla, şirketin tüm süreçlere hakim olma arzusunu göreceli olarak ortadan kaldırması ile açıklanabilir. Aile üyelerinden birinin CEO görevi yaptığı şirketlerin, aile dışından bir CEO görevlendiren aile şirketlerine kıyasla riskten daha az kaçındığının (Mensing vd., 2016) bu şirketlerin uluslararasılaşma süreciyle ilgili daha riskli kararlar alabileceğinin de belirtilmesi gerekmektedir. Bu faktör, aile üyesi CEOların karar verirken dolaylı biçimde daha fazla kriteri göz önünde bulundurdıkları için (Mensing vd., 2016), bu kriterler karşılandığı takdirde daha yüksek bir riski göze alabilecek olmalarıyla açıklanabilir.

Aile şirketlerinin uluslararasılaşma stratejileri için özel bir kuramsal model geliştirilmiştir (Casillas vd., 2010). Bu modelin geliştirilmesine dayanak oluşturan şirketler, ailenin kontrolü elinde bulundurması, uzun süredir çok uluslu olması ve en az ikinci kuşağa geçmiş olması gibi ortak özellikler taşırlar. Aile işletmelerinin uluslararasılaşma modelinin uluslararası girişimcilikle ilgili; uluslararası oryantasyon, bilgi ve aile adanmışlığı olmak üzere üç belirleyicisi vardır. Uluslararası oryantasyonla kastedilen şey şirket kurucusunun şirketin küresel ya da bölgesel olmasına yönelik isteği ve hangi potansiyel pazarlara girme arzusunda olduğunu da kapsayan uzun vadeli vizyonudur. Bilgi boyutuysa, seçilen iş faaliyeti alanında ek bilgi ve deneyim edinmek isteyen şirketlerin uluslararasılaşmayla ilgili de bilgi kazanıp bunları uygulayabileceğiyle açıklanabilir. Son olarak, ailenin uluslararası faaliyete adanmışlığı rekabetçi ortamdan ve rekabet üstünlüğünden önemli ölçüde etkilenecek şekilde şirketin gerekli kaynakları uluslararasılaşma sürecine ayırıp ayırmayacağını belirler.

Araştırma sonuçları aile şirketlerinin ilk kurucu nesillerinin şirket uluslararasılaştığında çok aktif olmasalar da yeterli düzeyde otorite uygulamaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak, bilgi düzeyi ve işle ilgili tutumlar daha genç nesillere aktarıldığı için dolaylı da olsa uluslararasılaşma süreci üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Uluslararası faaliyete adanmışlığın, aile şirketlerinin başarılı biçimde uluslararasılaşmasına katkıda bulunan temel faktörlerden biri olduğu da tespit edilmiştir. Uluslararası faaliyetlere adanmışlık hem rekabetçi ortam baskısından, hem de şirketin yerel pazardaki rekabet üstünlüğünden gelir. Bir başka deyişle, şirket kendi ülkesindeki pazarın büyük kısmını elinde tutarken seçilen sektörde şiddetli bir rekabet söz konusuysa, seçilen sahada şirketin karlılığını devam ettirmek için uluslararasılaşma hedeflenmesi en etkin kararlardan biri olabilir. Şirketin ilk kuruluş aşamasında, kardeşlerin birlik olduğu ikinci aşamada ya da kuzenlerin birleştiği üçüncü ya da daha sonraki aşamalarda aile şirketinin “uluslararası girişim davranışlarına” aynı faktörlerin yön vermediğinin de belirtilmesi gerekmektedir (Casillas vd., 2010). Aile işletmelerine yönelik kuramsal uluslararasılaşma modelinde bu üç belirleyicinin etkisi açıkça ifade edilmektedir (Casillas vd., 2010).

Sonuç olarak, başlangıçta küresel olacak şekilde planlanan aile şirketlerinin faaliyetlerine küçük bir şirket olarak başlasalar bile, uluslararasılaşma sürecini

uygulamaları halinde başarı şanslarının daha yüksek olacağı söylenebilir. Heineken, kuruluşundan itibaren şirket sahibinin küresel olma vizyonuna sahip olduğu, uluslararası büyümenin üç nesli kapsayan uluslararası girişimcileri kapsadığı şirket tipine örnek gösterilebilir (Casillas vd., 2010). Şirketin uluslararasılaşmayla ilgili bilgi edinme ve yeni yabancı pazarlara girerken bu bilgileri kullanma becerisi küresel bir şirket olmayı başarma potansiyelinde önemli yer tutmaktadır. Bilgi edinme becerisi sergileyen bir şirket örneği de şu an altmıştan fazla ülkede faaliyet gösteren Amerikan şirketi Cargill'dir (Casillas vd., 2010). Ancak, Cargill'in bu çapta bir uluslararasılaşma başarısı kazanmasını yalnızca şirketin bilgi birikimi ya da diğer kuruluşları devralması neden olmamıştır, bunun yanında ailenin yönetici ya da danışman konumundan ziyade mal sahibi konumunu benimsemesi de uluslararasılaşma sürecini olumlu etkilemiştir. Aile adanmışlığı, ya da şirketin uluslararasılaşma amaçlarına ulaşmak için hem kaynaklarını adaması, hem de şirket faaliyetleri üzerinde sahip olduğu hakimiyetini azaltması da uluslararasılaşma sürecinin başarısında önemli bir belirleyicidir. Faber-Castell aralarında tartışmalı bir ilişki bulunan ve geçmişi iki yüz yıldan fazla olan bir Alman aile işletmesidir. Şirketin yeterince uzun bir süredir faaliyet göstermesi nedeniyle, şimdiye dek iş faaliyetlerinde görev almış yeterli miktarda nesle sahiptir. Şirketin şimdiye dek üzerinde hakimiyeti bulunan sekiz nesilden, yalnızca birkaçı uluslararasılaşmak için kaynakları tahsis etmeye ve şirket üzerindeki hakimiyetlerinin bir kısmını kaybetmeye gönüllü olurken, diğerleri böyle bir sürece karşı direnç göstermiştir (Casillas vd., 2010).

Bu noktadan hareketle, aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreçlerinin şirketi o esnada hangi neslin yönettiğine göre farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Zira, bazı nesiller işlerini yabancı pazarlara yaymaya istekliken, bazıları da mevcut iş faaliyetleri üzerindeki hakimiyetlerini korumayı tercih ederler. Sonuç olarak, aile şirketine sahip olan neslin şirketin uluslararasılaşma sürecini oldukça fazla etkileyebilmesi, aile şirketlerinin tümüne birden uyan bir uluslararasılaşma stratejisinin olmadığını gösterir.

### **2.3. Uluslararasılaşma Stratejisi Analiz Çerçevesi**

Şirketlerin yabancı pazarlardaki varlığının etkin ve sürdürülebilir olmasının şartı olan belirleyicileri ve faktörleri açıklamak ve bu gelişim sürecine karşılık gelen mantığı açıklamak üzere bazı kuramsal yaklaşımlar önerilmiştir (Bouزيد, 2014). Buna uygun

olarak, şirketlerin iş faaliyetlerini etkileyebilecek iç ve dış etkenleri değerlendirmesine yardımcı olan çerçeveler geliştirilmiştir. PESTEL (ya da PESTLE) taslağı şirketin dış ortamını değerlendirmek üzere geliştirilmiştir ve bu konudaki en yaygın yaklaşımdır (Gupta, 2013). Porter'in Beş Güç Analizi çerçevesi "iç-dış perspektifini kullanarak mevcut sektör karlılığını ve cazibesini analiz etmeyi" amaçlar (Dälken, 2014:1). Buna karşın, SWOT analiz çerçevesi yalnızca şirketi olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek dış faktörleri sunmakla kalmaz, kurumun güçlü ve zayıf yanlarına da odaklanır (Sammüt-Bonnici ve Galea, 2015). Sunulan tüm bu çerçeveler daha önce konuyla ilgili hazırlanan akademik yayınlar temelinde aşağıda incelenecektir.

### **2.3.1. SWOT Analizi**

1970'lerde, şirketlerin benimsediği nihai stratejinin iç yeterlilikleri (güçlü ve zayıf yanları) ve dışarıdaki durumları (fırsat ve tehditler) arasında bir uyum sağlaması gerektiğinden hareketle strateji oluşumu için bir çerçeve önerilmiştir (Ting, 2009). Şirketin başa çıkmak zorunda kalacağı siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler gibi genel çevre etkilerinin aydınlatılması için bir dışsal analiz yapılması, ayrıca şirketin özellikle iyi yaptığı şeyleri (güçlü yanları) ve hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran özelliklerini (zayıf yanlar) tespit etmesi için bir iç analiz yapılması gerekmektedir (Ting, 2009). Dış analizde şirketin baş etmesi gereken siyasi, ekonomik ve sosyal faktörler gibi dış çevre unsurlarının aydınlatılması gerekirken, iç analizde kurumun özellikle iyi yaptığı şeylerin ve aralarında kurum, personel, pazarlama ve finansın da olduğu ve şirketin hedefine ulaşmasını engelleyebilecek özelliklerin tespit edilmesi gerekmektedir (Wall vd., 2001). Bu çalışma genellikle SWOT analizi olarak bilinir. Önde gelen iş uzmanlarından olan Scherzler (2017), SWOT analizini bir aile şirketinin işlerini büyütmesi ve uluslararasılaşmanın kritik unsuru olan altyapıyı oluşturması için kullanabileceği en basit, fakat en etkin araçlardan biri olarak önermiştir. Analizi yapmak için, bir kağıt enine ve boyuna birer çizgi çizilerek dört çeyreğe bölünür. Üstteki iki analiz bölümü Güçlü ve Zayıf Yanlardır. Alttaki iki analiz Fırsatlar ve Tehditlerdir (Scherzler, 2017).

Güçlü yanlar ve fırsatlarla, zayıf yönler ve tehditlerin birbirlerinden uygun bir şekilde ayırt edilmelerinin önemli olduğu da söylenebilir. Güçlü ve zayıf yanlar kuruluşun iç ortamıyla ilgiliyken, fırsatlar ve tehditler kuruluşun kontrolü altında olmayan

değişkenleri işaret eder (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015). Bir şirketin sahip olduğu ve faaliyet gösterdiği sektörde kendisine rekabetçi avantaj kazandıran çeşitli kaynak ve beceriler güçlü yanlarını oluşturur. Buna karşın, “şirketin sektör ortalamasının üzerinde gelir elde etmesini” engelleyen çeşitli kaynak ve beceri eksiklikleri şirketin zayıflıklarını oluşturur (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015:1). Tehditler ve fırsatlarsa kuruluşun kontrol edemediği ve şirketi iş ortamındaki değişikliklere ayak uydurmak için şirket stratejisini değiştirmek zorunda bırakan dış faktörler olarak tanımlanır. Başarısını etkileyebilecek dış faktörleri SWOT analizi kullanarak değerlendirmek isteyen bir şirket, sektör dergileri, haber bültenleri, akademik çalışmalar, pazar araştırma raporları, ticari yayınlar, ticaret fuarları, tedarikçilerle, müşterilerle, potansiyel müşterilerle ve kamuoyuyla iletişim ya da yapılandırılmış araştırmalar başta olmak üzere, ancak bunlarla da sınırlı kalmayan çeşitli bilgi kaynaklarını kullanabilir (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015: 6-7).

SWOT analizinin uygulama ve kullanılabilirlik açısından bazı kısıtları da vardır. İç çevre analiziyle ilgili başlıca sorunlardan biri yöneticilerin genellikle çalıştıkları şirketin güçlü ve zayıf yanları olarak gördükleri bütün faktörlerin bir listesini yapması ve bunun sonucunda stratejik bir eylem yaratmaya yaramayacak kadar karmaşık bir listenin ortaya çıkmasıdır. Bu yüzden liste hazırlayan kişilerin yalnızca şirketin sektörde rekabetçi avantaj kazanmasıyla doğrudan bağlantılı olan ve iş geliştirme stratejisine yardımcı olacak faktörleri listelemeleri önerilmektedir (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015). Şirketin güçlü ve zayıf yanlarının yönetici tarafından listelenmesi araştırmanın kalitesini düşürebilecek taraflı bir eylem olarak görülebilir (Emet ve Merba, 2017). Şirketin SWOT analizini yalnızca stratejik analiz için kullanması halinde iç ve dış faktörlerin karşılıklı ilişkisinin tam görülemeyecek olmasının kapsamlı bir stratejik analiz yapmak isteyen şirketler için bir kısıt olduğu da söylenebilir (Popescu ve Scarlat, 2015).

SWOT analizi şirketler tarafından izlenecek uluslararasılaşma stratejisinin değerlendirilmesi sırasında da kullanılmaktadır. SWOT analizi dünyanın en fazla kullanıcıya sahip geleneksel tıp sistemi Geleneksel Çin Tıbbı tarafından uluslararasılaşma amacına yönelik olarak dahi dış ve iç ortamın değerlendirilmesi için kullanılmıştır (Tang vd., 2018). Araştırmacılar ayrıca şirketlerin etkili bir uluslararasılaşma süreci için SWOT analizini temel alarak “dezavantajlardan kaçınmak



için avantajlara odaklanması, tehditlerin üstesinden gelmek için fırsatları kollaması” (Tang vd., 2018:5) gerektiğini ifade etmiştir.

SWOT analizi Pakistan’da yüksek öğrenime en uygun uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesi için de kullanılmıştır (Khalid vd, 2017). Bu ülkedeki yüksek öğrenim ve bir önceki örnekte bahsedilen geleneksel tıp sistemi birer şirket olarak görülmesi de, şirketler gibi uluslararasılaşma peşinde olmaları bu çalışmaların literatür taramasına eklenmesinin doğru karar olduğunu göstermektedir. Araştırmacıların “SWOT analizinin hem mevcut uluslararasılaşma düzeyini anlamakta, hem gelişim kaydetmek için atılacak adımları belirlemede etkin bir yol olduğunu” ifade etmeleri bu çerçevenin kullanılma nedenidir. Pakistan’daki yüksek öğrenimin güçlü ve zayıf yanları, elindeki fırsatlar ve karşısındaki tehditlerden hareketle araştırmacılar durumun nasıl olumlu yönde değiştirilebileceği hakkında önerilerde bulunmuştur. Malezya’daki dört araştırma üniversitesi de dünya standartlarına ulaşma arzusuyla uluslararasılaşma hamlesinde bulunmuştur (Majzub, 2010). SWOT analizi değişim psikolojisi alanındaki en popüler yöntemlerden biri olduğu için bu amaca yönelik olarak kullanılmış, güçlü yanlar ve fırsatlar artırılırken zayıflıklar ve karşılaşılan tehditlerden etkilenmemek için çeşitli öneriler getirilmiştir.

Tüm bu bilgiler özetlendiğinde, SWOT analizinin uluslararasılaşma peşindeki çeşitli kuruluşlar tarafından sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. Şirketlere hem iç, hem dış ortamı değerlendirmede yardımcı olduğu için uygun uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesinde oldukça faydalıdır. Yine de, PESTEL ve Porter’ın çalışmanın ileriki bölümlerinde anlatılacak olan mantığı dikkate alındığında analiz için SWOT’un kullanılması diğer değerlendirme çerçevelerinin kullanım gerekliliğini ortadan kaldırmaz

### **2.3.2. PESTEL Analizi**

PESTEL (PESTLE) analizi şirketlerin operasyonları üzerinde etkili olabilecek çeşitli dış faktörleri tespit etmek ve değerlendirmek için kullandığı bir başka çerçevedir (Kenton, 2019). PESTEL çerçevesinde siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal dış faktörlerin belirlenmesi esastır. Bu çerçeve “spesifik bir ortamdaki kurumla bağlantılı makroekonomik değişkenleri tespit ve analiz etmeyi amaçlayan” bir yaklaşım olarak da

tanımlanabilir (Alanzi, 2018:1). SWOT analiziyle karşılaştırıldığında, PESTEL analizinde amaç şirketin yalnızca dış çevresini analiz etmektir, “kurumun tüm potansiyel riskleri ve meseleleri kavradığından emin olmanın etkili bir yoludur” (Rastogi ve Trivedi, 2016:385). Bu çerçeve şirkete uzun vadedeki stratejisini belirlemede de yardımcı olur, çünkü “PESTEL analizinin altında yatan düşünce şirketin dış dünyadaki değişimlere tepki göstermek zorunda olduğudur” (Gupta, 2013: 35). PESTEL analizinin kullanımı şirkete işlerinin devamlılığını önemli ölçüde etkileyebilecek potansiyel dış faktörleri tespit ederek gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel olumsuzlukların en aza indirilmesini sağlayacak uygun bir strateji belirlemede yardımcı olur. Ancak, söz konusu yöntemin kullanılmasının kapsamlı bir analiz için tek başına yeterli olacağı söylenemez. PESTEL analiz çerçevesinin “analitik değeri bir şirketin stratejik pozisyonunu öğrenmek için yeterli değildir” (Kim-Keung, 2014) ve strateji geliştirme sürecinde işe yaraması için üzerinde değişiklikler yapılması gerekmektedir. Ancak, araştırmacının PESTEL analizini kullanmış olması çevresel ve yasal faktörlerin yokluğu nedeniyle çerçevenin analitik değerinin kısıtlı kalmış olabileceği anlamına gelmektedir. PESTEL günümüzde bir şirketin operasyonlarını etkileyebilecek dış faktörlerin analizinde en yaygın kullanılan çerçeve olsa da, çerçevenin en güncel sürümü STEER’dir; burada S Sosyo-Kültürel, T Teknolojik, E Ekonomik ve R Düzenlemeler anlamına gelmektedir (Bensoussan ve Fleisher 2009:150). PESTEL’in ayrıca kısaltmasında etnik ve demografik faktörler bulunduran STEEPLED adında bir sürümü vardır (Kalinina, 2013).

PESTEL çerçevesi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren şirketler tarafından gelişim ve faaliyetlerini arttırmaya yönelik uygun bir strateji belirlemek amacıyla sıkça kullanılmaktadır. Singapur, Hong Kong ve Birleşik Krallıkta inşaat sektörleri de “inşaat alanında üretkenliğin artırılmasının başlıca temalarını” tespit etmek için bu çerçeveden yararlanmışlardır” (Pan vd., 2019). Makro iş ortamı temel alınarak inşaat şirketlerinin stratejilerine yönelik öneriler getirilmiştir. İnşaat şirketlerinin “değişen iş ortamlarına stratejilerini yenileyerek ve düzelterek cevap vermiş olmaları” nedeniyle (Pan vd., 2019:6), söz konusu sektörde faaliyet gösteren şirketler açısından böylesi bir değişime katkı yapma olasılığı yüksek olan unsurların tespit edilmesinde PESTEL analizinin uygulanması oldukça önemlidir. Bangladeş’teki ilaç sektörü hakkında yapılan bir başka araştırmanın amacı makroekonomik faktörlerin söz konusu sektör üzerindeki

etkisini değerlendirmektir (Abdullah ve Shamsheer, 2011). Bu amaçla yapılan PEST analizi sektörun olumlu etkileri azami düzeye çıkarmak, olumsuz etkileri asgari düzeye düşürmek için izlemesi gereken stratejiyi belirlemesine yardımcı olmuştur. Bu alışmada PESTEL/PEST analizinin farklı sektörlerde ve ölkelerde faaliyet gösteren şirketlerin strateji geliştirme süreçleri için de kullanılabilieceğinin ortaya konulması, analiz içeriğinin uygulama için seçilen kuruma göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

PESTEL çerçevesinin kullanımı ve strateji geliştirmeyi hedefleyen şirketler arasındaki ilişkinin analizinden sonra söz konusu çerçevenin uluslararasılaşma süreciyle olan ilişkisinin ortaya konması gerekmektedir. PEST çerçevesinin Starbucks, Nike, Adidas ve Uber gibi küresel şirketler tarafından dış ekonomik faaliyetlerini genişlettikleri sırada kullanıldığını belirtmek gerekir (Shtal vd., 2018). Buradan hareketle, böylesine çokuluslu şirketlerin bile uluslararasılaşma sürecine başlamadan önce dış çevrelerini değerlendirmek için PESTEL çerçevesinden yararlandığı söylenebilir. PESTEL çerçevesinin, bir kurumun belirli bir ölkeye yönelik uluslararasılaşma hamlesine girişip girişmeme kararı alırken, o ölkedeki iř ortamının değerlendirilmesi için de kullanılabilieceği görölmektedir. PESTEL analizi Rusya Federasyonu'ndaki iř ortamının cazibesini X Company açısından değerlendirmek için de kullanılmıştır (Linda, 2007), buradan bazı şirketlerin yalnızca faaliyet gösterdikleri ölkelerin iř ortamını değil, genişlemek istedikleri ölkelerin iř ortamlarını da analiz etmek istedikleri anlaşılmaktadır. Böyle bir durumda oklu PESTEL analizi yabancı bir ölkenin yayılmaya değip değmeyeceğinin değerlendirilmesinde oldukça faydalıdır. Bu analiz çerçevesi Polonyalı nakliyat şirketleri tarafından uluslararasılaşma sürecinde bir ön analiz olarak da kullanılmıştır (Strzelczyk ve Chład, 2017). Polonyalı nakliyat şirketlerinin içinde bulunduğu iç pazarın karmaşıklığına, şirketlerin diğer Avrupa Birlięi ölkeleriyle iř yapmasını kolaylaştıran Polonya'nın Avrupa Birlięi'ne girişinin eklenmesiyle, şirketler artık uluslararasılaşmayı potansiyel bir gelecek hamlesi olarak görmektedir. Bu yüzden, nakliyat şirketlerinin geleceğini görmek amacıyla PESTEL analizi "şirketin faaliyetlerini yalnızca bölgesel ve ulusal bağlamda değil, Avrupa hatta dünya çapında etkileyen faktörleri değerlendirme yöntemi olarak kullanılmıştır (Strzelczyk ve Chład, 2017:163).

Bir başka çalışma da Endonezyalı franchise şirketlerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri tespit etmek için yapılmıştır (Halim, 2013). Buna göre, uygun uluslararasılaşma stratejisinin oluşturulması ve uygulanması amacıyla, Endonezyalı şirketlerin uluslararasılaşma kararı aldıklarında muhtemelen nelerle karşılaşacaklarının farkına varması için PESTEL analizi yapılmıştır. Yabancı bir ülkedeki iş ortamının yerel ortamdaki kesinlikle farklı oluşu ve buna bağlı olarak şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek potansiyel faktörlerin farkına varılmasının gerekliliği nedeniyle, araştırmacı uluslararasılaşma sürecinden önce PESTEL analizi yapmanın kurumlar için hayati önem taşıdığını belirtmiştir.

PESTEL çerçevesinin şirketler tarafından kullanımının incelenmesinden hareketle, söz konusu çerçevenin uluslararasılaşmanın da içinde olduğu çeşitli iş stratejilerinin geliştirilmesinde oldukça faydalı olduğu sonucuna varılabilir. Farklı ülkelerdeki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin uluslararasılaşmak istedikleri ülkedeki sektörün dış ortamını değerlendirmek için PESTEL çerçevesini kullanmaları söz konusu çerçevenin uluslararasılaşma süreciyle olan güçlü ilişkisini göstermektedir.

### **2.3.3. Beş Güç Analizi**

Porter'ın Beş Güç Analizi bir sektörü şekillendiren güçleri analiz ederek şirketlere kurumsal stratejilerini belirlemede yardımcı olmak üzere geliştirilmiş bir çerçevedir (Chappelow, 2019). Söz konusu çerçeve sektördeki rekabet, sektöre potansiyel yeni girişler, tedarikçilerin gücü, tüketicilerin gücü ve ikame ürün tehdidi gibi faktörleri kapsar. Çerçevenin kurucusu “şirketlerin pazara bilinmedik ve beklenmedik şekilde girişlerin yarattığı pazar tuzaklarından kaçınmak için rekabete stratejik olarak karşılık vermeleri ve doğrudan rakipleri, dolaylı rakipleri ve potansiyel rakipleri sürekli izlemeleri ve rekabetçi pazardaki konum ve paylarını tehdit edebilecek ikame ürünler karşısında uyanık olmaları gerektiğini” ifade etmiştir (Kabeyi, 2018:39). Bu yüzden, söz konusu çerçeve şirketlerin iş varlıklarını etkileyen en önemli faktörleri tespit edip bunlara karşı uygun stratejiyi geliştirmelerine yardımcı olur. Porter'ın Beş Güç Analizi anlam olarak basit görünse de, uygulama sırasında analiz derinliğinden yoksunluk, yapılandırılmış analiz eksikliği, stratejik bakış eksikliği ve nesil tercihleri gibi çeşitli zorluklar barındırır (Dobbs, 2014). Bu zorlukların her biri uygulanan analizin kalitesini

olumsuz etkileyerek Beş Güç Analizinin kurumsal strateji belirlenmesine sağlayacağı katkıya engel olabilir.

Beş Güç Analizi 80’li yıllarda tasarlandığı için, zamanla anlamını kısmen yitirmiş olma ihtimali vardır. Michael Porter bir sektörü şekillendiren başlıca beş güç olduğunu varsaymıştır, ancak küreselleşme ve teknolojik gelişmeler çağdaş iş dünyasında bir sektörü etkileyen faktör sayısını arttırmış olabilir. Tüketicilerin satın alma için artık sadece yerel tedarikçilere bel bağlamaması ve küresel pazarın kendilerine çeşitli seçenekler sunuyor olması nedeniyle, pazarlık güçlerinin önemli ölçüde arttığı söylenebilir (Dälken, 2014). Bu yüzden, küreselleşmenin pazarları genişlettiği, bunun sonucunda hem tüketici, hem tedarikçi sayısını arttırdığı söylenebilir. Küreselleşmenin öne çıkan etkisi altıncı bir faktör eklenmesi gerektiği anlamına gelmez, ancak küreselleşmenin “mevcut beş faktör üzerinde belli bir etkisinin olduğu” şirketler tarafından hesaba katılmalıdır (Dälken, 2014:7). Araştırmacı da dijitalleşmenin sektörlerin temel şartlarını kökten değiştirdiğinden bahsederek “Beş Gücün bu değişimlere ayak uyduracak kadar esnek olmadığını” ifade etmiştir (Dälken, 2014:7). Çağdaş iş dünyasında inovasyon, teknolojik gelişme ve müşteri bağlarının bir araya gelerek şirketlerin seçtikleri sektördeki faaliyetlerini etkilediği düşünüldüğünde, Beş Güç Analizinin yakın zamanda modasının geçeceği ve yerine alternatif bir stratejik model geçeceği söylenebilir (Bruijl, 2018).

Beş Güç Analizi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketler tarafından strateji geliştirme amaçlı kullanılmaktadır. Finlandiya’da bulunan küçük bir yapı şirketine uygun stratejinin belirlenmesinde Porter’ın Beş Gücü, Değer Zinciri Analizi ve Temel Yetenek Kuramları gibi stratejik analiz çerçeveleri kullanılmıştır (Nguyen, 2017). Bu çalışmadaki analiz ve tartışma uygun bir stratejinin belirlenmesi için birkaç çerçeve kullanmanın gereğini ortaya koymuştur, çünkü bu analizlerin her birinin kendi avantaj ve dezavantajları vardır. Birkaç farklı çerçevenin kullanılmasıyla birlikte dezavantajların sayısı azaltılmış olur. Bir başka çalışmada ülkenin resmi eğitim sisteminde çeşitli değişikliklerle karşı karşıya kalan Kenya Devlet Üniversitelerinin analizi yapılmıştır, bu değişikliklere ayak uydurabilmek için uygun bir strateji geliştirmenin gerekliliği ortaya konulmuştur (Ogutu, 2015). Kenya’daki eğitim kurumlarında yapılan anketlerden hareketle, böyle bir durumda değişime cevap verme

stratejilerini aralarında Beş Güç Analizinin de olduğu çok sayıda faktörün etkilediği tespit edilmiştir. Burada Porter'ın Beş Güç çerçevesinin kurumun stratejik planlamasında oldukça önemli olduğu belirtilmektedir, ancak şirketler uygun stratejiler geliştirirken yalnızca bu güçleri dikkate almamaktadır. Buradan Kenya'daki eğitim kurumlarının çoğunluğunun dış dünyayı ve buna denk gelen karşılık verme stratejilerini değerlendirmek için birkaç çerçeveden yararlandığı sonucuna varılabilir.

Gıda sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin rekabetçi strateji geliştirmesi için SWOT analizi ve Beş Güç Analizi bir arada da kullanılmıştır (Oneren vd., 2017). Araştırmacıların belirttiği gibi, her iki çerçevedeki unsurların bazılarının birbiriyle bağlantılı olması bu kombinasyonu oldukça faydalı hale getirmektedir. Analizden sonra şirkete “küresel düşün, küresel hareket et” önerisinin getirilmesi (Oneren vd., 2017:524) şirketin başarılı olmak için yerel pazar şartlarına küresel performans standartlarını uygulaması gerektiğini göstermektedir.

Çok sayıda şirketin rekabetçi iş stratejileri geliştirmek için Beş Güç Analizini kullandığı kanıtlanmış olduğundan, bu çerçevenin yabancı pazarlara genişlemek isteyen şirketlerin uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesinde de kullanıldığı söylenebilir. “Labirinto Ayakkabıları” markası, ürünlerini Avustralya pazarında satmak istediğinde uygun uluslararasılaşma stratejisi belirlemeyle ilgili zorluklar yaşamıştır (Barahona, 2015). Şirket Portekiz pazarı yeterli gelir getirecek kadar büyük olmadığı, öte yandan yabancı bir ülkeye yeni bir marka sokmanın hem satış hacmini, hem satış değerini arttıracakını düşündüğü için uluslararasılaşma kararı almıştır. Şirkete uygun bir uluslararasılaşma stratejisi geliştirmek amacıyla Avustralya'ya yönelik PESTEL analizi, Avustralya ayakkabı sektörüne yönelik Beş Güç Analizi, finansal hesaplamalar, risk analizi ve SWOT analizini de kapsayan çok sayıda analiz çerçevesi kullanılmıştır. Çok sayıda analiz çerçevesi kullanılmaktaki amaç şirketin Avustralya'da yeni bir markanın faaliyetlerini etkileyebilecek ne kadar faktör varsa bunları hesaba katmasını sağlamaktır. Avustralya'daki ayakkabı sektörünün özelliklerini açıklamak ve değerlendirmek için özellikle Beş Güç Analizinden yararlanılmıştır (Barahona, 2015).

Benzer şekilde Winning Yönetim Danışmanlık adındaki Portekizli bir şirket için de hem kurumun iç dinamiklerine, hem faaliyet gösterdiği dış çevreyle ilgili yapılan değerlendirilmeye dayalı bir uluslararasılaşma stratejisi belirlenmiştir (Ferreira, 2015).

Bunların ikincisi Porter'ın Beş Güç Analizi kullanılarak yapılmış ve çerçeve şirketin gelecekte faaliyet göstermek istediği yabancı pazarlardaki dış iş ortamının değerlendirilmesinde oldukça faydalı olmuştur (Ferreira, 2015).

Yapılan analizden hareketle farklı ülkelerdeki çeşitli sektörlerden şirketlerin analiz amaçlı SWOT ve PESTEL'in yanı sıra Beş Güç Analizini de kullandıkları sonucuna varılabilir. Sonuç olarak, sözü edilen çerçevelerin her birinin Türk aile işletmelerinin uluslararasılaşmasıyla ilgili bir araştırmada kullanılmaya uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca daha önce yapılan literatür taramasında ortaya konulduğu gibi yalnızca bir çerçeve kullanılarak belirlenen stratejinin başarısından emin olunamaz, şirketin stratejisine yönelik olarak üçünün kullanılması daha iyi sonuçlar verecektir.

#### **2.4. Afrika Pazarında İş Yapmayla İlgili Hususlar**

Bu alandaki araştırma eksikliği nedeniyle Afrika ülkelerinde iş yapma konusu kapsamlı bir araştırmaya tabi tutulmalıdır. Ancak, bu eksikliğe rağmen küreselleşme Afrika'daki ekonomik gelişimi önemli ölçüde etkileyerek bölgeyi uluslararasılaşma için potansiyel olarak çekici bir yer haline getirmiştir. Ayanagbo ve diğerleri (2012) küreselleşme olgusunun Afrika'da büyüme, ortalama gelir ve istihdam gibi işle bağlantılı çok sayıda unsuru olumlu etkilediğini bildirmiştir. Tvedten, Hansen ve Jeppesen (2014), Afrika'da iş yapma cazibesinin artırılmasıyla ilgili yorum yaparak, bu bölgedeki girişimlere yön veren hem iç, hem dış faktörler olduğunu belirtmiştir. Afrika'nın siyasi ve kurumsal ortamındaki göreceli iyileşme nedeniyle, bölgedeki iş ortamı artık iş fırsatları bakımından daha caziptir. Kıtanın bazı bölgelerinin doğal kaynak zenginliğinin kıtaya yeterli miktarda yatırım çektiğinin de belirtilmesi gerekmektedir. İç faktörlere gelindiğinde, araştırmacılar bölgedeki ticaret okullarının eğitim standartlarının sürekli yükseldiğini, yeni gelen nesillerin iş konusunda üstlerine düşen görevleri yapmada daha becerikli hareket edeceğini belirtmektedir. Aşağıda Afrika'da iş yapmayla ilgili hususlar, Tvedten, ve arkadaşlarının (2014) araştırmalarında kullandığı yapıdan hareketle yakın geçmişte ortaya çıkan ve bölgedeki iş performansını etkileyen iç ve dış olaylara dayandırılacaktır.

### 2.4.1. Dış Faktörler

Tvedten ve diğerlerinin (2014) araştırmalarında kullandığı yapıdan hareketle yakın geçmişte ortaya çıkan ve bölgedeki iş performansını etkileyen dış olaylar şunlardır:

#### **Kurumsal Faktörler:**

Roxburgh ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada, artan iş gücü, şehirleşme, yabancı yatırımdaki artış ve orta sınıf tüketicilerin ortaya çıkışı gibi kurumsal dış faktörlerin Afrika iş performansının yakın zamanda görülen artışında etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, 2000 yılından beri iş verimliliğinin yıllık ortalama % 2,7 artması iş gücünün Afrika'daki iş performansı artışına neden olan faktörlerden biri olabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, aynı çalışmada 1980 yılında Afrika kıtasında halkın yalnızca % 28'i şehirlerde yaşarken, 2010 yılında bu oranın Çin'le hemen hemen aynı seviyeye gelerek % 40'a çıktığı belirtilmiştir. Doğrudan dış yatırıma bakıldığında, yabancı kişi ve kurumların Afrika'da yaptığı doğrudan iş yatırımı 2000 yılında 9 Milyar Dolar'ken 2008 yılında yine Çin'e yapılan doğrudan dış yatırıma neredeyse denk gelecek şekilde 62 Milyar Dolar'a çıkmıştır. Son olarak, Afrika'daki 20.000 Dolar ve üstü gelire sahip orta sınıf hane halkı sayısının Hindistan'dakinden daha yüksek oluşu "iç büyümede yeni bir itici güç" işlevi görmektedir (Roxburgh vd., 2010). Tüm kıtanın özellikleri tek bir ülkeninkiyle karşılaştırılamasa da, bunlar Afrika ticaretindeki görece artışı ortaya koymuştur. Bölgeye yapılan yatırımdaki artış da birçok şirketin bölgede potansiyel iş fırsatları gördüğünü ve yabancı kuruluşlara söz konusu bölgede genişleme için fırsatlar sunulduğunu göstermektedir. Ayenagbo ve diğerleri (2012) yaptıkları araştırmada, yabancı yatırımın gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler arasındaki "fikir boşluğuna" olumlu etki yaptığını, böylece gelişmiş ülkelerin bölgede iş yapmasının kendilerinin çıkarına olduğunu göstermektedir. Chu ve diğerleri (2007) ise Afrika'da iş yapmayı etkileyen hükümet desteğini, bir başka kurumsal faktör olarak ortaya atmıştır. Kenyalı ve Ganalı girişimcilerle yapılan bir ön çalışmadan hareketle, araştırmacılar bu ülkelerdeki girişimcilerin çoğunluğunun, hükümet desteğini ekonomik başarının başlıca şartlarından biri olarak gördüğünü tespit etmiştir. Diğer yandan, bahsedilen tüm bu faktörlerin Afrika'daki artan iş performansına katkısına rağmen, bazı araştırmacılar bu artışın duruma önemli bir etki edecek kadar hızlı olmadığını da belirtmişlerdir. Bigsten ve Soderbom'un (2010) yaptığı çalışmaya göre, bölgedeki iş



performansı üzerindeki kurumsal faktörlerin etkisiyle ilgili bazı kuşkular olması “Afrika’daki kurumsal ortamın daha hırslı sektör politikaları için yeterince uygun olup olmadığı” sorusuna neden olmaktadır. Zira bu yönde yapılan önceki girişimler önemli başarısızlıklarla sonuçlanmıştır. Anayiotos ve Toroyan (2009) Kenya ve Zambiya gibi bazı Afrika ülkelerindeki kurumsal faktörlerin gelişim düzeyinin oldukça düşük olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıların “Sahra altı Afrika ülkelerindeki kurumsal faktörlerin iyileşmesinin, finansal derinliği ve erişimi, Hisse Senedi Getiri Oranı (ROE) ve Geri Dönmeyen Kredilerden (NPL) daha fazla etkileyeceğini” belirtmelerine rağmen, çok sayıda Afrika ülkesindeki kurumsal faktörlerin bölgedeki iş performansına olumlu etki yapacak kadar gelişmediğini de ifade etmişlerdir.

### **Pazar Faktörleri:**

Bigsten ve Söderbom (2011) uluslararası pazarlara erişimden Afrika teşebbüslerinin gelişimini ciddi şekilde etkileyen bir pazar faktörü olarak bahsetmiştir. Araştırmacılar bu faktörün yalnızca bölgedeki şirketlerin üretkenliğine katkı yapmadığını, yatırımların Afrika’nın en verimli sektöründe yoğunlaşarak bölgedeki üretici kuruluşların performansını da arttırdığını ifade etmiştir. Bunun yanında, araştırmacılar ihracat pazarlarına girişin firmaların performansını ciddi şekilde etkilediğini belirterek Bigsten ve diğerleri (2004) tarafından ulaşılan bulguları desteklemiştir. Bu çalışma Kamerun, Gana, Kenya ve Zimbabweli şirketlerin ihracat pazarına katılımından edinilen verilere dayandırılmıştır. Araştırmada bu ülkelerin teknolojik olarak geri olmalarına rağmen ihracat faaliyetlerinden geniş öğrenme fırsatları bulma ve verimlilik artışı gibi faydalar sağladığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, uluslararası pazarlara girişin artması yalnızca bölgedeki yerel şirketleri olumlu etkilemekle kalmaz, yerel şirketlerle kurulan iş ortaklıkları uluslararasılaşma sürecinin ilk adımını oluşturabileceği için o bölgeyi hedefleyen yabancı şirketleri de önemli ölçüde etkileyebilir. Diğer yandan, bazı araştırmacılar pazar koşullarının Afrika’daki iş performansını geliştirmesine rağmen, yarattıkları etkinin büyüklüğünün kuşkulu olduğu sonucuna varmıştır. Elbadawi ve diğerleri (2006) Afrika’da faaliyet gösteren şirketlerin işletme başına düşen ortalama ihracatının diğer bölgelerdekinden oldukça düşük olduğunu tespit etmiştir. Bu durum Afrika ülkelerinin çok zayıf kurumsal ortamıyla kısmen açıklanabilse de, ihracat

pazarına girişin bölgede artan iş performansına görece katkısının fazla olmadığı ifade edilebilir.

### **Kaynak Faktörleri:**

Roxburgh ve diğerleri (2010) petrol ve diğer doğal kaynakların Afrika ülkelerindeki özel sektörün gelişiminin başlıca faktörlerinden olmaya devam ettiğini belirtmiştir. Araştırmacılar bu tür kaynaklara yeterince sahip olmasının yanında, petrolün varil fiyatının 1999 yılında 20 Dolar'ken 2008'de 145 Dolar'a çıkmış olmasının da bölgedeki artan iş performansının nedenlerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, petrol ve diğer doğal kaynaklara olan talebin sürekli artması nedeniyle kıtanın bu kalemden gelir elde etmeye devam edeceği söylenebilir. Bu kaynak faktörüyle ihracat pazarlarına giriş faktörünün bir araya gelişinin Afrika'daki iş performansı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, Afrika ülkelerinin üst düzey gelişim ve büyüme gösterme potansiyelinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Nyemah (2011:11) daha önceki araştırmacıların bulgularını kısmen reddederek, petrol ve gaz sektörünün bazı bölgelerde karlılık ve iş performansı artışına kesin olarak neden olsa da, bu kaynak bolluğunun "ekonominin yönünü değiştirerek tarım ve diğer sektörlerin üretkenliğini düşürebileceğini, petrol gelirlerinin dağılımındaki eşitsizlikler nedeniyle çatışmalara neden olabileceğini ve kaynak laneti olgusunu tetikleyebileceğini de ifade etmiştir". O'na göre, petrol ve gaz sektörüne odaklanılırsa Afrika bölgesi ekonominin diğer alanlarında durgunluk yaşayabilir ve bu uzun vadede uygun bir gelişim stratejisi olarak görülemez. Roxburgh ve diğerleri (2010) de tarımın Afrika ekonomisi için oldukça umut vaat eden bir sektör olarak görülebileceğini ifade etmiştir. Zira bu sektörün yıllık birleşik büyüme oranı bölgedeki gerçek GSYİH bakımından % 5,5'tir ve bu rakam kaynak, toptan ve perakende sektörlerinin yıllık büyüme oranının çok az altındadır. Dünyadaki ekilebilir ve boştaki arazilerin % 60'ının Afrika kıtasında oluşu da tarım sektörünün potansiyelini ve sektörün önündeki büyük fırsatları kanıtlamaktadır. Bu yüzden bölgedeki görece az gelişmiş ve oldukça gelecek vaat eden sektöre yapılacak yatırım, Afrika bölgesinde faaliyet göstermeyi planlayan şirketlere birçok avantaj kazandırabilir.

### **Rekabet Faktörleri:**

Sewdass ve Du Toit (2014) Afrika'daki rekabetçi zekanın uzun bir süredir karmaşasını koruyan bir konu olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre, Afrika'daki şirketlerin hala bu konunun üstesinden gelemedikleri, kurumların dinamizmden uzak ve değişimlere dirençli yapısına bakarak anlaşılmaktadır. Salinger (2001) de yaptığı çalışmada bunu destekleyerek, çoğu Güney Afrika şirketinin küresel iş yapma baskısına faaliyetlerini her zamanki gibi sürdürerek karşılık vermesinin, değişimlere karşı direncin bir kanıtı olduğunu ifade etmiştir. Ancak, bu unsur yabancı şirketlerin söz konusu bölgedeki faaliyetlerini olumlu etkilemektedir, çünkü yerel şirketlerle rekabet yüksek rekabet zekasına sahip şirketlere daha kolay gelecektir. Tvedten ve diğerleri (2012) rekabetçiliğin önündeki başlıca engellerin bazı Afrika ülkelerinde hala var olan suç, sermaye maliyeti ve erişilebilirliği ve siyaset, sağlık meseleleri olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmacılar ayrıca devlet tekelinin azalması, özelleşmenin artışı, yerli girişimcilerin önemli ölçüde çoğalması ve yabancı şirketlerin yatırımlarıyla birlikte Afrika'daki rekabetçiliğin zamanla arttığını belirtmişlerdir.

### **2.4.2. İç Faktörler**

Tvedten ve diğerlerinin (2014) araştırmalarında kullandıkları yapıdan hareketle yakın geçmişte ortaya çıkan ve bölgedeki iş performansını etkileyen iç unsurlar şunlardır:

#### **Girişimcilik:**

Adusei (2016) Afrika'da girişimciliğin sanayileşmiş ülkelerdeki kadar gelişmiş olmamasına rağmen, kıtanın gelecekte bu konuda başarı yakalama şansının oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı 12 Afrika ülkesiyle ilgili analizinden hareketle girişimciliğin ekonomik büyümeyle pozitif ilişkisinin olduğunu ve dünya kobalt rezervinin üçte ikisine sahip oluşu, kakao üretimi ve büyük platinyum rezervi gibi faktörlerin Afrika ülkelerine gelecek için yeterli girişimcilik fırsatı sunduğunu ifade etmiştir. Afrika'da faaliyet göstermek isteyen yabancı şirketler için bu durum bir avantaj olarak algılanabilir. Zira geleceğe yönelik girişimcilik fırsatları olması ve mevcut durumda kıtadaki girişimci eksiği yabancı şirketlerin seçtikleri pazardaki rekabet güçlerini olumlu etkileyebilir. Bu araştırmada ayrıca, bölgedeki girişimcilik durumunun olması gerekenin gerisinde olduğu belirtilerek, "ham tarım ürünlerinin uluslararası

fiyatlara ayak uyduramaması, yetersiz alt yapı, insani ve mali sermaye eksikliği, kalite standartları, yanlış ticaret politikaları, insan kaynaklarının kötü yönetimi ve hükümet politikalarının, girişimciliğin hedeflerine ulaşmasının önündeki başlıca engeller olduğu” ifade edilmiştir (Adusei, 2016: 29). Diğer yandan, Omoruyi ve diğerleri (2017) Afrika kıtasında girişimcilik faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü, çalışma yaşındaki nüfusun % 22’sinin yeni bir işe atıldığını, halkın önünde kısa ve uzun vadeli iş fırsatları bulunduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar yoksulluğun azaltılması ve istihdam konularında itici güç işlevini hükümet yerine girişimciliğin gördüğü Afrika’nın Sahra altı bölgesine özellikle vurgu yapmıştır.

### **Firma Büyüklüğü ve Yapısı**

Bazı Nijeryalı şirketlerle yapılan bir çalışmadan hareketle, şirket büyüklüğünün şirketin bölgedeki finansal ve üretkenlik performansının her ikisini birden etkilediği söylenebilir (Opeyemi, 2019:10). Toplam satış ve şirket yaşının, ya da şirket büyüklüğü göstergelerinin şirketin bölgedeki finansal performans ölçümleri üzerinde olumlu etkileri olduğu, bu belirleyicilerin varlık getirisi ve sermaye getirisi olarak kullanılmasıyla tespit edilmiştir. Daha önce bahsedilen şirket büyüklüğü göstergeleri şirket performansının üretkenlik ölçümünde de istatistiksel öneme sahiptir. Zira işçilik verimi ve sermaye verimini olumlu etkilemektedirler (Opeyemi, 2019:10).

Şirket büyüklüğü göstergelerinin yalnızca dörtte ikisi Afrikalı şirketlerin performansı üzerinde etkili olduğuna göre, şirket büyüklüğünün seçilen bölgedeki performans üzerinde görece etkisi olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca, şirket yaşının da şirket büyüklüğünün görece bir ölçüsü olduğu, örneğin yirmi yıl önce kurulmuş bir şirketin bu zaman içinde hiçbir büyüme göstermemiş olabileceği de söylenebilir (Fort vd., 2013). Şirketlerin büyüklüğü ve performansları arasındaki ilişkiyle ilgili yapılan bir başka çalışmada toplam mevduat, toplam kredi ve toplam varlıktan oluşan üç banka büyüklüğü göstergesinin Kenya’daki ticari bankaların finansal performansı üzerinde güçlü etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır (Kioko, 2013). Bu çalışmada “banka büyüklüğünün arzulan bir unsur olduğu ve performans artışı için bir tampon işlevi gördüğünün” belirtilmesi de şirket büyüklüğünün Kenya’daki bankacılık sektörü için çok önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Kioko, 2013: 41). Bu açılarından bakıldığında, görece daha uzun bir süre önce kurulmuş büyük şirketlerin, bölgedeki iş

performanslarının küçük şirketlere kıyasla daha iyi olacağı belirtilebilir. Güney Afrika şirketleri bağlamında firma büyüklüğü ve karların kaydırılması arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka çalışmada bir ana kuruluş ya da yabancı kuruluşun sahip olduğu şirketlerin vergilerinin önemli bir kısmından kurtulduğu ve böylece karlılığın arttığı ifade edilmiştir (Wier ve Reynolds, 2018). Güney Afrika'daki karlılığın kaymasıyla ilgili mikro ve makro öngörüler arasındaki boşluğun, büyük şirketler lehine işlediği, zira kendilerine vergi eşitsizliği gibi bir avantaj sunulduğu da söylenebilir (Wier ve Reynolds, 2018). Bu durumda Afrika'da faaliyet gösteren şirketlerin finansal ve verimlilik performansının yalnızca şirket büyüklüğünden etkilenmediği (Opeyemi, 2019), bunun yanında dengesiz karlılık kaymasının büyük şirketlere bölgede daha iyi performans gösterme fırsatı verdiği de ifade edilebilir. Eşitlikten uzak vergilendirme avantajının büyük ve yabancı şirketlerin Afrika'daki iş faaliyetlerini olumlu etkilediği belirtilebilir.

### **Beceri ve Teknoloji**

Bu faktörle ilgili yapılan bir çalışma Afrika'daki sıradan işçilerin sahip olduğu becerilerin yeterince gelişmiş olmadığını, çünkü “işçilerin sahip olduğu beceriler ve bunları nasıl kullanacaklarıyla ilgili işçi ve işveren bakış açılarının kaçınılmaz şekilde farklı olduğunu” (Letseka, 2004) ortaya koymuştur. Bu durum yerli çalışanların bir işin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili kendi fikirleri olabileceği için, yabancı şirketlerin yerli eleman istihdam edip işlerin olabildiğince karlı yapıldığından emin olmasının açıkça zor olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, beceriye karşı tutumda görülen değişikliğe rağmen daha önce beceri kazandırma konusunda ırk ve cinsiyet ayrımı yapılmış olması ve Apartheid rejiminin ara beceri geliştirme üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle Güney Afrika'da hala bazı faktörlerin beceri kazanımını kısıtladığı söylenebilir (Letseka, 2004). Bu yüzden, Afrika ülkelerinde faaliyet göstermeye istekli şirketler yerli nüfusun sahip olduğu becerilerin kendilerinin beklentilerini karşılamadığını görebilir. Afrika'daki beceri arz ve talebiyle ilgili başka bir çalışmada da benzer bir bulguya ulaşılmış, “yerli halkın okula erişimindeki artışa rağmen, iş gücünün sahip olduğu eğitim ve beceri düzeyinin diğer birçok üretken ekonomiden daha düşük olduğu” tespit edilmiştir (Reddy vd., 2016). Sonuç olarak, Afrika'daki yerli halkın iş faaliyetleri için gerekli beceri tabanını kazanabilmesi için yeterli bir sürenin geçmesi gerekmektedir ve

bu eksiklik yabancı kuruluşların perspektifinden bakıldığında bölgenin iş cazibesini olumsuz etkilemektedir.

## **2.5. Batı ve Kuzey Afrika Bölgelerini Hedeflemeye Başlayan Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci**

Şirketlerin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşmasını ele alan yeterli sayıda ve kapsamlı araştırmanın olduğu söylenemez, fakat bu araştırmaları yapmaya karar vermiş bazı şirketler vardır. Haier firması Uppsala'nın Uluslararasılaşma Modelinin ilk aşamasına denk gelecek şekilde Birleşik Arap Emirlikleri, Ürdün ve Lübnan gibi Orta Doğu ülkelerine ürünlerini ihracat etmeye başlayarak (Bouyoucef ve Chung, 2015) uluslararasılaşma stratejisinin ilk adımını atmıştır (Johanson ve Wiedersheil-Paul, 1975). Ancak, şirket Uppsala Modelinin sonraki aşamalarını takip etmemiş ve uluslararasılaşma sürecini farklı yürütmüştür. 2000'lerin başında şirket Haier ürünlerini üretmek için iki Kuzey Afrika ülkesi Cezayir ve Tunus'ta ve Batı Afrika ülkesi Nijerya'da iş ortaklıkları kurmuştur. Kurulan iş ortaklarının neticesinde, Cezayir'de oluşturduğu ağdan hareketle zaman içinde oluşturduğu iştirakler bölgesel toptancı ve satıcılarla ilişki kurmasını sağlamıştır. Haier'in uluslararasılaşma sürecinden hareketle, şirketin Afrika ve Orta Doğu ülkelerine rakiplerinden önce girerek ilk olma avantajını yaşamasının süreçteki başarısında etkili olduğu söylenebilir (Bouyoucef ve Chung, 2015). Şirketin pazara giriş modeli Orta Doğu ve Afrika iştiraklerindeki payını asgari düzeyde tutma girişimi olarak da tanımlanabilir. Bu da şirkete hedef pazara hızlı giriş, uluslararasılaşma sürecinin maliyetlerinde düşüş ve bu kararın getireceği risklerin azalması gibi avantajlar sağlamıştır (Bouyoucef ve Chung, 2015). Yerel dağıtıcıların talebi üzerine şirketin bazı üretim hatlarının Afrika ve Orta Doğu pazar şartlarına uygun hale getirildiğinin de belirtilmesi gerekir. Bu durum, ürünlerle ilgili farklı beklentiler ve yerel tüketicilerin satın alma davranışları hakkında şirkete yardımcı olabilecek yerel toptancı ve dağıtıcıların desteğinin son derece önemli olduğunu göstermektedir. Haier'in seçilen bölgedeki mevcut pazar olanaklarını tespit edebilmesi ve siyasi aktörlerle bağlantılar kurabilmesi şirketin pazarı ve siyasi ortamı tanıma sürecini de etkili bir şekilde yürüttüğünü kanıtlar niteliktedir (Bouyoucef ve Chung, 2015).

Bir diğer Çinli şirket Huawei de Kuzey Afrika pazarına girmek için bu ihracat yöntemini kullanmıştır (Wu ve Zhao, 2007). Böylesi bir yönelim, şirket yabancı

pazarlara girerken - örneğin Rus pazarı için ortaklaşa girişim, Avrupa ve Kuzey Amerika pazarları için taahhüt ve ortaklaşa girişim gibi- farklı metotlarla pazara nüfuz etme stratejileri kullandığından önemli sayılabilir. Haier'in başka bir Çinli şirketi de Afrika pazarına girerken ihracat yöntemini kullandığından, “endüstri faktörleri/ürünleri ve ev sahibi ülkenin çevresel faktörleri” gibi bazı faktörlerin uluslararasılaşma sürecinde büyük etkisi olduğu varsayılabilir (Wu ve Zhao, 2007:193). Diğer yandan, Amerikalı üretici Cummins Afrika pazarlarına girerken Batı Afrika ülkesi Gana'da pazar-tabanlı yaklaşımı benimsemiştir (Addae ve Addae, 2013). Hedef ülkede işbirliğine uygun ortak olmadığı ya da hali hazırda iş operasyonunun olmadığı durumlarda bu yaklaşımın uygun olması nedeniyle, Cummins enerji üretim kısmını bu ülkeye kurmuştur. Sonuç olarak, yerel şirketlerle işbirliği yapmak ve pazardaki mevcut operasyonları satın almak yerine, Cummins başka ülkelerdeki iş deneyimlerini kullanarak Batı Afrika pazarının bir kısmına ortak olma kararını vermiştir (Addae ve Addae, 2013). Ortak teşebbüs ve iştiraklere de başka ülkelerde uluslararasılaşmak isteyen şirketlerin sıklıkla başvurduğu giriş yöntemleri olarak bakılabilir. Örneğin, Gana kıyılarındaki doğal kaynaklardan yararlanmak için birkaç şirket, ellerindeki olanakları birleştirmiştir (Addae ve Addae, 2013). Birleşik Krallıkta doğal kaynaklar üreten Tullow Oil ve çok-uluslu küresel teşebbüs iştiraklerinden oluşan Gana-merkezli birkaç şirketten oluşan bu ortaklık sayesinde Tullow Oil'in riskleri ve uluslararasılaşma maliyetleri azalmıştır.

Çalışma için yapılan literatür analizinde aile şirketinin uluslararasılaşmasıyla ilgili hususlar, Afrika kıtasında iş yapmayla ilgili hususlar ve Kuzey ve Batı Afrika pazarlarına giren şirketlerin uluslararasılaşma stratejileri dahil bir dizi faktör üzerinde durulmuştur. Ancak, aile şirketlerinin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşma stratejisinin daha önce hiçbir çalışmada analiz edilmemiş olması bu konuyla ilgili bir çalışma yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu amaçla, Türkiye'de faaliyet gösteren bir aile şirketi kimliğiyle Özyıl Tuz İşletmeciliği (ÖTİ) Gıda Ltd. Şti. seçilerek Batı ve Kuzey Afrika bölgelerine girişte hangi uluslararasılaşma stratejisinin şirkete en uygun olacağı analiz edilecektir. Söz konusu kuruluş geçmişte başarısız bir uluslararasılaşma süreci geçirdiği için, hem şirketin hem pazarın ihtiyaçlarına en uygun düşecek uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

### 3. BÖLÜM: YÖNTEM, BULGULAR VE ANALİZ

Çalışmanın önceki bölümünde aile işletmelerinin uluslararasılaşması ve strateji geliştirmesiyle ilgili mevcut literatür sunulmuştur. Literatür taramasından hareketle şirketlerin uluslararası pazarda gelişim stratejileri ve Batı ve Kuzey Afrika bölgelerine giren bir aile şirketinin uluslararasılaşma ve strateji geliştirme süreçleriyle ilgili hususlar ortaya konulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ise araştırmanın yöntemi ele alınacaktır. Çalışmanın sonraki bölümünde ÖTİ'nin geçmişte yaşadığı uluslararasılaşma ve pazar seçim tecrübesi incelenerek ve uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek iç ve dış faktörler tespit edilerek bir aile işletmesi örneği olarak Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşmasıyla ilgili konular ele alınacaktır.

Bu çalışma için seçilen başlıca araştırma yöntemi işbirlikçi eylem yöntemidir ( Collaborative Action Research). Nitel ve nicel yaklaşımları olan bir yöntem olarak eylem araştırmasında “dünyayı değiştirerek anlamanın ve geliştirmenin amaçlandığı” varsayılır (Baum vd., 2006:854). Bu yöntemi kullanarak hem araştırmacı, hem katılımcılar, ya da çalışmamız bağlamında şirket, kurumun bazı faaliyetlerini geliştirmek için birbirleriyle işbirliği yapmaktadır. Eylem araştırması genelde, “katılımcıların sosyal durumunda olumlu değişim ve gelişim ortaya çıkarmak ve durumla ilgili hem pratik, hem kuramsal bilgiler üretmek” gibi bazı faydalarıyla birlikte anılır (Burns, 2015:187). Dahası, eylem araştırması yöntemi araştırmacılara kuramsal meselelerden çok pratik meseleler üzerinde durma fırsatı vererek, yöntemi uygulayan kişilerin bilgili oldukları ya da kişisel olarak ilgilendikleri ve buradan hareketle etki edebilecekleri ve olumlu değişime katkı sunabilecekleri sorunları ele almalarını sağlar (Ferrance, 2000). Sonuç olarak, araştırmacının ÖTİ’de staj yaparken uluslararasılaşmayla ilgili çeşitli konulara ve sorunlara dahil olması, söz konusu yöntemin bu çalışmaya uygunluğunu ortaya koymaktadır. “Eylem araştırması yönteminde kabul edilmiş bir dizi yöntem aşaması yerine katılımcı ve işbirlikçi bir araştırma ön plana çıktığı için” (Parker, 2003:25) çalışmada birkaç veri toplama tekniği kullanılacaktır.

Yöntem bölümünün amacı seçilen yöntemlerin çalışmanın başında sorulan araştırma sorularını yanıtlamada yeterli olduğunu ortaya koymaktır.



### 3.1. Eylem Araştırmasının Çerçevesi

Daha önce belirtildiği gibi, eylem araştırması “eylem araştırmacısının ve paydaşının sorununu teşhis etmek ve buradan hareketle bir çözüm geliştirmek için işbirliği yaptığı bir yaklaşım” olarak tanımlanabilir (Bryman ve Bell, 2011). Bir başka deyişle, eylem araştırmasının en önemli özelliklerinden biri kurumsal problemlerin çözülmesi için araştırmacı ve kurum üyeleri arasındaki işbirliğidir. Eylem araştırmasında sosyal dünyanın sürekli değiştiği, hem araştırmanın, hem araştırmacının da bu değişimin bir parçası olduğu varsayılır (Collis ve Hussey, 2003). Eylem araştırmaları pozitivist, yorumlayıcı ve eleştirel olmak üzere üçe ayrılır (Tripp, 2005):

Pozitivist Eylem Araştırması, ‘klasik eylem araştırması’ olarak da bilinir ve araştırmayı sosyal bir deney olarak görür. Buna göre eylem araştırmasının, hipotezleri gerçek dünyada test etme yöntemi olduğu kabul edilir.

Yorumlayıcı Eylem Araştırması, ‘çağdaş eylem araştırması’ olarak da bilinir ve iş gerçekliğinin sosyal olarak yapılandırıldığı kabul edilir. Eylem araştırması yapılırken yerel ve kurumsal faktörler üzerinde yoğunlaşır.

Eleştirel Eylem Araştırması, iş süreçlerine yönelik eleştirel bir tutum benimseyen ve geliştirmeyi hedefleyen spesifik bir eylem araştırması türüdür.

Eylem araştırması spesifik uygulamaları iyileştirmek için uygulanır ve söz konusu uygulamaların iyileştirilmesi amacıyla toplanan verilerden hareketle bu uygulamaların eylem, değerlendirme ve eleştirel analizine dayanır (Bryman ve Bell, 2011). Birkaç kişinin bir amaç çerçevesinde sağladığı katılım ve işbirliğinin de kolaylaştırdığı bu araştırma türünde spesifik durumlar ve bunların bağlamı üzerinde de durulur. Eylem araştırması iş araştırmalarına pratik olarak uygun olma avantajına sahiptir; nicel verilerin yanı sıra nitel verilerle birlikte de kullanılabilir ve problem hakkında derinlemesine bilgi edinme fırsatı sunar (Tripp, 2005). Eylem ve araştırmayı birbirinden ayırt etmesi ve her ikisini de uygulamada yaşanan zorluklar yöntemin kısıtlarından biri olabilir; çeşitli nedenlerden dolayı eylem araştırmasının tamamlanmasında yaşanan gecikmelere sıklıkla rastlanır ve bu araştırmaların tekrarlanabilirlik unsuru eksiktir (Collis ve Hussey, 2003).

Eylem araştırması kendini yansıtan döngülerden kurulu bir katılımcı çalışmadır: değişimi başlatmak için plan yapma, değişimi uygulama (eylemde bulunma) ve uygulama sürecini ve sonuçlarını gözleme, değişim ve tekrar planlama süreçleri üzerinde düşünme, eylem ve gözlem, düşünme bu döngüleri oluşturur (Kemmis ve McTaggart, 2000). Bu çalışmanın amacına dönük olarak, araştırmacının araştırmayı yapmadan önceki dönemde ÖTİ’de çalışırken hem planlama, hem eylem aşamalarını gerçekleştirdiği, gözlem ve düşünmenin yer aldığı son aşamaların da bu araştırmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirildiği varsayılmaktadır.

Zira şirket, Batı ve Kuzey Afrika’da faaliyet gösterdiğinde uygulamak üzere uluslararasılaşma stratejisini planlamaktaydı. Araştırmacı ÖTİ’nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşmasıyla ilgili konulara doğrudan dahil olduğu için, kurumun uyguladığı stratejinin sonuçlarını bizzat gözlemleyebilmiştir. Eylem araştırmasının son döngüsü olan düşünme aşaması da araştırmacının uluslararasılaşma sürecinin sonuçlarını değerlendirdiği sırada gerçekleşmiştir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda yalnızca bir eylem araştırması döngüsü kullanılacaktır.

### **3.2. Veri Toplama Süreci**

Bu çalışmanın veri toplama teknikleri daha önce de belirtildiği gibi eylem araştırması yöntemine dayalı olarak uygulanacak ve hem birincil, hem de ikincil veriler kullanılacaktır. Çalışmanın amacı, i- ÖTİ tarafından temsil edilen bir Türk aile işletmesinin kapsamlı bir analizini yapmak, ii- Kuzey ve Batı Afrika ülkelerini hedeflerken şirketin uygun uluslararasılaşma stratejisini analizler yoluyla belirlemek olduğundan, birincil verilerin toplanması için gözlem, deneyim ve görüşmelerin tümünden yararlanılacaktır.

Sakarya Üniversitesi’ndeki “Uluslararası Ticaret” programının Üniversiteden Pazar Elçiliğine Projesinde (UPEP) stajyer olarak çalışan araştırmacının ÖTİ’nin araştırma konusuyla ilgili iç süreçlerini bizzat gözleme fırsatı olmuştur. Araştırmacı şirketteki bazı operasyon süreçlerini bizzat gözlemleyerek, buradan kendisine gözlem notları çıkarmıştır.

Gözlem tekniği araştırma için tek başına yeterli olmayacağından, konuyla ilgili daha fazla bilgi toplamak amacıyla görüşme yöntemi seçilmiştir. Bu bağlamda araştırmayla

ilgili daha ayrıntılı bilgi elde etmek için, şirket tüm süreçleri hakkında derin bilgi sahibi olan müdürüyle bir görüşme yapılmıştır. Kendisi, görüşme yapılmadan önce e-posta gönderilerek davet edilmiş ve çalışma hakkında bilgilendirilmiştir. Görüşme 04 Şubat 2019 tarihinde, şirket ofisinde Sakarya ilinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları yarı yapılandırılmış mülakat formu olarak hazırlanmıştır. Böylece ihtiyaç duyulan konulara ilişkin derinlemesine bilgi edinilecek yeni sorular sorulabilmiştir. Soruların hazırlanması aşamasında tez danışmanından uzman görüşü alınmıştır. Katılımcının izni ile görüşmenin ses kaydı alınmış ve kendisine uygun bulmadığı ya da mahremiyetini ihlal ettiğini düşündüğü soruları yanıtlamayabileceği açıklanmıştır. Ayrıca, birincil veri toplama süreciyle ilgili tüm etik faktörlere dikkat edildiğini göstermek amacıyla, çalışmada görüşmecinin kimlik bilgileri saklı tutulmuştur. Araştırmada işletmenin isminin kullanılmasında bir problem olmadığı konusunda da teyit alınmıştır. Gözlem ve görüşme yöntemi birlikte kullanılarak şirketle ilgili gerekli bilginin görece kısa bir süre içinde elde edilmesi böylece sağlanmıştır.

Analiz için gerekli olan ikincil veriler ise internette topluma açık olan kaynaklardan edinilmiş ve bu kaynaklar referansları ile kaynakça kısmına eklenmiştir.

### **3.3. Verilerin Analizi**

Verilerin analiz süreci için tematik içerik analizi yöntemi seçilmiştir. Veri toplama sürecinde yalnızca nitel veri toplandığı için bu analiz tekniği uygun bulunmuştur. Zira, “araştırmacının büyük miktardaki bağlamsal bilgiyi inceleyerek, eğilimlerini ve sözcük kalıplarını, sıklıklarını, ilişkilerini, iletişim yapılarını ve söylemlerini rahatlıkla belirlemesini” (Vaismoradi vd., 2013) bu yöntem sağlayabilmektedir. Bu yöntem, içeriğin analizine ve araştırmacının kullandığı simgelere yönelik olarak rahatlıkla kullanıldığından, kodlama ile ilişkilendirilebilir (Neuendorf, 2019). Tüm veriler görüşme dökümleri halinde ve araştırmacının ÖTİ’deki deneyimlerinin yazılı anlatımı yoluyla sunulduğu için, tematik içerik analizinde herhangi bir kısıtla karşılaşılmamıştır. Toplanan bilgilerin analizi belirlenen örüntü ve kavramlara göre bölünerek, mantıksal açıdan yapılandırılmış bir veri yorumu şeklinde sunulacaktır.

### **3.4. Etik Hususlar ve Kısıtlar**

ÖTİ şirket müdürünün araştırmaya katılımı gönüllülük esasına dayalı olmuştur, görüşülen kişinin verdiği bilgilerin araştırmada kullanılması hususunda onayı alınmıştır. Ayrıca, görüşmecinin adı ve kayıt dışı olduğunu belirttiği hususlar çalışmada belirtilmeyerek etik hususlara uyulmuştur. Çalışmanın ikincil verileri olarak elde edilen tüm bilgilerin de kamuya açık kaynaklardan alınmış ve kaynakçada belirtilmiş olması da araştırma atığının bir parçasıdır.

Bu çalışmanın başlıca kısıtı, görüşülen kişinin konuyla ilgili yanlış bilgiler vermiş olma olasılığıdır. Görüşmeci ÖTİ’de halen görevini sürdürdüğünden, şirketin iyi izlenim bırakması adına şirketle ilgili bazı olumsuz bilgileri dile getirmemiş olabilir. Bu kısıt araştırmacının gözlem notları ile giderilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın başka bir kısıtı da görüşmeci sayısının azlığıdır. ÖTİ’nin yalnızca bir çalışanıyla görüşme yapılabilmektedir. Ancak görüşmecinin yönetici olması nedeniyle tüm şirket bilgilerine vakıf olduğu düşünülmektedir.

### **3.5. Bulgular ve Analiz**

Bu çalışmanın amacı, i- ÖTİ tarafından temsil edilen bir Türk aile işletmesinin kapsamlı bir analizini yapmak, ii- Kuzey ve Batı Afrika ülkelerini hedeflemeye başlayan şirket için uygun uluslararasılaşma stratejisini tespit etmek olduğu için, bulgular ve analiz bölümünün bu amaca hizmet etmesi amaçlanmaktadır. Aşağıdaki araştırma sorularının yanıtlanması da çalışmanın yürütülmesi açısından oldukça önem taşımaktadır:

- Uluslararası pazardaki uluslararasılaşma stratejileri nelerdir?
- Bir aile şirketinin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma süreci ve strateji geliştirmesiyle ilgili hususlar nelerdir?
- Uluslararasılaşma ve pazar seçimi Kuzey ve Batı Afrika bölgelerinde ÖTİ tarafından nasıl uygulanmaktadır?
- ÖTİ’nin hedef pazardaki uluslararasılaşma sürecini hangi iç ve dış faktörler etkileyebilir?

Bu durumda Bulgular ve Analiz kısmı üç bölüme ayrılacak ve bu bölümlerin her biri daha önce belirlenen araştırma sorusuna yanıt vererek ÖTİ tarafından başvurulması gereken uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Şirketlerin uluslararası pazardaki gelişim stratejileri ve bir aile şirketinin Kuzey ve Batı Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma süreci ve strateji geliştirmesi önceki bölümde anlatılıp analiz edildiği için, bu konuya denk gelen analiz Bulgular ve Analiz bölümünden çıkarılmıştır.

### **3.5.1. Özyıl Tuz İşletmeciliği (ÖTİ) Gıda Ltd. Şti. Tanıtımı**

Seçilen şirket ÖTİ'yi tanıtmak için aşağıda verilen bilgilere, araştırmacı tarafından şirket müdürüyle yapılan görüşme sonucunda ulaşılmıştır.

ÖTİ, çeşitli alanlarda kullanan farklı tuz çeşitlerinin üretim, dağıtım ve ihracatında uzmanlaşmış özel bir aile şirkettir. 1974 yılında, Sakarya İli'nin Serdivan İlçesi ve çevresinde gıda tuzu üretimi ve dağıtımına başlayan bir girişimcinin (I.Y) macerası ve tutkusu sonucunda ortaya çıkmıştır. Yıllar içinde şirket başka bölgelere yayılmış ve üretim faaliyetlerini çeşitlendirmiştir. Ticarete konu olan ürünler; tarımsal gıda sektöründe kullanılan çeşitli sofr tuzları, rafine sofr tuzu, süt, peynir ve zeytin üretiminde kullanılan tanecikli tuz, su saflaştırma ve yumuşatmada kullanılan rafine tablet tuzlar ve diğerleri, bulaşık makinelerinde, kar temizlemede, ilaç yapımında kullanılan tuzlar, kimya, tekstil sektöründe ve hayvan gıdalarında kullanılan tuzlardır. Şirketin ve değerlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve bunları sonraki nesillere aktarmak için, şirketin kurucusu oğullarını 1990'lı yıllarda yavaş yavaş şirket yönetimine dahil etmiştir.

1997 yılında şirket "Marmara Tuz" markası ve Özyıl Tuz İşletmeciliği adıyla resmen tuz üreticisi olarak tescil edilerek ulusal boyutta değişime gitmiştir. Bu dönemde şirket yönetiminin babadan oğullara geçişi ve büyük yayılma projeleri görülmüştür. Aynı yıl, şirketi Genel Müdür olarak E.Y. (şirket kurucusunun ikinci oğlu) ve şirketin lojistik, dağıtım ve muhasebesinden sorumlu ağabeyi A.Y. (en büyük oğul) ve ulusal satış ve muhasebeden sorumlu erkek kardeşi Y.Y. (üçüncü oğul) birlikte yönetmeye başlamıştır. Şirketin, şirket kurucusunun oğulları tarafından yönetilmesi şirketin ailenin ikinci neslinin kontrolü altında olduğu anlamına gelmektedir. Şirket içindeki bu yönetim

değişikliği şirketin doğasını ve aile karakterini daha güçlü bir biçimde teyit etmektedir. Zira, literatür taramasında belirtildiği gibi, aile işletmeleri sermaye yapısı, yönetim şekli, operasyonel idari ve stratejik süreçlerinde ailenin bir ya da daha fazla üyesinin etkisi bulunması (Chrisman vd., 2003), zaman kavramı, kültür ve yönetim bakımından (Mustakallio vd., 2002) diğer kurum tiplerinden farklıdır. Aile şirketi bir ya da daha fazla ailenin üyelerinin hatırı sayılır oranda mülkiyete sahip olduğu ve şirketin genel durumuna karşı kendilerini oldukça sorumlu hissettikleri işletmelerdir. Bir kişinin hakim hissedar olduğu, diğer deyişle şirket, senet alıp satan mali kuruluş ya da yatırım ortaklığından ziyade bir gerçek kişinin en az % 20 oy hakkına sahip olduğu ya da diğer hissedarlara kıyasla en yüksek oy hakkına sahip olacak kadar hisseyi elinde bulundurduğu şirketlere aile şirketi denir (Chakrabarty, 2009). Ancak, ÖTİ'nin kurucu yöneticisi halen hayatta olduğundan ve şirketin mevcut yönetim kadrosuyla yakın ilişkili olduğundan, karar alma aşamasındaki etkisinin hala yüksek olduğu da söylenebilir literatürün (Casillas vd., 2010) ışığında söylenebilir.

### **3.5.2. ÖTİ'nin Geçmiş Uluslararasılaşma Deneyimleri ve Batı ve Kuzey Afrika Bölgelerindeki Yeni Sürece Etkisi**

Bulgular ve Analiz bölümünün bu alt başlığı, araştırmacının seçilen şirkette staj yaptığı dönemde yaptığı kişisel gözlemlere ve şirket müdürünün aktardıklarına dayanmaktadır. Eylem araştırmasında önerildiği gibi, şirketin geçmişteki ve şimdiki uluslararasılaşma süreci gözlemlere dayalı olarak sunulacak, daha sonra ikinci bölümde analiz ve sonuçlar ortaya konacaktır.

#### **Geçmiş Deneyimler bulgular**

Özyıl Tuz İşletmeciliği yeni, genç ve hırslı yönetim kadrosuyla 2000'li yılların başında Türkiye'nin komşularını ve Balkanları hedef alan girişimiyle uluslararasılaşma sürecini başlatarak dünyaya açılmıştır. Bu girişim yapılırken gerçek bir uluslararasılaşma niyeti ya da yabancı pazarlara büyük bir ilgi söz konusu değildir. ÖTİ müdürünün görüşme sırasında araştırmacıya aktardıklarına göre, uluslararasılaşma süreci aslında 2011 yılında beklenmedik bir şekilde bazı Avrupa ülkelerine tuz ihracatı yapılmasıyla başlamıştır.

2010 ve 2011 kışı Avrupa'daki en soğuk mevsimlerden biriydi. Huet (2011), Liberation gazetesinde yayınlanan yazısında "2010/2011 kışları Fransa'da ortalamanın üstünde soğuk geçti", "2010 Aralık ayı 1970 Aralık ayını (-2.6 ° C) ve 1975 Aralık ayını (-2.4 ° C) geride bırakarak son 40 yılın en soğuk Aralığı oldu. Sıklıkla ve yoğun olarak kar yağışları görüldü", "Kar çok sık yağıyordu ve genellikle kalkmıyordu. Aralık ayında bu hava şartları özellikle Ile-de-Fransa'da son 30 yılda görülmemiştir" ifadelerini kullanmıştır (Huet, 2011). Bu durum, tüm Avrupa'dan, Avrupa'daki üretimin karşılayamadığı müthiş bir kar temizleme tuzu talebi gelmesine yol açmıştır ve bunun için yurtdışından hatırı sayılır bir ithalat yapılması gerekmiştir. O dönemde Avrupa'nın en büyük kar temizleme tuzu tedarikçisi Mısır'dır. 2011 yılında Mısır'da tüm ekonomik faaliyetlerde durgunluğa neden olan bir siyasi devrim yaşanmıştır. Avrupa krizle baş edebilmek için başka bir tedarik pazarı bulmak zorunda kalmıştır. Avrupa'ya yakınlığı ve elinde bulunan önemli miktardaki ürün nedeniyle Türkiye bu şartlarda Mısır'a ideal bir yedek pazar olarak ön plana çıkmıştır. Fiyatlar Mısır'dan daha pahalı olsa da, Avrupalılar ürünü almak için gerekli parayı ödemeye hazırdır. Böylece, Avrupa'nın Türkiye'den önemli miktarlarda bir kar temizleme tuzu talebi olmuştur. Avrupa'da bulunan Türk aracılar kıtaya tuz sağlaması için Türkiye'deki sektörün başrol oyuncusu olan ÖTİ ile temas kurmuştur. Böylece, uluslararası pazarda neredeyse hiç tecrübesi ve böyle bir macera için hazırlığı olmayan ÖTİ şirketi Avrupa'ya çeşitli aracılar vasıtasıyla dolaylı ihracat yaparak uluslararasılaşma sürecini başlatmıştır. Bu ilk uluslararasılaşma girişiminde şirket pazara ihracatla girmiştir.

Literatür taramasında belirtildiği gibi, düşük-bağlanmışlık düzeyi olan ilk yabancı pazara giriş biçimi ihracattır. İhracat doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki yolla yapılabilir. Doğrudan ihracatta, ülkesinde yerleşik bir şirket ihracat faaliyetleri gerçekleştirmek için yabancı ülkelerdeki dağıtıcılarla temas kurar ya da ihracatı kendisi gerçekleştirir (Sharma ve Erramilli, 2004). Dolaylı ihracatta ise, ticaret faaliyetlerini yürütmek üzere şirketin ülkesinde yerleşik bir İhracat Şirketi ya da Ticaret Şirketi gibi aracılarla temasa geçilir. Bu aracılar yabancı ülkede müşteri bulma, ürünleri gönderme ve ödemeleri alma konusunda şirkete yardımcı olurlar. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), henüz uluslararası deneyimi olmayan şirketler için ihracatı yabancı pazara ulaşmanın en iyi yöntemi olarak tanımlar, çünkü uluslararası operasyon risklerini azaltmaktadır.

Uluslararası pazardaki bu ilk deneyimden sonra, şirket ürünlerini Avrupa'ya doğrudan ihraç ederek uluslararasılaşma sürecini başlatmaya karar vermiştir. Kar temizleme tuzlarına ek olarak, pazara diyet tuzu, sanayi tuzu ve su arıtımı için tuz tanecikleri gibi diğer yüksek katma değerli tuzları sokmaya ve diğer müşteri gruplarını hedeflemeye çalışmıştır. Ancak, yöneticilerin kararlılığına rağmen, şirket pazarda iki yıl hiçbir operasyon gerçekleştirememiştir. ÖTİ CEO'su E.Y.'e göre, bu başarısızlık uluslararası pazarda doğrudan deneyim eksikliğiyle, uluslararasılaşma süreci için gerekli nitelikli personel eksikliğiyle, süreç için ayrılan insani ve mali kaynakların yetersizliğiyle açıklanabilir. Çünkü o dönemde Türk lirasının Avro ve Dolar karşısındaki değeri, Çin ve Mısır gibi rakip ülkelerin para birimlerine kıyasla çok yüksekti ve bu ülkelerdeki düşük işçi ücretlerinin de eklenmesi Avrupa pazarını Türk şirketler için çok zorlu bir hale getirmekteydi.

Avrupa pazarına girmede başarısız olunan girişimlerle geçen bu iki yılın ardından, şirket 2013 başında daha rekabetçi olmak için başka bir yaklaşım benimsemeye karar vermiştir. Böylece, Belçika'da yaşayan ve tuz işiyle oldukça zenginleşmiş bir Türk aracının teklifiyle, ÖTİ bir iş ortaklığına girerek Avrupa'ya ve diğer ülkelere tuz ihracatı yapmak üzere Mısır'da bir tuz üretim birimi kurmaya karar vermiştir. Şirketin Avrupa pazarında yeterince rekabetçi olamamasının sebebi kısmen ürünün yüksek fiyatıdır ve üretimi bir başka ülkeye taşıma fikri E.Y.'e göre şirketi daha rekabetçi hale getirecektir. Zira Dunning'in (1998) yabancı pazara giriş biçiminin seçimi ve nedenleriyle ilgili tespit ettiği tüm avantajlara Mısır sahiptir. Literatürde tanımlandığı şekliyle, bu avantajlar şunlardır:

- **Sahiplik Avantajı:** Şirketin büyüklüğü, uluslararası tecrübesi ve farklı ürünler üretme becerisi mülkiyet avantajlarını yansıtır (Rastorgueva, 2014). Şirket büyüklüğü, şirketin ölçek ekonomisini uygulamak için gerekli pazarlama maliyetlerini karşılama becerisini gösterir. Bu yüzden büyük kuruluşlar yüksek bağlanmışlıklı giriş modellerini tercih edebilirler (Rastorgueva, 2014). ÖTİ, Türkiye'nin tuz alanındaki öncü kuruluşlarından biridir, pazar için çeşitli ürünler geliştirme, Mısır'da uygulayacağı iş stratejisi için kaynaklarını aktarma becerisine ve deneyimine sahiptir ve pazara üst düzey bir bağlanmışlık sergiler.



- **Konum Avantajı:** Şirketin konum avantajları, pazarı cazip kılan pazar potansiyelini ve yatırım riskini kapsar ve şirketler yüksek pazar potansiyelli ülkelere girerken uzun vadedeki yüksek getirisi nedeniyle daha çok yatırım yöntemini tercih ederler (Rastorgueva, 2014). Mısır dünyadaki en büyük tuz rezervlerinden birine sahiptir ve Avrupa tüketicilerinin tedarik merkezidir. Bu açıdan bakıldığında, Avrupa pazarını fethetmek için yatırım yapmak ÖTİ için ideal seçenek olmuştur. Çünkü üretim maliyetlerini oldukça düşürecek ham madde bolluğuna ve ucuz işçiliğe sahip bir ülkeye konumlanacaktır. Ayrıca, Mısır ve Türkiye arasında Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzanan büyük kültürel ve sosyal benzerlikler bulunmaktadır. 2011 devrimi ve 2012’de demokrasinin gelişile birlikte Türk makamlarına siyasi ve ideolojik bakımdan çok yakın olan bir rejim iktidara gelmiştir. Bu durum iki ülke arasında büyük bir yakınlaşmaya neden olmuş ve Türk yöneticileri Mısır’da yatırım yapmaya teşvik etmiştir.
- **İçselleştirme Avantajı:** Uluslararasılaşmanın avantajları taahhüt riskleriyle bağlantılıdır. Bir tarafta, şirketler düşük kontrollü giriş biçimini tercih ettiklerinde girdikleri pazar yerinin ölçek ekonomisinden yararlanırken, bürokratik dezavantajları düşünmezler. Fakat diğer taraftan, şirket yüksek kontrollü giriş biçimini seçtiğinde, şirket sahibi ya da yönetimi geleceği göremez ve belirsizlik içinde hareket ederse ya da pazarda yeterince ideal fırsatlar bulamazsa şirket bünyesindeki varlık ve beceriler açısından daha yüksek maliyetlerle baş etmek zorunda kalır (Rastorgueva, 2014). Bu dönemde Mısır ve Türkiye arasındaki politik yakınlaşma, Mısırlılar’da Türklere karşı büyük bir sempati uyandırmıştır. Türklere karşı duyulan bu sıcaklık pazar araştırması ve yatırım için gerekli tüm bilgilerin önlerine sunulması, üretim biriminin kurulması için tüm idari ve yasal prosedürlerin devlet desteğiyle hızlanması sonucunu doğurmuştur. Ülkede yatırım için yeşil ışık yakılmıştır ve alınacak riskler de idare edilebilir düzeyde görülmektedir.

Hiç beklenmedik bir siyasi olay ülkede yedi aydır bulunan ÖTİ için durumu tamamen değiştirmiştir. Zira 3 Haziran 2013’te Kahire’de günlerce süren gösterilerin ardından rejimin Cumhurbaşkanı askeri darbeye indirilmiştir. Bu askeri darbeyi, ülkede haftalarca süren güvenlik sorunları, siyasi, sosyal ve ekonomik istikrarsızlık izlemiştir.

Ülkede yeni rejimin gelişi Türkiye ve Mısır arasındaki ilişkileri öylesine bozmuştur ki, Türk makamları vatandaşlarına resmi olarak ülkeden ayrılmalarını tavsiye etmiştir. Bu duruma ilişkin olarak görüşmeci ÖTİ Genel Müdür, *“Halkın ve yetkililerin bize karşı davranışları radikal biçimde ve tamamen değişti. Bir zamanlar kral gibi karşılanan Türkler artık rejim taraftarı Mısırlılar tarafından ülkelerinin düşmanı olarak görülmeye başladı. Tesislerimizde sıklıkla vandalca eylemler gerçekleşti ve çalışanların işlerini doğru düzgün yapmadığını gördük. İdari prosedürler birden yavaşladı”* ifadelerini kullanmıştır. İdarenin her düzeyinde gerekli belgeleri almak için rüşvet verilmesi istenmiştir. Bu durum karşısında, ticari ve ekonomik yönden karlı ve umut vaat edici olsa dahi şirket bir buçuk yıl sonra faaliyetlerini yürütemez hale gelmiştir. Böylece, şirket yönetimi Mısır pazarından yavaş yavaş çekilmeye ve bir yandan yatırımının bir kısmını kurtarmaya karar vermiştir. 2015 yılında tüm yatırım bir grup Mısırlı işadamına bırakılacak şekilde tasfiye edilmiş ve şirket Mısır’dan kalıcı şekilde ayrılmıştır.

Mısır’daki durumun kötüye gittiğini gören şirket uluslararası faaliyetlerini geliştirmek üzere 2014 ve 2015 arasında İran’da benzer bir yapı kurma girişiminde bulunmuştur. Bu kez hedef İran pazarındaki tuz için büyük bir talebi olan Rus pazarına ihracat yapmaktır. Fakat genel müdüre göre İran’ın Dünya’nın geri kalan kısmıyla olan siyasi ve ekonomik ilişkileri, özellikle Birleşik Devletleri ile olan diplomatik ilişkileri, bu yatırım fikri için hiç de uygun değildir. Rusya’dan gelen güçlü talep karşısında ÖTİ’nin, İran tuzunu bölgede fiziksel varlığını sürdürmeden yerel üreticileri kullanarak Rusya’ya ihraç etmek gibi daha az riskli bir ticari stratejiyi denemesi gerekmiştir. Rus müşteriler ve İranlı ortaklarla geçirilen başarılı bir süreç ve anlaşmaya rağmen, A.B.D.’nin üçüncü ülkelerden İran’a yapılacak uluslararası havaleler üzerindeki ambargosu nedeniyle operasyon başarılı olamamıştır.

2011 yılından beri şirketin kendi başına uluslararasılaşma sürecindeki çeşitli başarısız deneyimlerinin ardından, şirket stratejisini tamamen değiştirerek aşamalı modele yönelmiştir. Böylece, 2015’in başında şirket yönetilebilir, verimli ve düşük riskli bir uluslararasılaşma süreci için insan kaynaklarına yatırım yapmaya karar vermiştir. Şirketin ihracat bölümüne Sakarya Üniversitesi’nde okuyan Arap kökenli bir yabancı uyruklu temsilci alınmıştır. Bu temsilci uluslararası ticaret alanında eğitim almasa da, Cezayir’e 4 konteynır mal satarak şirketin Türkiye’den ilk direkt ihracatını yapmasını

sağlamıştır. Satış temsilcisinin bu başarısı, Cezayir pazarı hakkındaki geniş bilgisi ve Arap kökenlerinden dolayı sahip olduğu kültürle açıklanabilir. Ancak, kişisel nedenlerden dolayı bu temsilci şirketten ayrılıp ülkesine dönmek zorunda kaldığından kendisinden sonra, Arap ülkelerine ve genel anlamda Afrika kıtasına yönelik atılımı devam ettirmek üzere doğu ülkelerinden gelen ve yine Sakarya Üniversitesi'nde okuyan, Uluslararası Ticaret diploması olmayan başka bir temsilci istihdam edilmiştir. BU temsilci şirkette kaldığı yaklaşık bir yıllık süre zarfı içinde tek bir uluslararası operasyon gerçekleştirememiştir. Hedef pazarı tanımaması ve uluslararası ticaret faktörlerini çok az ya da yetersiz düzeyde bilmesi bu başarısızlığa neden olmuş olabilir. 2016'nın başında şirket, ticaret eğitimi almamış fakat iyi derecede İngilizce bilen ve alanda biraz tecrübe sahibi bir Türk temsilciyi, tek çalışanın kendisi olduğu uluslararası ticaret departmanının başına getirmiştir. Doğu Avrupa'daki birtakım başarılarla rağmen temsilci, dil engeli ve pazar hakimiyeti nedeniyle, ÖTİ yönetiminin öncelikli hedef pazar olarak tanımladığı Afrika pazarına entegre olmakta zorlanmıştır. Bu yüzden, şirket hedef pazara tekrar entegre olmasını sağlayacak niteliklere sahip ikinci bir çalışanı istihdam etme ihtiyacı duymuştur. Bu nedenle, üniversitenin Uluslararası Ticaret Bölümünden ihtiyaç duyulan niteliklere sahip bir öğrenci aramaya başlanmıştır. Uluslararası Ticaret Bölümü o dönemde Üniversiteden Pazar Elçiliğine Projesi (UPEP) adında, yabancı öğrencilerin yerel şirketlerde görev alarak akademik çalışmalarında deneyim kazanmasını ve ÖTİ gibi firmaların uluslararasılaşma süreçlerini başlatmada kullanabileceği personeli bulmasını amaçlayan yenilikçi ve öncü bir program başlatmıştır. Araştırmacının şirketle buluşması bu şekilde gerçekleşmiştir.

### **Güncel deneyimler bulgular**

Araştırmacının ÖTİ şirketiyle olan kişisel deneyimi, 1 Ağustos 2016 tarihinde Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümünün Üniversiteden Pazar Elçiliğine Projesi kapsamında stajyer olarak başlamıştır. Şirkete, yalnızca bir temsilcisi olan İthalat-İhracat kısmında Afrika ve Frankofon ülkelerinin ticaret sorumlusu olarak kabul edilmiştir.

Araştırmacı, göreve gelir gelmez online arama stratejisini benimsemiştir ve [www.kompass.com](http://www.kompass.com), [www.europages.com](http://www.europages.com) ve [www.lespagesmaghreb.com](http://www.lespagesmaghreb.com) gibi web siteleri aracılığıyla, şirketin faaliyet alanına giren yaklaşık 300 şirketlik bir listeyi, hedef

ülkedeki irtibat bilgileriyle birlikte derlemiştir. Listenin hazırlanmasından sonra, şirketlerin her birine şirket ve ürünler hakkında bilgiler veren tanıtıcı bir mail gönderilmiştir. Daha sonra ÖTİ ile çalışmaya ikna etmek için bu şirketlerle telefon görüşmeleri yapılmıştır. İki haftalık bir çalışmadan sonra, şirketin ürünlerini beğenen ve ürün ve hizmetleri test etmek için 2 konteynırlık bir deneme siparişi vermek isteyen Tunuslu bir şirketten ilk olumlu yanıt gelmiştir. 15 gün süren görüşmelerden sonra, fiyatlar ve teslimat koşullarında anlaşılmıştır. Fakat, ödeme yöntemiyle ilgili bir anlaşmazlık çıkmıştır. Müşteri, ürün tesliminden önce ön ödeme yapmayı ve banka ücretleriyle ilgili Kredi Mektubu (LC) vermeyi kabul etmemiştir. Ödemenin tamamını, CAD yöntemiyle (belge karşılığı ödeme) yapmak istemesi ÖTİ tarafından ödeme garantisi konusunda kuşku uyandırmıştır. Böylece, ödeme yönteminde çıkan bu anlaşmazlık araştırmacının ilk ayında yapacağı bu ilk ihracat deneyimine engel olmuştur.

Eylül ayı içinde iş ortaklığı için Fas'tan beş ve Tunus'tan dört olumlu yanıt gelmiştir. Bu şirketlerle görüşmeler ay boyunca sürmüştü ve 25 Eylül'de ÖTİ'nin Fas'taki ilk müşterisi olan X<sup>1</sup> ile 3 konteynır şirket ürünü siparişi üzerinde tamamen anlaşmaya varılmıştır. Şirket fatura tutarının % 30'unu önden, % 70'ini belge karşılığı havale yaparak ödemiştir. İlk şirketle yaşanan ödeme yöntemi problemi Tunus şirketleriyle tekrar yaşanmıştır. Bir aile şirketi olarak, yönetici kapsamlı bir teminat sunmayan bu yöntemin getirdiği riski tek başına almak istememiştir. Ayrıca, CAD satıcı ve alıcı arasında karşılıklı güvene dayalı bir ödeme yöntemi olduğu için, iyi tanımadıkları ve ilk kez iş yapılan bir müşteride kullanılması çok risklidir. Bu durum aynı zamanda, ödeme yöntemleri konusunda dahi iş yapma biçimleri açısından da kültürler arası farkı göstermesi bakımından yöneticilere bir geri bildirim vermektedir.

Eylül ayında Fas'ta gerçekleştirilen bu ilk operasyondan sonra, Ekim ayında araştırmacı Tunus ve Cezayir pazarlarında yaşanan ödeme yöntemi sorununun olmadığı Fas pazarına yoğunlaşmıştır. Zira her iki ülkenin merkez bankaları ithalatçıların mal teslimatından önce ön ödeme yapmasını yasaklamakta ve Kredi Mektubu gibi banka ödeme araçlarını vergilendirmektedir. Bu, her iki ülkenin yerel üreticiyi korumak için dayattığı bir ithalat engelidir. Ekim ayının sonuna doğru, şirket ürünlerinden biri için

---

<sup>1</sup> Müşteri olan firmadan izin alınmadığı için firma ismi anonimleştirilmiştir.

Fas pazarında tek yetkili sözleşmeye dayalı uzun vadeli bir işbirliği öneren bir şirketin içinde olduğu iki yeni müşteri kazanılmıştır. Kasım ayının başında, Fas'taki yeni müşterilerden birine 3 konteynırlık yeni bir ihracat yapılmış, diğeriyle de tek yetkili olma görüşmelerinde ilerleme kaydedilmiştir. Aralık ayında hem Fas, hem Tunus'tan ürünler için birkaç olumlu yanıt alınmıştır. Ancak, yine o zamanki ödeme yöntemi ve Fas'ta iki yeni satın alma gerçekleştirme niyetlerinden dolayı Tunus pazarına girilememiştir. Tunuslu şirketler ürünlerle o kadar ilgilidir ki, şirkete Kredi Mektubu vermeyi kabul etmiştir. Fakat Tunus'taki bankacılık işlemlerinin yavaşlığı, Kredi Mektubu vermenin karmaşık süreci ve bunla ilgili maliyetler her iki şirketi Kredi Mektubundan vazgeçmeye ve siparişleri durdurmaya zorlamıştır.

Bu sorun karşısında, Genel Müdür 2017'nin başında araştırmacıdan Tunus ve Fas'taki müşterilerle bir araya gelmek ve keşif amaçlı bir iş gezisi planlamasını istemiştir. Gezinin başlıca amacı, çok sayıda potansiyel ortakla bir araya gelerek, onları daha iyi tanıyarak ve ödeme yöntemi sorununu çözmek için görüşmeler yaparak, ürünlerine çok sayıda olumlu yanıtın geldiği fakat ödeme yöntemi engeline takıldıkları Tunus pazarına girebilmektir. Bir diğer amaç da Fas'la olan iş ilişkilerini geliştirmek ve başka ortaklarla bir araya gelerek onları da faaliyet alanına dahil etmektir. 27 Şubat 2017'den 5 Mart 2017'e kadar bir hafta Mağrip'te bulunmuştur.

Geziden sonra, Tunus ve Fas'ta tanışılan potansiyel ortaklarla iki ay yoğun temas kurulmuştur. Bu ortaklardan bazıları şirketle işbirliği vaatlerini yerine getirerek siparişler verirken, bazıları olumsuz yanıt vermiştir. Dört aylık sürede şirket ihracatı dört kat artmıştır. Ancak, test siparişlerinden sonra ürünlerin düşük kalitesi ve paketlenmesindeki sorunlar nedeniyle müşterilerinin beşte ikisi kaybedilmiştir. ÖTİ son yıllarda üretiminin büyük bir kısmını Türkiye'nin en büyük tuz üreticisine dışarıdan yaptırmaktadır. Bu süreç ürün kalitesinin denetlenmesinde eksiklikler olduğu, yaşanan bu olumsuz tecrübeden sonra anlaşılmıştır. Bu durum şirketin zayıf yanlarından birini göstermektedir. Ürün kalitesiyle ilgili sorunlar, şirketin diğer müşterilerini elde tutabilmesi için çok sayıda indirim yapmasına neden olmuştur. Müşteri şikayetlerini azaltmak için, genel müdür yüklenici firmayı değiştirerek yeni bir işbirliği kurma yoluna gitmiştir. Bu önlem sayesinde istikrar sağlanarak ve müşteri güveni yeniden tesis edilmiştir.

Ağustos 2017’de araştırmacı, potansiyel yeni müşteriler bulmak amacıyla ön izleme ve pazar araştırması için tek başına Batı Afrika’ya iş gezisi yaparak, Benin, Togo ve Gana’yı ziyaret etmiştir. Araştırmacı Beninli olduğu için bölgedeki iş tutumlarını ve kültürü yakından tanımaktadır. Bu bölgede tüketicinin satın alma sürecindeki en önemli etken ürünün fiyatıdır. Zira hane halkı gelirlerinin durmasının, hatta gerilemesinin ve mali kaynak yetersizliğinin (D’Almeida ve Alleman, 2010) bu bölgedeki tüketicilerin satın alma gücü üzerinde önemli etkisi vardır. Ancak, bu şartlara ve halkın yaşadığı çeşitli zorlulara rağmen, bu bölgelerde büyük bir canlılık söz konusudur. ÖTİ’nin fiyat rekabet gücü Senegal, Gana, Çin ve Hindistanlı rakiplerine kıyasla oldukça düşüktür. Çin ve Hint ürünleri düşük kalitelerine rağmen, uygun fiyatları nedeniyle en iyi satan ürünlerdir. ÖTİ üretiminin bir bölümünü dışarıya yaptırdığı için, ürün kalitesini düşürerek bu pazara adapte olma şansı yoktur. Bu yüzden, eldeki koşullar altında bu pazara girmesi zorlu görülmektedir.

Bu iki inceleme gezisinin ardından, ÖTİ şirketi uluslararası pazarda düzenli ve sabit operasyonlar yapmasını sağlayan etkin bir müşteri tabanı oluşturmuştur. Bu sayede halen ticari ilişkilerini sürdürdüğü müşteriler kazanmıştır. Zaman zaman istek ve şikayetlerini görüşmek ve bunlara çözüm bulmak için müşteri ziyaretleri yapılmaktadır. Ayrıca, şirket yönetimi Afrika pazarında kazandığı bu deneyimlerle Avrupa ve Orta Doğu’da başka pazarların kapısını aralamaktadır. Yerel pazara sunmak üzere Hindistan ve Pakistan’dan kozmetik özellikli tuz sabunları, kozmetik ürünler vb. tuz bazlı ürünler ithal ederek faaliyet alanını da çeşitlendirmiştir. Bu durum genel müdüre göre “*Şirketin İthalat-İhracat, yani uluslararası ticaretin her iki ekseninde de başarılı olduğu*” anlamına gelmektedir.

### **Bulguların Analizi**

ÖTİ şirketinin yukarıda anlatılan uluslararasılaşma sürecinden hareketle, Aşamalı uluslararasılaşma süreci (Uppsala Uluslararasılaşma Modeli) ve Küresel Uluslararasılaşma Süreci gibi bu çalışmanın kuramsal çerçevesinde anlatılan iki pazara giriş modeline ve uluslararasılaşma stratejisine başvurduğu tespit edilmiştir. Şirket, Mısır ve İran pazarına girerken Küresel modelleri uygulamış, bu modellerin başarısızlığının ardından yeni uluslararasılaşma süreci için Aşamalı modeli uygulamıştır.

### ✓ İlk Süreç Analizi

Literatürde belirtildiği gibi, küresel modellenmiş şirketler aslında kuruluşlarından itibaren uluslararası bir nitelik taşırlar (Oviatt ve McDougall, 1997). Bu şirketlerin etkin uluslararası stratejileri vardır, özgün ürün ve hizmet sunarlar, riski göze alırlar ve uzmanlık gerektiren teknoloji-yoğun mallar üretip dar bir spesifik pazar nişini işgal ederler (Rastorgueva, 2014). Oviatt ve Mc Dougall'a (1997) göre, bunlar "kısa bir sürecin ardından başka ülkelerle bağlar (örn, satış, yatırım) kuran şirketlerdir. Küresel modeller küresel doğanlar ve yeniden küresel doğanlar adıyla iki grupta toplanırlar. Yeniden Küresel Doğma olgusu da uluslararasılaşma sürecinde Küresel Doğma olgusuyla benzerlik taşır. Zira geç olsa da Yeniden Küresel Doğma olgusunun uluslararasılaşması da sabit bir ritme sahiptir (Bell vd., 2001).

Çalışmanın ilk bölümünde bahsedildiği gibi, hızla uluslararasılaşmak isteyen küresel modellenmiş şirketler kurucu-girişimci bilgisine (Oviatt ve McDougall, 2000) irtibat ağlarına (Crick ve Jones, 2000), özel ve resmi aracılara olan ilişkilerine (Simoës ve Dominginhos, 2001) sıklıkla başvururlar. Bu yaklaşımın başarısı pazarla ilgili spesifik bilgiye, iyi koordinasyona, insan kaynaklarına, finansal kaynaklara, yeni fırsatların etkin bir biçimde taranmasına, teknolojik gelişime ve güçlü bir iş ağına bağlıdır. Pazarda uzun bir süre varlık gösterememesinin ardından ÖTİ birden bire yabancı pazara ilgi duyarak iki yıldan kısa bir süre içinde yabancı bir ülkede iş ortaklığına girmiştir. Bu yaklaşım yeniden küresel doğma modeline tam olarak denk gelmektedir. ÖTİ yöneticileri Mısır'daki iş ortaklığına girerken acele etmiş ve hedef pazarda başarı için gerekli olan yukarıdaki koşulları yerine getirmek için mesai harcamamıştır. Şirket pazar hakkında spesifik bilgi edinmek ve daha sonra meydana gelebilecek değişikliklerden kaçınmak ya da bunlara karşı hazırlıklı olmak için derinlemesine bir pazar araştırması yapmamıştır. Bunun yanı sıra yetkin insan kaynağından da mahrumdur. Buradan hareketle, şirketin pazar risklerini, böyle bir uluslararasılaşma sürecini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek siyasi ve ekonomik gerçekleri iyi değerlendiremediği söylenebilir. Tüm bunlar ÖTİ'nin Mısır pazarındaki başarısızlığını açıklayabilir ve şirketin o dönemde küresel modele dayalı bir uluslararasılaşma modeli için gereken niteliklere sahip olmadığı sonucu çıkarılabilir.

## ✓ İkinci Süreç Analizi

Küresel modele karşın Uppsala ya da Aşamalı Modelde, uluslararasılaşma süreci kademeli ve birikimlidir, uluslararası angajman deneysel öğrenmeye dayalı bir sırayı takip eder (Coviello ve McAuley, 1999). Öz-deneyimle kazanılan spesifik pazar bilgisi özellikle önemlidir. Deneyim iş fırsatları yaratır ve uluslararasılaşma sürecinin itici gücünü oluşturur (Johanson ve Vahlne, 1990). Bu mantıkla, ÖTİ'nin şimdiki uluslararasılaşma sürecinde uyguladığı gibi, şirketler uluslararasılaşma süreçlerine ihracatla başlar, daha sonra yabancı araçları kullanır, bunu ticari iştiraklerin ve en son üretim iştiraklerinin kuruluşu izler. Söz konusu uluslararasılaşma modeli ayrıca uluslararasılaşma peşindeki şirketlerin önündeki başlıca zorluğun yabancı pazarlarla ilgili kısıtlı bilgi olduğunu, devamında bu zorluğun şirketin faaliyetlerini çok çeşitli pazarlara yaymasının önüne geçtiğini, çünkü yalnızca benzer kültür ve anlayıştaki pazarların seçilmesine neden olduğunu varsayar (Nouria ve Abdelkader, 2016). Bu kısıt, “pazardan bilgi alma ve vermenin önüne geçen etkenlerin tümü” olarak tanımlanıp psişik mesafe olarak adlandırılmıştır (Johanson ve Vahlne, 1977). İş uygulamaları, dil, eğitim düzeyleri ve kültür arasındaki farklılıklar bu mesafenin başlıca örnekleridir. Başarısızlık riskini azaltmak için, şirketlerin araştırma ve ön test yapmaları gerekir. Seçtikleri hedef pazara gitmeden önce şirketlerin yerel rakipler, müşterilerin sorunlara yaklaşımı ve satın alma gücünü de kapsayan spesifik pazar bilgilerini arttırmaları gerekmektedir. Spesifik pazar bilgisine ulaşmanın yollarından birisi uluslararası deneyime sahip çalışanların istihdam edilmesidir. İyi düzeyde spesifik pazar bilgisi pazar risklerinin azalmasını ve pazara daha fazla odaklanılmasını sağlayacaktır (Rastorgueva, 2014)

Çalışanlarının ikisinin Afrika pazarıyla olan bu psişik mesafeleri, ÖTİ'nin de uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı engellerden biri olarak başarısızlığında rol oynamıştır. Buna göre, şirketin bünyesinde bu mesafeyi aşabilecek bir personelin varlığı sürecin yerleşmesinde önemli bir unsur olarak görülebilir.

Uppsala Modelindeki bir başka önemli husus, pazar bilgisiyle ilişkili olan ve bir şirketin hedef ülkeye topladığı tüm taşınır ve taşınmaz varlıklarla ve bağlanma seviyesi olarak ifade edilen pazar adanmışlığıdır. İlgili pazarda uzman kaynağı ne kadar fazlaysa bağlanma düzeyi o kadar yüksek olur (J Johanson ve Vahlne, 1977). Pazara bağlanma



temelinde şirketin belirli miktardaki kaynak ve performansı mevcut iş faaliyetlerine ayırma kararı yatar. Bu vakada, ÖTİ hedef pazardaki faaliyetlerini geliştirmek için gerekli olan kaynakları aktarmıştır. Personeline yaptığı yatırımlar ve çeşitli iş gezileri bu bağlanmayı destekler niteliktedir.

### **Bulguların Yorumlanması**

ÖTİ'nin geçmişteki ve şimdiki uluslararasılaşma sürecinin analizi ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika ülkelerinde uluslararasılaşma ve pazar seçimini nasıl yürüttüğüne tanık olmamızı sağlamıştır. Bu tür kurumların uluslararasılaşma stratejilerinin başarısını etkileyen çok sayıda unsur vardır. Uluslararasılaşma stratejisinin başarılı biçimde uygulandığından emin olmak için şirketin kaynaklarını uluslararasılaşmaya ayırmadaki istekliliği, pazar hakkındaki bilgisi ve son olarak uluslararasılaşmanın farklı boyutları ve uluslararası oryantasyon hakkında sahip olduğu bilgi gibi çok sayıda unsurun dikkate alınması gerekmektedir. ÖTİ'nin Küresel Modele dayalı ilk uluslararasılaşma sürecindeki başarısızlığı bu sayılan etkenlerin hesaba katılmamasıyla açıklanabilir. Ayrıca, şirket gireceği pazarın risklerini, böyle bir uluslararasılaşma hamlesini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek siyasi ve ekonomik gerçekleri iyi değerlendirememiştir ve Küresel Modele dayalı bir uluslararasılaşma süreci için gerekli niteliklere o dönemde sahip değildir.

İkinci sürece gelindiğinde şirket ilk süreçten edindiği uluslararasılaşma hakkındaki yeterli düzeydeki bilgi sayesinde daha verimli bir süreç geçirmiştir. Bu atılım başarılı olmasa da, şirket CEO'su pazar şartlarının ve şirketin iş yapma biçimindeki değişikliklerin ikinci bir Kuzey ve Batı Afrika pazarına girme hamlesinin başarısını sağladığını düşünmektedir. Bu bulgulardan hareketle, ÖTİ'nin şu anda bir aile şirketinin uluslararasılaşma süreci başarısının üç belirleyicisinden ikisine, diğer bir deyişle şirket bağlanmışlığı ve bilgisine sahip olduğu söylenebilir (Casillas, Moreno, ve Acedo, 2010). İkinci süreçte görüldüğü üzere ihracat yoluyla pazara giriş modeli, Kuzey ve Batı Afrika pazarlarına giren şirketlerin giriş stratejilerinden olup, ÖTİ için daha verimli olmuştur. Bu iş modeline göre, şirket seçtiği Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşma süreciyle ilgili daha az risk alarak ve bölgedeki iş sürecinin sürdürülebilirliğine daha fazla odaklanarak faaliyet göstermeye başlayabilir. Şirketin daha önce yaptığı uluslararasılaşma atılımının etkisiz kalmasının sonucundan ve

yukarıda bahsedilen unsurlardan hareketle, ÖTİ gibi riskten kaçınan bir aile şirketi için pazara ihracatla giriş yönteminin daha iyi olacağı söylenebilir.

Üst düzey pazar bağlanmışlığı ve pazar bilgisine dayalı yeni uluslararasılaşma süreci sayesinde, şirket son üç yılda hedef pazardaki iş ilişkilerini ve ihracatını gözle görülür biçimde arttırmıştır. Bu açıdan bakıldığında, şirketin düzenli ihracat yapmadığı durumdan, çeşitli araçlar vasıtasıyla böyle bir süreci gerçekleştirdiği duruma aşamalı olarak geçtiği görülmektedir. Sonuç olarak, şimdiye dek ÖTİ'nin pazara giriş hedefi için ihracat yöntemini kullanarak Uppsala Uluslararasılaşma Modelinin ilk aşamalarını uyguladığının belirtilmesi gerekmektedir. ÖTİ'nin kullandığı uluslararasılaşma stratejisinin daha kapsamlı tespit ve analizi ilerleyen alt başlıklarda ele alınacaktır.

### **3.5.3. ÖTİ'nin Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyebilecek İç ve Dış Etkenler**

ÖTİ şirketinin uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek iç ve dış etkenlerin analizini yapmak için, literatürde geçen SWOT, PESTEL ve Beş Güç Analizi gibi bazı çerçevelerden yararlanılacaktır. Yapılacak olan analizde Tvedten, Hansen ve Jeppesen'in (2014) araştırmalarında kullandığı, yapının temelinde yakın geçmişte içeride ve dışarıda meydana gelen ve şirketin bölgedeki iş performansını etkileyen beklenmedik olaylar analizi de dikkate alınacaktır. Analizin yalnızca şirketin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecini bir şekilde etkileyebilecek faktörleri kapsayacağı belirtilmelidir.

#### **❖ SWOT Analizi**

SWOT analizi şirketin öne çıkan iç ve dış özelliklerini tespit etmede kullanılan, stratejik plan geliştirmede yararlı bir çerçevedir (Grant, 2019). SWOT çerçevesinde kurumun güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditleri tespit edilir. Operasyonları etkileyebilecek hem iç, hem dış etkenlerin değerlendirilmesine olanak tanıdığı için, bu çerçeve ÖTİ'nin uyguladığı uluslararasılaşma stratejisinin başarılı olup olmadığının tespitinde oldukça yararlı olacaktır. Çerçevenin boyutları ayrı ayrı ve detaylı bir biçimde analiz edilecektir.

#### **✓ Güçlü Yanlar:**

ÖTİ'nin mevcut uluslararasılaşma süreciyle ilgili başlıca güçlü yanı uluslararasılaşma konusunda önceden edindiği deneyimler ve bünyesindeki nitelikli çalışanlarıdır.

Şirketin daha önceki süreçte bazı Afrika ülkelerini hedeflemiş olması nedeniyle, şirket yönetiminin uluslararasılaşma peşindeki şirketleri avantajlı konuma getiren uluslararasılaşma becerilerini kazandığı söylenebilir. Hedef pazara hakim ve uluslararası ticaret eğitimi almış bir çalışanın iş başına getirilmesi şirketin mevcut başarılı sürecinde önemli bir rol oynamıştır. Şirketin bir başka güçlü yanı da ürettiği tuz ürünlerinin çeşitliliğidir. Şirketin ürün portföyünün sofraya tuzu, temizleme tuzu, rafine iyotlu tuz, iyotlu tuz, rafine gıda tuzu ve diğerlerini kapsamaması, yabancı pazarlara girerken farklı taleplerdeki şirketlere tuz ürünleri sağlayabildiğini göstermektedir. Ayrıca, tuzun birçok alanda kullanılan temel bir ihtiyaç ürünü olması da şirketin avantajlarından biridir. Mevcut durumda Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde faaliyet gösteren tuz üreticileri olsa da, ürüne olan sürekli talep ÖTİ'ye hedef müşteri bulma konusunda yeterli fırsatı vermektedir.

✓ **Zayıf Yanlar:**

Çoğu aile şirketinin doğasıyla ilişkili olarak ÖTİ'nin de başlıca zayıf yanı, karar verme sürecinin yavaşlığı ve idari personelin önceki kurucu yöneticiye halen kısmen bağımlı oluşudur. Örneğin, şirket ilk Tunuslu müşterileriyle ödeme yöntemi konusunda problem yaşadığında, yönetici tam ödeme garantisi sunmayan bu ödeme yöntemiyle ilgili tek başına karar verememiş ve diğer aile bireylerinin fikirlerini almak zorunda kalmıştır. Bu konunun karara bağlanması için aradan iki ay geçmiş ve Tunus'a gidilmesi gerekmiştir. Bu örnek, şirketin bu tür problemler yaşadığında karar verme mekanizmasının nasıl işlediği ve bu mekanizmanın hızı hakkında bir fikir vermektedir. Daha önce belirtildiği gibi, şirket kurucusunun ÖTİ idari personelindeki başlıca üç kişinin babası olması kurumun operasyon kararlarında güçlü etkisinin olabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, şuan yönetimde olmayan bir bireye olan bu bağımlılık şirketin karar süreçleri bakımından iyi olmadığından, bu durum bir zayıf nokta olarak görülebilir.

ÖTİ'nin bir başka zayıf yönü ise ticarete konu ettikleri ürünle ilgilidir. Ürün, nitelikleri bakımından yüksek teknoloji, büyük inovasyonlar gerektirmeyen, doğadan elde edilen formunun işlendiği, dolayısıyla rakip ürünlerden farklılaşma derecesinin çok düşük olduğu bir üründür. Bir başka ifade ile ÖTİ'nin ya da başka bir şirketin ürettiği belirli bir tuz çeşidi arasında görece fark oldukça azdır. Şirket tuz ürünleri ürettiği için, seçilen pazarlarda talebi karşılayan birkaç tuz üreticisinin olacağı söylenebilir (Mannar ve

Yusufali, 2013). Türkiye ile Batı ve Kuzey Afrika ülkelerinin kültürlerinin farklı oluşu, şirketin hedeflediği potansiyel müşteriler hakkında istek ve beklentileri karşılamaya yönelik bağlamsal bilgiyi azaltmaktadır. Şirketin bu farkı yönetmek açısından güçlü olduğu söylenemez.

ÖTİ'nin bir başka zayıf yönü ise Batı ve Kuzey Afrika ülkelerinden aracılarla iletişim kurmaya başladığında ortaya çıkabilecek dil engelidir. Her iki ülkede farklı diller kullanıldığı için, İngilizce ya da Fransızca gibi bir ara dil kullanmak gerekecek ve bu durum anlaşmada ve düşünceleri açıkça ifade etmede zorluk çıkaracaktır. ÖTİ'nin bu zorluğu aşabilecek türde yetkinliğe sahip sınırlı insan kaynağı vardır.

✓ ***Fırsatlar:***

Şirketin önündeki en önemli fırsat Batı ve Kuzey Afrika ülkelerindeki büyüyen pazar ve Türk ve Afrika ülkeleri arasındaki iyi ticari ilişkilerdir. Afrika'nın genç ve dinamik nüfusu, uluslararası kurumlardaki önemli ağırlığı (örn: Birleşmiş Milletlerde 54 oy), büyük hammadde ve enerji kaynağı potansiyeli, son yıllarda ekonomik büyüme açısından gösterdiği dinamizm kıtayı özellikle Çin, Brezilya, Hindistan ve Türkiye gibi yükselen pazar olan ülkeler için cazip kılmaktadır (Küçük, 2015).

1998 yılında “Afrika’ya açılma programının kurulmasının” ardından, Türkiye Afrika kıtasıyla ilişkilerini geliştirmek için ekonomik ve gönüllü faaliyetlerini arttırmıştır. Türkiye, Batı ve Kuzey Afrika’dakiler dahil olmak üzere diğer gelişmekte olan ülkelerle ilişkiler geliştirerek, dış politikasını çeşitlendirmek, aynı zamanda geniş Afrika desteğini arkasına alarak uluslararası kurumlarda ön plana çıkma amacı taşımaktadır (Özkan ve Akgün, 2010).

2003 yılından beri düzenlenen eylem planları ve diplomatik ziyaretler, Türkiye’de 2005 yılının Afrika yılı ilan edilmesi, 2008 yılında ilk Türk-Afrika işbirliği zirvesinin düzenlenmesi, Türk-Afrika ticaret odasının kuruluşu, kıtada çeşitli Türk büyükelçiliklerinin açılması, askeri işbirliğinin geliştirilmesi için bütçeden ayrılan payın artırılması gibi sembolik ve somut adımlar atılmıştır (Jepe, Enwere, ve Yılmaz, 2014).

Ayrıca, Türkiye Afrika Birliği’ndeki diğer altı ülkeye gözlemci ülke olarak girmiş, Afrika Gelişim Bankası’nın bölge dışı üyesi olmuş, dış ticaret yatırımını 6 Milyar

Dolar'ın üstüne çıkarmış ve Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı (TİKA) aracılığıyla insani yardım miktarını arttırmıştır (İpek ve Biltekin, 2013).

2009 ve 2014 yılları arasında Afrika'ya, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı, Başbakan, Dış İşleri Bakanları ve parlamenterler olmak üzere üst düzey siyasiler tarafından 45'ten fazla gezi düzenlenirken, aynı mevkilerdeki Afrikalılar tarafından Türkiye'ye 100'den fazla ziyaret gerçekleştirilmiştir. 2012 yılında Ankara'da düzenlenen Türk-Afrika medya forumuna tüm Afrika ülkelerinden yaklaşık 300 gazeteci katılırken, 2014 yılında Türkiye ve Afrikalı ortakları 20'nin üstünde karşılıklı görüşme gerçekleştirmiştir (Özkan ve Akgün, 2010). Türkiye'nin Afrika'ya ve Batı Afrika'ya ilgisinin başlıca itici gücünü ticaret, özellikle ihracat oluşturmaktadır. Mamul ürünler, demir-çelik ürünleri, gıda ve tüketici ürünleri, tekstil, çimento, plastik ve bazı sanayi malları Türkiye'nin Batı Afrika'ya en çok ihraç ettiği ürünleri oluşturmaktadır (Jepe vd., 2014).

Türkiye'nin Afrika'yla karşılıklı ticaret hacmi 2015 yılında 17.5 Milyar Dolar'a ulaşmıştır. 2003 kayıtlarıyla karşılaştırıldığında bu üç katı bir artış anlamına gelmektedir. 2015 yılında Sahra Altı Devletleriyle olan ticaret hacmi 6 Milyar Dolar düzeyindedir. Bu rakam Türkiye'nin Afrika'yla olan ticaretinde dünya küresel pazarındaki düşüşü izleyen bir azalmayı işaret etmektedir. Son yıllarda Türkiye, Kenya, Nijer, Kamerun ve Sudan gibi Afrika ülkeleriyle enerji işbirliği anlaşmaları yapmıştır. Türk ticaret adamları Afrika'daki büyük yüklenicilerin önemli bir kısmını oluşturuyor (Özkan, 2011). Türk müteahhitlerin toplam uluslararası ticaret hacmindeki payının yaklaşık % 21'ini Afrika ülkeleri oluşturmaktadır ve Türk ticaret adamları şimdiye dek 55 Milyar Dolar değerinde 1150'den fazla projeyi üstlenmiştir (Tepeciklioğlu, 2018). Afrika'ya yapılan toplam yatırımın yaklaşık 6.2 Milyar Dolar olduğu tahmin edilmektedir (Hergüner Bilgen, 2014). Dünyanın en büyük havayollarından biri olan Türk Hava Yolları hizmetlerini Afrika ülkelerine ve en çok Batı Afrika'ya doğru genişletmiştir. 2008 yılında uçulan nokta sayısı Addis Ababa, Khartoum, Lagos ve Johannesburg olmak üzere yalnızca 4 iken, gelinen noktada 31 Afrika ülkesindeki toplam 48 noktaya uçularak, kıtayı dünyaya bağlayan hava yolu olmuştur (David, 2015).

ÖTİ'nin, yirmi yıldan uzun süredir faaliyet gösterdiği sektöründeki deneyimi bu pazarlarda kendisini geliştirmesi için bir fırsattır. Bu deneyimden mahrum olan rakipleri karşısında, bu fırsatı değerlendirebilmek ÖTİ adına güçlü konumdadır.

Şirketin önündeki bir başka fırsat da Batı ve Kuzey Afrika ülkeleri ve Türkiye arasındaki mesafenin görece kısa oluşudur. Buna göre, şirketin uluslararasılaşma sürecini yalnızca ihracat yaparak başlatmaya karar vermesi halinde, ürün ihracatının kurum için maliyetli bir operasyon olacağı söylenemez.

✓ **Tehditler:**

ÖTİ'yi bekleyen başlıca tehdit, şirketin hedeflediği pazardaki bazı ülkelerde ortaya çıkabilen siyasi istikrarsızlıktır. ÖTİ'nin iş yapmak için seçtiği bir Batı ya da Kuzey Afrika ülkesinde, bir önceki uluslararasılaşma sürecinde Mısır'da olduğu gibi siyasi bir kriz yaşanırsa, şirketin burada uluslararasılaşma sürecini devam ettirmesi oldukça sıkıntılı hale gelecektir.

Bir başka tehdit ise Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki rekabettir. Daha önce belirtildiği gibi, tuz ürünlerinin rakip alternatif ürünlerden farklılaşma düzeyinin oldukça düşük olması, şirketin aracılara ve ortaklara daha cazip teklifler sunma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Fakat bu durum bir fırsat olarak da değerlendirilebilir, zira firma gittiği pazardaki eylemleri ile rakipleri için bir tehdit de olabilir.

Şirketin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecini bekleyen bir diğer tehdit, söz konusu bölge ülkelerin ekonomilerindeki potansiyel bozulmalardır. Afrika'daki gelişen iş ortamına bir dizi akademisyen tarafından dikkat çekilmiş olsa da, ülkenin iş yapma konusunda halen görece deneyimsiz oluşu, bu unsuru bir risk haline getirmektedir.

Şirketi bekleyen diğer bir tehlikeyse, Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecinde ortak ve dağıtım kanalı bulamama olasılığıdır. Kıtadaki dağıtım kanalları, örneğin Türkiye'nin ürünlerini ihraç ettiği Balkanlardaki kadar gelişmiş olmadığı için, şirket bölgede uygun ortaklar ve dağıtım kanalları bulmakta zorlanabilir.

## ❖ **PESTEL Analizi**

PESTEL analizi, şirketlerin operasyonlarını etkileyen çeşitli dış faktörleri tespit ve değerlendirmede kullandığı bir başka çerçevedir (Kenton, 2019). PESTEL çerçevesinde dışsal politik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörler tespit edilir. Söz konusu bu etkenler şirketlerin seçtiği pazarda daha rekabetçi olmaları için önem taşıdığından, ÖTİ'nin Kuzey ve Batı Afrika pazarlarına girerken uyguladığı uluslararasılaşma stratejisinin potansiyel başarısını tespit etmede oldukça faydalıdır. PESTEL analizinin faktörleri aşağıda ayrı ayrı ve detaylı olarak incelenmektedir:

### ✓ **Politik Faktörler:**

SWOT analizinde de tehditler kısmında anlatıldığı üzere, ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika ülkelerinde uluslararasılaşma kararını etkileyebilecek başlıca siyasi faktör, bölgedeki siyasi istikrarsızlıktır. Siyasi istikrarın Afrika kıtasında elde edilmesi zor bir unsur oluşu nedeniyle (Ong'ayo, 2008), siyasi durumdaki her türlü değişiklik, hem milli hem yabancı şirketlere olumsuz yansiyarak ÖTİ'nin faaliyetlerini de etkileyecektir. Bölgede yabancı şirketlerin ticaret yapmasıyla ilgili hükümet politikaları da ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika'daki uluslararasılaşma sürecini etkileyebilir. İhracat vergilerinde yapılması muhtemel artışlar yerel aracı ve ortakları kurdukları iş ortaklığı kapsamında daha fazla vergi ödemek zorunda bırakacağı, onların da şirket ürünlerinde fiyat indirimi talep edeceği düşünüldüğünde şirketin uluslararasılaşma süreci muhtemelen zarar görecektir. Buna rağmen, ÖTİ'nin en fazla hedeflediği pazarlar olan Gana, Benin ve Fas gibi ülkelerin 25 yıldan uzun süredir siyasi istikrarı yakaladığı ve Afrika'da iş yapmak isteyen işadamlarına bu bakımdan güven verdiği söylenebilir.

### ✓ **Ekonomik Faktörler:**

PESTEL'in ekonomik faktörleri, literatür taramasında ortaya konan pazar ve kurum faktörleriyle ilişkilendirilebilir. Afrika bölgesinde iş yapmayla ilgili hususların analizinde belirtildiği gibi, Afrika'da iş verimliliğinin 2000 yılından beri yıllık ortalama % 2.7 yükselmesi, artan iş gücünün bölgedeki iş performansı artışına katkı yapan faktörlerden biri olabileceğini gösterir. Afrika Gelişim Bankası'na göre:

*“Batı Afrika’daki GSMH artışı birkaç yıllık büyümenin ardından, 2016 yılında % 0.5’te kalmıştır. 2017 yılında tekrar % 2.5’e sıçramış ve 2018 yılında % 3.8’e, 2019 yılında da % 3.9’a yükselmesi öngörülmektedir. Ülkelerin performansları birbirinden farklılık göstermekte, fakat Nijerya bölgesel GSMH’nin % 70’ine katkı sağladığı için onun eğilimleri bölgedeki eğilimleri de etkilemektedir. Birçok ülkede hizmet sektörü ekonomideki en büyük payı oluştururken, üretim sektörü en küçük payı oluşturmaktadır. Ekonomilerdeki talep ortalama % 70 özel tüketimden gelirken, gayri safi sermaye oluşumunun gelecek birkaç yıl içinde en hızlı büyüyen talep alanı olması beklenmektedir. Bazı ekonomilerin, özellikle Nijerya’nın petrol ve diğer madenlere olan bağımlılığının neden olduğu şoklara karşı Batı Afrika’nın üretmek ve özellikle maden ve tarım ürünlerini işleyerek ürün yelpazesine yerli girdi sağlaması gerekmektedir. Enflasyon 2015 yılından beri çift hanelerde devam ederek büyümeye ket vurmuştur. Bütçe açıkları istikrarlı ve Afrika ortalamasının gerisindedir, ancak hükümet gelirleri büyük oranda “diğer vergiler ve vergi dışı gelirlere” bağımlı kalmıştır. Gayri resmi ekonominin hükümete büyük gelir kaynağı oluşturabileceği göz ardı edilmiştir. 2015-2016’daki küresel emtia fiyatlarındaki düşüş sırasında ekonomik büyümenin gerilemesiyle dış borçlar artmıştır. Fakat 2018 yılı için, emtia fiyatlarındaki düzelme ve küresel talepteki artış nedeniyle borç-GSMH oranının düşmesi beklenmektedir” (AfdB, 2018).*

ÖTİ’nin bölgedeki uluslararasılaşma süresinde bu ekonomik durumu dikkate alması gerekmektedir. Türk Lirası’nın kur değeri ve seçilen bölgelerdeki para birimlerinin kur değeri de uluslararasılaşma sürecini etkileyebilir. Belirtilen bu para birimlerinin hiçbirinin dünyaca geçerliliğinin olmaması nedeniyle, ÖTİ’nin uluslararasılaşma sürecinde bölgede iş yaparken ya ABD Doları ya da Avro kullanmak zorunda olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, küresel modeli kurarak Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde yan kuruluş ya da iş ortaklığı oluşturmaya karar verirse, Türk Lirası’nın Dolar karşısında güçlenmesi halinde şirketin uluslararasılaşma sürecinin maliyeti düşecek, Lira’nın değerinin düşmesi halinde bu süreç için daha fazla para harcamak zorunda kalacaktır. Ancak, Aşamalı Modeli kullanarak başlangıçta bölgeye sadece ihracat yapmaya karar verirse,



Türk Lirası'nın değer kaybı sürecin lehine işleyecektir. 2016'dan beri Türk Lirası'nda görülen büyük düşüş nedeniyle şirketin hedef ülkelere ihracatından oldukça kazançlı çıktığı söylenebilir.

ÖTİ'nin uluslararasılaşmayı planladığı Batı ve Kuzey Afrika ülkelerinin para birimlerindeki değer değişiklikleri de şirketin uluslararasılaşma sürecini etkileyebilir. Seçilen ülke para biriminin Dolar karşısında değer kaybetmesi halinde, Afrika'daki potansiyel aracı ve ortakların kendi para birimlerinde daha yüksek bir meblağ kazanacak olmaları, onları şirketle iş yapmaya daha fazla teşvik edecektir. Diğer yandan, para biriminin güçlenmesi halinde, aracı ve ortakların yine aynı miktarda Dolar almaları fakat bunun kendi para birimlerindeki karşılığının daha düşük olması nedeniyle ÖTİ'yle olan ortaklıkları bu durumdan olumsuz etkileyebilir. Seçilen bölge ülkelerindeki ekonomik büyümenin ÖTİ'nin uluslararasılaşma süreci üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkileri olabilir. Ekonomik büyüme böyle bir pazarda uluslararasılaşmak isteyen şirketlerin sıcak yaklaşacağı artan iş fırsatları ve iş yapma kolaylıkları sağlar. Diğer yandan, ekonomik büyüme Batı ve Kuzey Afrika ülkelerine tuz üretilip satan şirketlerin sayısını arttırarak rekabeti kızıştırabilir ve ÖTİ'nin ürünlerini pazarlamasını zorlaştırabilir.

✓ **Sosyal Faktörler:**

Kültür engeli ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde uluslararasılaşma kararını etkileyebilecek başlıca sosyal faktördür. Zira kültürün bireylere yorum ve davranışlar için sağladığı referans, onların ilk önce kurumsal ve doğal çevreleriyle ilişkili olarak kendilerini tanımlamalarını, daha sonra belirli iletişim, çatışma yönetimi ve karar verme yöntemleriyle oyunun kurallarını öğrenmelerini sağlar (Boudabbous, 2005). Bireylerin yorum ve davranışlarına referans noktası oluşturan kültür, görüşme sürecinde bu eylemlerin ve araçların getireceği fayda ve maliyelerin analizinde önemli bir faktördür (Badraoui vd., 2014). Araştırmacı ve şirket yöneticisi hedef ülkelere yaptıkları iş gezileri sırasında gerçekleri yorumlama ve görüşmelerdeki yaklaşım biçimleri bakımından aradaki kültürel farkları tespit etme fırsatı yakalamıştır. Kültür insanların kendi davranışlarının farkına vardığı bir yorum çerçevesini kapsar (Badraoui vd., 2014). Tunuslu ve Faslı hedef müşterilerin veya ortakların Arap kültüründen, araştırmacının ekibindeki şirket üyelerinin Türk kültüründen ve araştırmacının Batı Afrika kültüründen

getirdikleri unsurlar, iletişim sırasında olaylara yaklaşım ve yorumlama biçimi arasındaki farklılıkları daha da ön plana çıkarmıştır.

Kültürel sistem, yönetim konusunda bireylere belirli bilişsel becerileri ve problem çözme yöntemlerini sunar. Bunun sonucunda, farklı ülkelerden gelen ortaklar aynı probleme farklı çözümler getirebilir (Barmeyer ve Mayrhofer, 2002). Kültür farklılıklarının getirdiği farklı değerler, inançlar, arka plan ve diğer etkenler nedeniyle bir arada çalışan kişiler arasında yanlış anlamalar olabilir (Kawar, 2012). Eldeki bilgiyi yorumlama mekanizmaları farklı kültür gruplarındaki insanlarda farklılık gösterir. Kültür bireylerin mantığını kısıtlayan bir işlev görür, çünkü gruplar arasındaki kültür farkları nedeniyle bilgi akışında zorluklar ve düzensizlikler oluşur ve bunun sonucunda çok kültürlü bağlamdaki görüşme, planlama, garanti alma ve izleme faaliyetleri için tek kültürlü bağlamdan daha fazla zaman ve enerji harcanır (Hofstede, 1994). Sonuç olarak, ÖTİ Afrika ülkelerindeki uluslararasılaşma sürecinin başarılı olmasını istiyorsa, iş faaliyetleri sırasında çeşitli kültürel farklılıkları hesaba katmalıdır.

ÖTİ'nin uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek bir başka faktörün de gelir dağılımı olduğunu söylemek gerekir. Batı ve Kuzey Afrika ülkelerinin çoğunluğunda görülen ciddi gelir eşitsizliği (Karen vd., 2017) nedeniyle, birçok işçinin emeklerinin karşılığında denk gelmeyen bir gelire sahip olduğu söylenebilir. Buna göre, bir yan kuruluş ya da iş ortaklığı kurulması halinde, bu faktör göz önünde bulundurularak çalışanlara daha yüksek maaş verilmesi potansiyel çalışanları şirkete çekecek, aynı zamanda şirket için de çok fazla maliyetli bir adım olmayacaktır.

✓ ***Teknolojik Faktörler:***

ÖTİ'nin uluslararasılaşma süreci üzerinde teknolojik faktörlerin önemli etkisi olabilir. Şirketin Batı ve Kuzey Afrika'daki uluslararasılaşma sürecini genişletmeyi ve burada yan kuruluşlar kurmayı planlaması halinde inovasyon ve teknolojik gelişmişlik düzeyinin operasyonlar üzerinde büyük etkisi olacaktır. Söz konusu bölgede bu bahsedilen özelliklerin her ikisi de yeterli düzeyde olmadığı için (Diop, 2017; Ramos, 2014), kurum gerekli teknolojiyi yabancı ülkelere edinmek ya da Türkiye'den getirmek zorunda kalacak, bu işlem de ek maliyetlerin doğmasına neden olacaktır. Şirket seçilen bölgeyle iş ilişkilerini geliştirmek için ilk adım olarak ihracat yapmayı

düşünüyorsa, Türkiye'deki yüksek teknolojili sektörlerin yüksek kaliteli ürünlerini bu pazarlara temin ederek kendisine büyük fayda sağlayabilir.

✓ ***Çevresel Faktörler:***

Tuz üretimi büyük ölçüde çevresel faktörlerle ilişkili olduğu için, ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika ülkelerindeki uluslararasılaşma süreci üzerinde bu faktörlerin büyük etkisi olabilir. Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde sıklıkla görülen tropikal kasırgalar (Rachelle, 2018) ürünlere zarar verdiği için tuz üretimini olumsuz etkileyebilir (Iizumi ve Ramankutty, 2015). Buna göre, ÖTİ'nin bu bölgede bir yan kuruluş kurma ya da iş ortaklığı oluşturmayı ve burada tuz üretmeyi planlaması halinde ürünler hava koşullarının neden olduğu ilave zarara maruz kalacaktır. Çeşitli çevresel düzenlemelerin de şirketin uluslararasılaşma sürecini olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Yer altı tuz madenciliğinin kirli sudan olumsuz etkilenen yüzey ve toprak üzerinde olumsuz etkilerinin olması, havanın emisyonundan olumsuz etkilenmesi nedeniyle (Tudor ve Nistor, 2014), tuz madenciliğiyle ilgili Gana gibi Batı ve Kuzey Afrika ülkelerinde de geçerli olan (Gana: Madencilik Yasası, 2019) birçok çevresel düzenleme getirilmiştir. Bu durumda, ÖTİ'nin uluslararasılaşma sürecinin bir parçası olarak bahsi geçen ülkelerde faaliyet göstermeyi planlaması halinde, bu düzenlemeleri çiğnememeye özen göstermesi gereklidir.

✓ ***Yasal Faktörler:***

Daha önce belirtildiği gibi, tuz madenciliğiyle ilgili çevresel düzenlemeler ÖTİ'nin uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek yasal faktörlerdendir. Ancak, bu bahsedilen yasal faktörlerin dışında başka ek faktörlerin kurumun uluslararasılaşma sürecini etkileyeceği söylenemez. Çeşitli ayrımcılık, istihdam, tüketiciyi koruma, sağlık ve güvenlik yasalarında uluslararasılaşma süreciyle birlikte önemli değişiklikler olmayacaktır, çünkü şirketin her koşulda bu yasalara uygun davranması gerekmektedir.

❖ **Beş Güç Analizi**

Beş Güç Analizi sektörü şekillendiren güçlerin analizi için tasarlanan ve şirketin kurumsal stratejisini belirlemesine yardımcı olan bir çerçevedir (Chappelow, 2019). Bu çerçeve sektördeki rekabet, sektöre potansiyel yeni girişler, tedarikçilerin pazarlık gücü,

tüketicilerin pazarlık gücü ve ikame ürün tehdidi gibi güçleri kapsar. Şirketin sektör analizi yapmasını ve sektörde şirketin etkin bir uluslararasılaşma süreci devam ettirmesine engel olabilecek potansiyel engeller olup olmadığını tespit etmesini sağladığı için, ÖTİ'nin uluslararasılaşma stratejisinin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerine giriş için uygunluğunun belirlenmesinde bu çerçeve oldukça faydalı olacaktır. SWOT ve PESTEL analizinde olduğu gibi, çerçevenin diğer faktörleri dışarıda bırakılarak yalnızca ÖTİ'nin uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek unsurları aşağıda sunulmaktadır.

✓ ***Sektördeki Rekabet:***

Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki tuz üreticileri sektöründe yeterli rekabet olduğu söylenemez. Tüm kıtanın talebini karşılayan büyük tuz üreticileri olarak yalnızca Fas, Gana ve Senegal'in adının geçmesinden Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde söz konusu sektörde kayda değer bir rekabetin olmadığı sonucuna varılabilir (Mannar ve Yusufali, 2013). Bu ülkeler iyi kaliteli tuz üretimi için gerekli teknolojiden de büyük oranda mahrumdur. Bu ülkelerdeki üretimin büyük kısmı hala elle yapılmakta ve elinde makine olan az sayıdaki şirket de eski usul süreçlerle üretim yapmaktadır<sup>2</sup>. Bu durumda, bu bölgelere yerleşmeye ya da bölgeye ihracat yapmaya karar vermesi halinde ürün kalitesi ve rekabet koşulları da göz önünde bulundurulduğunda ÖTİ ciddi avantajlara sahip olacaktır. Yine de, söz konusu ülkelerdeki şirketlerin tüm kıtanın talebini karşılıyor olması ve diğer ülkelere tuz ürünleri ihraç etmeye yetecek miktarda düşük kaliteli de olsa ürün üretmesi nedeniyle (Mannar ve Yusufali, 2013), bu şirketlerin pazara çoktan yerleşmiş olmasının yeni gelenlere yeterli rekabet fırsatı bırakmadığı da düşünülebilir. Ancak, adı geçen ülkelerdeki üreticilerin ÖTİ'den daha düşük fiyatlandırma yapmasının şirketin potansiyel müşteri çekmek zorunda kalacağını göstermektedir.

✓ ***Sektöre Potansiyel Yeni Girişler:***

Kuzey ve Batı Afrika bölgesinde mevcut rekabetin durumu yukarıda belirtilmişti. Burada bir takım avantajlar ve dezavantajlar mevcuttu. Ancak sektöre potansiyel olarak yeni girişlerin ne şekilde olacağı ele alınırken başka faktörler incelenmelidir. Bölgede az

---

<sup>2</sup> Bu durum araştırmacı ve şirket yöneticisi tarafından, bazı yerel şirketlere yapılan ziyaretler sırasında bizzat sahada gözlemlenmiştir. Ayrıca, ÖTİ yöneticisinin gözlemlerine göre burada kullanılan teknoloji, Türkiye'de 1970'lerden beri kullanılmayan usulleri kapsamaktadır.

sayıda yabancı firma olması nedeniyle tuz üretim sektörüne girişin önünde bazı engeller olduğu söylenebilir. Ancak, diğer taraftan tuz sektörüne girişle ilgili ticaret dışı ya da çevresel bir düzenleme olmadığı düşünüldüğünde, sektörde bu kadar az sayıda şirketin faaliyet gösteriyor olması sektöre girişin önünde çok sayıda engel bulunmasıyla değil, sert rekabetle açıklanabilir. Bu durum, şirketin iyi bir süreç geçirmesi ve pazara girmeden önce kapsamlı bir pazar araştırması yapması halinde sektöre yeni giriş potansiyelinin yüksek olacağını gösterir. Daha az riskli yol ise üretim birimi kurmadan önce etkin bir ticari ağ oluşturmaktan geçmektedir.

✓ ***Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:***

Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde tuz üreten şirketler için tedarikçilerin pazarlık gücünün de orta düzeyde olduğu söylenebilir. Tuz madenciliğinin özel ekipman ve teknoloji gerektirmesi, fakat yerli rakiplerin bu imkanlara fazla sahip olmamasına rağmen, sektörde yeterli sayıda tuz üreten işletme mevcuttur. Ancak, ÖTİ yirmi yıldan uzun süredir tuz üretici olarak faaliyet gösterdiğinden farklı sayıda ve çok tedarikçi ile uzun süreli ilişkiler geliştirme şansı yakalamıştır. Bu durum, sektörün mevcut halinde firma için bir takım dezavantajlar olsa dahi, tedarikçilerle olan ilişkiler ve pazarlık gücünün dengelenmesi bakımından Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecini kendisine çok etki etmeyeceği yönündedir.

✓ ***Tüketicilerin Pazarlık Gücü:***

Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki tüketici gücünün oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Tüketicilerin tuzu herhangi bir üreticiden satın alması arasında bir fark olmadığı için, satın alımı etkileyen başlıca faktörler, tuz üreticileriyle olan ilişkiler ve ödenen fiyattır. Bu durumda, ürünler arasında bir fark gözetmeksizin bir üreticiden diğerine kolayca geçebildikleri için tüketici faktörünün oldukça güçlü olduğu söylenebilir. Bu yüzden ÖTİ'nin bölgede daha fazla müşteri kazanmak için ürün kalitesinin yanında makul bir fiyat politikasıyla hareket etmesi gerekmektedir.

✓ ***İkame Ürün Tehdidi:***

Dünyanın hiçbir yerinde tuz sektörü için ikame tehdidi olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Birçok sektörde kullanılan temel bir mineral oluşu nedeniyle, tuzdan farklı olan ancak

tuzun yerine konan başka alternatifler şimdilik mevcut değildir. Ürünler arasında fark gözetmeksizin, tuz üreticilerinin kolaylıkla değiştirilebileceğini hesaba katmadan, tuzun bütün bir ürün olarak ikame edilemeyeceğinin bu tartışmada dile getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ÖTİ için Beş Güç Analizinin bu boyunda üzerinde durulmasını gerektiren dışsal koşullardan biri eksilmiştir.

### **Analiz Bulgularının Değerlendirmesi**

ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika ülkelerindeki uluslararasılaşma süreciyle ilgili SWOT analizinden hareketle, kurumun güçlü yanlarına ve elindeki fırsatlara kıyasla önemli zayıflıklarının ve önünde tehditlerin olduğu söylenebilir. Ağır karar alma süreçleri, seçili bölgede ortaya çıkabilecek siyasi istikrarsızlık ve Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki tuz talebini karşılayan bazı yerel üreticilerin rekabet gücü şirketin uluslararasılaşma sürecini bir şekilde etkileyebilir. Daha önce yürüttüğü süreçte görüldüğü gibi, yetersiz pazar araştırması ve siyasi değişiklikler üretimi olumsuz etkileyebilir. Dahası, seçilen bölge Türkiye'ye görece yakın bir mesafede olsa da, ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecini olumsuz etkileyebilecek büyük kültür ve davranış farklılıkları söz konusudur. Fakat Türkiye ve bölge arasındaki iyi ticari ilişkiler ve bunun yanı sıra bölgenin büyük ekonomileri ve ticaret potansiyeli, şirketi ticari ilişkileri arttırmaya ve yeterli pazar araştırmasından sonra bölgede üretim birimi kurmaya iten faktörlerdir. Bu unsurlardan hareketle, ÖTİ'nin yerel kültüre ve iş usullerine alışmak ve gerekli iş ilişkilerini kurmak için seçili bölgelerdeki pazarlara ürünlerini ihraç ederek devam etmesi daha uygundur. Böylesine yavaş ve riskten uzak bir karar ÖTİ'nin kademeli olarak pazarın büyük bir kısmını ele geçirerek mevcut rakiplerle rekabet etmesine fırsat sağlayacaktır.

ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika ülkelerindeki uluslararasılaşma süreciyle ilgili PESTEL analizi şirketin uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek başlıca faktörlerin ekonomik, çevresel ve sosyal faktörler olduğunu göstermiştir. Ancak, ekonomik faktörlerin yabancı pazara girmek isteyen şirketler üzerindeki etkisinin kaçınılmaz olması ve ÖTİ'nin yaptığı üretimin halihazırda çevresel faktörlerin alanına girmesi nedeniyle, ÖTİ'nin uluslararasılaşma süreci üzerinde olumsuz etkisi olabilecek herhangi bir güçlü faktörün tespit edildiğini söylemek mümkün değildir.

Beş Güç Analizi, SWOT ve PESTEL çerçeveleri kullanılarak ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika pazarlarındaki uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek iç ve dış faktörler analiz edilmiştir. Porter'ın Beş Gücü Analizinde sektörde ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecini etkileyebilecek çok sayıda faktör olduğu belirlenmiştir. Tüm kıtanın talebinin yalnızca Fas, Gana ve Senegalli şirketler tarafından düşük kaliteli tuzla sağlanması kaygı verici olduğu için sektördeki rekabetin en belirgin faktör olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonuçları şirketin uluslararasılaşma sürecinin ihracat yoluyla başlaması gerektiğini çünkü böylesi bir kararın şirketin maruz kalacağı riskleri azaltırken ÖTİ'nin seçtiği pazarlarda uluslararasılaşmasının belirli bir süre içinde başarılı olup olmayacağını görmesi için gerekli kaynağı asgari miktarda tutacağını yeterince açık bir şekilde ortaya koymuştur.

ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecinin serimlenmesinden hareketle, şirketin uluslararasılaşma stratejisinin tamamı belirlenemez. Ancak, görüşmeciler bölgedeki satışların zamanla artması halinde ÖTİ'nin bir Kuzey ya da Batı Afrika ülkesinde ticari ya da tuz üretimi yapacak bir yan üretim kuruluşu kurmayı planladığı yönünde ek bir bilgi vermiştir. Bu açıdan bakıldığında, şirketin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerine girerken Uppsala Uluslararasılaşma Modelini izlediği söylenebilir (Laufs, 2010). Bu modelin yakın zamanda revize edilmiş olmasına rağmen, kurulum zincirinin şirketin Batı ve Kuzey Afrika ülkelerindeki uluslararasılaşma gayesi için riskten en uzak yöntem olduğu söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında, teorik çerçevenin ve mevcut literatürün bir analizi sunulmuş, ardından yapılan saha araştırmasının analizine ve bulgulara yer verilmiştir. Böylece, bu çalışma özelinde ÖTİ ile temsil edilen bir Türk aile işletmesinin, Kuzey ve Batı Afrika bölgelerini hedeflemek için seçtiği uluslararasılaşma stratejisinin etkili olup olmadığının belirlenmiştir. İşletmenin deneyimleri analiz edildikten sonra bundan sonraki stratejik adımların neler olması gerektiğine dair öneriler bu zemin üzerinden tartışılmıştır.

Bulgular ve Analiz kısmında çeşitli veri toplama yöntemleri kullanılarak araştırma sorularına yönelik bulgular sunulmuştur. Bulgular ve Analiz kısmının üç alt başlığında çeşitli iç ve dış faktörlerin etkisi ve şirketin bölgede daha önce yaşadığı uluslararasılaşma deneyimi nedeniyle ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika pazarlarına girerken aşamalı uluslararasılaşma modeline yönelerek ilk önce ihracatla giriş yapması gerektiğini ortaya konulmuştur. Bu açıdan bakıldığında şirketin uluslararasılaşma stratejisi kapsamındaki pazara giriş kararının etkili olduğu ve şirkete aşamalı bir potansiyel sunarak pazarı daha ayrıntılı keşfetmesini sağladığı görülmektedir.

Araştırma sonuçları şirketin uluslararasılaşma sürecinin ihracat yoluyla başlaması gerektiğini çünkü böylesi bir kararın şirketin maruz kalacağı riskleri azaltırken ÖTİ'nin seçtiği pazarlarda uluslararasılaşmasının belirli bir süre içinde başarılı olup olmayacağını görmesi için gerekli kaynağı asgari miktarda tutacağını yeterince açık bir şekilde ortaya koymuştur.

ÖTİ'nin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerindeki uluslararasılaşma sürecinin serimlenmesinden hareketle, şirketin uluslararasılaşma stratejisinin tamamı belirlenemez. Ancak, görüşmeciler bölgedeki satışların zamanla artması halinde ÖTİ'nin bir Kuzey ya da Batı Afrika ülkesinde ticari ya da tuz üretimi yapacak bir yan üretim kuruluşu kurmayı planladığı yönünde ek bir bilgi vermiştir. Bu açıdan bakıldığında, şirketin Batı ve Kuzey Afrika bölgelerine girerken Uppsala Uluslararasılaşma Modelini izlediği söylenebilir. Bu modelin yakın zamanda revize edilmiş olmasına rağmen, kurulum zincirinin şirketin Batı ve Kuzey Afrika ülkelerindeki uluslararasılaşma gayesi için riskten en uzak yöntem olduğu söylenebilir.



Özetle, ilk uluslararasılaşma yaklaşımı olarak Küresel Modeli kullanan işletmenin bunun sonucunda başarısız olduğu, ancak Uppsala Uluslararasılaşma Modeline yakın olan ihracat penetrasyonunu kullandığı yeni bir süreç başlattığı tespit edilmiştir.

Böyle bir uluslararasılaştırma modeli seçimi, şirkete önceki uluslararasılaştırma stratejilerinin başarısızlıklarını tekrar etmemesini ve algılan risk seviyesinin düşmesini ve uluslararasılaşma sürecinin kademeli olarak işlemlerini sağlayacaktır. Ayrıca yüksek bir politik risk olduğunda, ihracat etkili bir strateji olacaktır. Bir firma karını, satışını ve ölçek ekonomisini artırmak için ihracattan faydalanabilir. Bir diğer avantaj ise, şirketin ihracat yoluyla müşteri tabanını genişletmesi ve yerel talebe olan bağımlılığını azaltmasıdır. Ayrıca ihracat yardımıyla, ürün veya hizmetlerin mevsimsel ve ekonomik döngülerle bağlantılı dalgalanmaları sabitlenebilir. Yabancı pazarlara girerken ihracat, düşük riskli, düşük maliyetli ve en esnek giriş modudur, yabancı üretim tesislerine yatırım gerektirmez. İhracatla ilgili maliyetlerin çoğu, pazarlama masrafları olacaktır. Sonuç olarak;

- Şirketin faaliyetlerini etkileyen tüm faktörleri analiz etmek ve uluslararasılaşma stratejisi seçiminin başarılı olmasını sağlamak için yüksek hızda bir uluslararasılaşma modu tavsiye edilmemektedir.
- Şirketin yerel rakiplerle yeterince rekabet edebilmesi için Batı ve Kuzey Afrika bölgelerinde mümkün olduğunca çok iş bağlantısı kurması önerilebilir.
- Aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreci konusundaki ilerleyen araştırmalarda, daha fazla sayıda uluslararasılaşma teorisi kullanmaları önerilebilir. Zira bu çalışma kapsamında yalnızca işletmenin uyguladığı modellerden olan Uppsala Modeli ve Küresel Modelleri kullanılabilmiştir. İlerleyen araştırmalarda bu kapsam genişletilebilir ve literatürün zenginleşmesi sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Bensoussan, B., & Fleisher, C. (2009). *Financial Times Guides. Analysis For Managers: Effective Planning Tools And Techniques*. Harlow, England: Pearson Education LTD.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) "Business Research Methods" 3rd Edition, Oxford University Press
- Fonfara, K., Luczak, M., Malys, L., Ratajczak-Mrozek, M., & Szczepański, R. (2012). *The Development Of Business Networks In The Company Internationalization Process*. Poznań University Of Economics Press.
- Neuendorf, K. A. (2019). *Content Analysis And Thematic Analysis*. In P. Brough (Ed.), *Research Methods For Applied Psychologists: Design, Analysis And Reporting* (Pp. 211-223). New York: Routledge.

## Sürekli yayınlar

- Abdullah, M., & Shamsher, R. (2011, December). A Study On The Impact Of PEST Analysis On The Pharmaceutical Sector: The Bangladeshi Context. *Journal Of Modern Accounting And Auditing*, 7(12): 1446-1456
- Addae, I., & Addae, M. (2013). Multinational Enterprise Entry Modes In Sub-Saharan Africa: An Electric Paradigm Perspective. *Journal For The Advancement Of Developing Economies*, 2(4): 1-18.
- Adusei, M. (2016). Does Entrepreneurship Promote Economic Growth In Africa? *African Development Review*, 28(2): 201-214.
- Amesse, F., & Zaccour, G. (1991). Les différences de perception et d'attitude entre les gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices au Québec. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 8(3), 148–160. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1991.tb00556.x>.
- Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A., & Van Essen, M. (2017). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 41(5), 801–831. <https://doi.org/10.1111/Etap.12246>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Ayenagbo, K., Rongcheng, W., Wengjing, W., Nguhi, S., Kimatu, J., & Makse Patrick, J. (2012). The Impact Of Globalization On African Country's Economic Development. *African Journal Of Business Management*, 6(44): 11057-11076.
- Badraoui, S., Lalaouna, D., & Belarouci, S. (2014). Culture Et Management: Le Model D'hofstede En Question. *Cultural Management Journal*, Xvi(2). Retrieved From [http://www.cmj.bxb.ro/article/cmj\\_6\\_1.pdf](http://www.cmj.bxb.ro/article/cmj_6_1.pdf)
- Baum, F., Macdougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory Action Research. *Journal Of Epidemiology And Community Health*, 60: 854-857.

- Bell, J., Mcnaughton, R., & Young, S. (2001). Born-Again Global' Firms An Extension To The 'Born Global' Phenomenon Jim. *Journal Of International Management*, 7, 173– 189.
- Biggs, R. P. (2013). 10 Reasons To Go International , 1–5.
- Bigsten, A., & Söderbom, M. (2006). What Have We Learned From A Decade Of Manufacturing Enterprise Surveys In Africa? *World Bank Research Observer*, 21(2): 241-265.
- Bigsten, A., & Söderbom, M. (2011). Industrial Strategies For Economic Recovery And Long-Term Growth In Africa. *African Development Review*, 23(2): 161-171
- Bigsten, A., Collier, P., Dercon, S., Fafchamps, M., Gauthier, B, Gunning, J.W,Zeufack, A. (2004). Do African Manufacturing Firms Learn From Exporting? *Journal Of Development Studies*, 40(3): 115-141.
- Boudabbous, S. (2005). Approche Culturelle Des Rapports Entre Tunisiens Et Occidentaux Dans Le Cadre Des Activités D ' Une Entreprise En Joint Venture. *La Revue Des Sciences De Gestion*, Pp. 81–92.  
<https://doi.org/10.3917/Rsg.213.0081>
- Bouyoucef, A., & Chung, S. (2015). The Internationalization Of Chinese Multinationals In The Middle East And Africa: The Case Of Haier. *Review Of Business And Finance Studies*, 6(2): 59-74.
- Bouزيد, T. (2014). *Analyse Du Processus D ' Internationalisation Des Entreprises : Cas De L ' Entreprise Générale Emballage*. UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.
- Canabal, A., & White, G. O. (2008). Entry Mode Research: Past And Future. *International Business Review*, 17(3), 267–284.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003>
- Carneiro, J., Da Rocha, A., & Da Silva, J. (2008). Challenging The Uppsala Internationalization Model: A Contingent Approach To The Internationalization Of Services. *Brazilian Administration Review*, 5(2): 85-103.

- Casillas, J., Acedo, F., & Moreno, A. (2010, January). Internationalization Of Family Business: A Theoretical Model Based On International Entrepreneurship Perspective. *Global Management Journal*: 18-35.
- Chakrabarty, S. (2009). The Influence Of National Culture And Institutional Voids On Family Ownership Of Large Firms: A Country Level Empirical Study. *Journal Of International Management*, 15(1), 32–45.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.06.002>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A Unified Systems Perspective Of Family Firm Performance: An Extension And Integration. *Journal Of Business Venturing*, 18, 467–472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Chu, H., Benzing, C., & Mcgee, C. (2007, September). Ghanaian And Kenyan Entrepreneurs: A Comparative Analysis Of Their Motivations, Success Characteristics And Problems. *Journal Of Developmental Entrepreneurs*, 12(3): 295-322.
- Coche, C. (2007). Structures Familiales Et Gouvernement De L ' Entreprise Familiale Structures Familiales Et Gouvernement De L ' Entreprise Familiale. *Institut Français De Gouvernement Des Entreprises – EM Lyon*, 3–10.
- Collis, J. & Hussey, R. (2003) “Business Research. A Practical Guide For Undergraduate And Graduate Students” 2nd Edition, Palgrave Macmillan Afd. (2018). *West Africa Economic Outlook West Africa Economic Outlook*.
- Coviello, N. E., & Mcauley, A. (1999). Internationalization And The Smaller Firm: A Review Of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223–256. <https://doi.org/10.2307/40835788>
- Cuche, D. (1996). *La Notion De Culture Dans Les Sciences Sociales*. Éditions La Découverte.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines For Applying Porter’s Five Forces Framework: A Set Of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 24(1): 32-45.
- Dunning, J. H. (1998). Location And The Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, 1, 45–66.

- Elbadawi, I., Mengistae, T., & Zeufack, A. (2006). Market Access, Supplier Access, And Africa's Manufactured Exports: A Firm Level Analysis. *Journal Of International Trade & Economic Development*, 15(4): 493-523.
- Emet, G., & Merba, T. (2017, August). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal Of International Social Research*, 10(51): 994-1006.
- Fuentes-Lombardo, G., & Vice-Dean, B. S. (2012). Why Internationalise ? The Case Of Family Business. *International Journal Of Business And Management Tomorrow*, 2(2), 1–18.
- Gronroos, C. (1999). Internationalization Strategies For Services. *Journal Of Services Marketing*, 13(4/5): 290-297.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach To External Business Environment. *International Journal Of Modern Social Sciences*, 2(1): 24-43.
- Halim, E. (2013). Factors Affecting Internationalization Of Indonesia Franchise Companies. *Binus Business Review*, 4(1): 30-40.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues And Considerations In Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.  
<https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1989.00257.X>
- Hooker, J. (2012). Cultural Differences In Business Communication. In *The Handbook Of Intercultural Discourse And Communication* (Pp. 389–407).  
<https://doi.org/10.1002/9781118247273.Ch19>
- Iizumi, T., & Ramankutty, N. (2015). How Do Weather And Climate Influence Cropping Area And Intensity? *Global Food Security*, 4: 46-50.
- Ipek, V., & Biltekin, G. (2013). Turkey's Foreign Policy Implementation In Sub-Saharan Africa: A Postinternational Approach. *New Perspectives On Turkey*.  
<https://doi.org/10.1017/S0896634600002065>
- Issa Kavar, T. (2012). Cross-Cultural Differences In Management. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(6), 1–3.

- JEPE, I., C.Enwere, & M.Yilmaz. (2014). Turkey's Strategic Economic Relations With Africa: Trends And Challenges. *Journal Of Economics And Political Economy*, 216–230.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). 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.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism Of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 02651339010137414. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreigners To Liability Of An Outsider Ship. *Journal Of International Business Studies*, 40: 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975, October). The Internationalization Of The Firm - Four Swedish Cases. *The Journal Of Management Studies*, 12(3): 305-323.
- Johanson, J., Mattsson, L. (1987). Interorganizational Relations In Industrial Systems: A Network Approach Compared With The Transaction-Cost Approach. *International Studies Of Management & Organization*, 17(1): 34-48.
- Kabeyi, M. (2018). Michael Porter's Five Competitive Forces And Generic Strategies, Market Segmentation Strategy And Case Study Of Competition In Global Smartphone Manufacturing Industry. *International Journal Of Applied Research*, 4(10): 39-45.
- Khalid, J., Ali, A., Khaleel, M., Ulislam, S., & Shu, Q. (2017). Towards Global Knowledge Society: A SWOT Analysis Of Higher Education In Pakistan In Context Of Internationalization. *Journal Of Business*, 2(2): 8-15.
- Kim-Keung, J. (2014). Formulation Of A Systematic PEST Analysis For Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2(5): 6478-6492.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale Of Family Influence: Construction, Validation, And Further Implication For Theory. *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 29(3), 321–339. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2005.00086.X>

- Küçük, Y. Kenan. (2015). *TEN YEARS OF TURKISH ENGAGEMENT WITH AFRICA: DISCOURSE, IMPLEMENTATION AND PERCEPTION IN SOMALIA*. UNIVERSITY OF OXFORD.
- Lambert, D. M., & Stock, J. R. (1982). Strategic Planning For Physical Distribution, 3(October).
- Letseka, M. (2004). Understanding Skills Development In South Africa. *The Development Education Journal*, 11(1): 19-20.
- Lu, J. W. (2002). Intra- And Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences On Japanese Firms' Entry Mode Choice. *Journal Of International Business Studies*, 33(1), 19–37.
- Mcdougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1994). Toward A Theory Of International New Ventures. *Journal Of International Business Studies*, 25(1), 45. <https://doi.org/10.1057/Palgrave.Jibs.8490193>
- Mensingh, H., Calabro, A., Eggers, F., & Kraus, S. (2016). Internationalization Of Family And Non-Family Firms: A Conjoint Experiment Among Ceos. *European Journal Of International Management*, 10(5): 581-604.
- Milliot, E., & Tournois, N. (2009). Les Paradoxes De La Globalisation Des Marchés, 1–11.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014, January). Internationalization Of Family Firms: The Effect Of Ownership And Governance. *Review Of Managerial Science*, 8.
- Nouria, K., & Abdelkader, D. (2016, March). Internationalization And Multinational Enterprises New Entry: Contributions Of The Uppsala Model. *Maghreb Review Of Economic And Management*, 3(1): 103-111.
- Ogutu, F. (2015). Porter's Five Competitive Forces Framework And Other Factors That Influence The Choice Of Response Strategies Adopted By Public Universities In Kenya. *International Journal Of Educational Management*, 29(3).



- Omoruyi, E., Olamide, K., Gomolemo, G., & Donath, O. (2017). Entrepreneurship And Economic Growth: Does Entrepreneurship Bolster Economic Expansion In Africa? *Journal Of Socialomics*, 6(4): 1-11.
- Oneren, M., Arar, T., & Yurdakul, G. (2017). Developing Competitive Strategies Based On SWOT Analysis In Porter's Five Forces Model By DANP. *Journal Of Business Research – Turk*, 9(2): 511-528.
- Opeyemi, A. (2019). The Impact Of Firm Size On Firm's Performance In Nigeria: A Comparative. Study Of Selected Firms In The Building Industry Of Nigeria. *Asian Development Policy Review*, 7(1): 1-11.
- Ozakan, S., & Orakci, S. (2015). View Point: Turkey As A Political Actor In Africa An Assessment Of Turkish Involvement In Somalia. *Journal Of Eastern African Studies*, 9 (2), 343-352.
- Pan, W., Chen, L., & Zhan, W. (2019). PESTEL Analysis Of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study Of Three Economies. *Journal Of Management In Engineering*, 35(1): 1-40.
- Parker, L. (2003). Qualitative Research In Accounting And Management: The Emerging Agenda. *Journal Of Accounting And Finance*, 2: 15-30.
- Popescu, F., & Scarlat, C. (2015). Limits Of SWOT Analysis And Their Impact On Decisions In Early Warning Systems. *SEA – Practical Application Of Science*, 3(1): 467-472
- Pukall, T., & Calabro, A. (2014). The Internationalization Of Family Firms: A Critical Review And Integrative Models. *Family Business Review*, 27(2): 103-125.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2016, January). PESTLE Technique – A Tool To Identify External Risks In Construction Projects. *International Research Journal Of Engineering And Technology*, 3(1): 384-388.
- Rastorgueva, K. (2014). Internationalization Process Of Family Firms: Reasons, Networks And Obstacles. *University Of JYVASKYLA*.
- Sallenave, J.-P. (1978). *La P M E Face Aux Marchés Étrangers*. G. Morin.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward A Theory Of Agency And Altruism In Family Firms. *Journal Of Business Venturing*, 18, 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Schüffel, P., Rossi, M., & Baldegger, R. (2006). Le Comportement D'internationalisation Des PME Suisses: Born Global Et Internationalisation Progressive. *Revue Internationale P.M.E.*, 1–21. <https://doi.org/10.7202/038608ar>
- Schwerzler, D. (2017). SWOT ANALYSIS Best Practices Benchmarking Organizational Culture. *Family Business Institute, Inc.*, 1–5
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2013). Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83–99. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00373.x>
- Sewdass, N., & Du Toit, A. (2014, April). Current State Of Competitive Intelligence In South Africa. *International Journal Of Information Management*, 34(2): 185-190.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation Of Entry Mode Choice. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 12(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>
- Strzelczyk, M., & Chłąd, M. (2017). Use Of PESTEL Analysis For Assessing The Situation Of Polish Transport Enterprises (Part I). *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 27(2): 161-168.
- Tang, H., Huang, W., Ma, J., & Liu, L. (2018). SWOT Analysis And Revelation In Traditional Chinese Medicine Internationalization. *Chinese Medical*, 13: 5.
- Tepeciklioğlu, E. E. (2018). Economic relations between turkey and Africa : challenges and prospects <https://doi.org/10.4314/jsdlp.v8i1.2>
- Ting, Z. (2009). - Differences Between Foreign Family Business And Chinese Family Business Succession In Family Business (December).
- Tripp, D. (2005). Action Research: A Methodological Introduction. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>

- Turkey Plans To Invest In Africa's Energy Industry'. (2014, August 18). *Daily Sabah* .
- Turkey To Deploy Peacekeeping Troops To Africa'. (2014, November 21). *World Bulletin* .
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content Analysis And Thematic Analysis: Implications For Conducting A Qualitative Descriptive Study. *Nursing And Health Sciences*, 15: 398-405.
- Wu, D., & Zhao, F. (2007, March). Entry Modes For International Markets: Case Study Of Huawei, A Chinese Technology Enterprise. *International Review Of Business Research Papers*, 3(1): 183-196.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking In Family Firms. *Family Business Review*, 18: 23-40
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status Of The Field And Future Research Agenda, 255–282.  
<https://doi.org/10.1360/Zd-2013-43-6-1064>
- Zaniewska, K. (2013). Determinants Of Family Business Internationalization. Review Of Existing Research. *Economy Marche-Journal Of Applied ...*, XXXI(2), 52–60.

## **Diğer Yayınlar**

- Alanzi, S. (2018, September). PESTLE Analysis Introduction. Retrieved On June 20, 2019, From [https://www.researchgate.net/publication/327871826\\_Pestle\\_Analysis\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction)
- Amziane, L. (2014). *Le Cycle De Vie International Du Produit Et Lesstratégies D'internationalisation Des Entreprises: Analyse Du Cas De Samsung Electronics*. Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. Retrieved From <https://studylibfr.com/doc/3723816/Le-Cycle-De-Vie-International-Du-Produit-Et-Les-Stratégies-D>
- Anayiotos, G., & Toroyan, H. (2009, November). Institutional Factors And Financial Sector Development: Evidence From Sub-Saharan Africa. Retrieved On April 10, 2019, From <https://www.imf.org/~media/websites/imf/imported-full-textpdf/externat/pubs/ft/wp/2009/wp09258.ashx>
- Anderson, R. (2007). Thematic Content Analysis (TCA). Descriptive Presentation Of Qualitative Data. Retrieved On June 20, 2019, From <http://rosemarieanderson.com/wp-content/uploads/2014/08/Thematiccontentanalysis.pdf>
- Barahona, M. (2015). Internationalization Strategy Of Labirinto Shoes To Sydney (Australia). Retrieved On June 20, 2019, From <https://pdfs.semanticscholar.org/ca9b/A04bb3291adca81c9844f160f716f88b071e.pdf>
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2002). *Le Management Interculturel : Facteur De Réussite Des Fusionsacquisitions Internationales ?* (No. 70). Retrieved From [https://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/Dokumente/Lehrstuehle/Barmeyer/Zeitun\\_gsartikel\\_Pdf/30.Eadsbarmeyermayrhofer.pdf](https://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/Dokumente/Lehrstuehle/Barmeyer/Zeitun_gsartikel_Pdf/30.Eadsbarmeyermayrhofer.pdf)
- Bermejo-Fayet, C. (2001). *Les Différences Culturelles Dans Le Management*. Les Éditions d'Organisation. Retrieved From [http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/Bollinger\\_Hotsfhtml\\_1263206087523.html](http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/Bollinger_Hotsfhtml_1263206087523.html)
- Bernard, G. (2011). *L'entreprise Familiale, Un Modèle Durable*, 3. Retrieved From [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

- Bruijl, G. (2018). The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment. Retrieved On June 20, 2019, From [https://www.researchgate.net/publication/326026986\\_The\\_Relevance\\_Of\\_Porter's\\_Five\\_Forces\\_In\\_Today's\\_Innovative\\_And\\_Changing\\_Business\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/326026986_The_Relevance_Of_Porter's_Five_Forces_In_Today's_Innovative_And_Changing_Business_Environment)
- Burns, A. (2015, January). Action Research. Retrieved On June 20, 2019, From [https://www.researchgate.net/publication/282199978\\_Action\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/282199978_Action_Research)
- Chappelow, J. (2019, April 11). Porter's 5 Forces. Retrieved On April 18, 2019, From <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Cheikh, M. (2008). *La Dimension Culturelle Dans L'élaboration Et La Mise En Oeuvre Des Stratégies D'internationalisation De L'entreprise - Cheikh Mbengue*. PAUL CEZANNE. Retrieved From
- Claude, B. (1991). *Les voies d'accès aux marchés extérieurs*.
- D'Almeida, F. A., & Alleman, M. (2010). *Profil L Culturel Des Pays Du Sud Membres De La Francophonie*. Retrieved From [https://www.francophonie.org/IMG/Pdf/Profil\\_OIF\\_UEMOA\\_Vlegere.Pdf](https://www.francophonie.org/IMG/Pdf/Profil_OIF_UEMOA_Vlegere.Pdf)
- Dälken, F. (2014). Are Porter's Five Competitive Forces Still Applicable? A Critical Examination Concerning The Relevance For Today's Business. Retrieved On June 20, 2019, From <https://pdfs.semanticscholar.org/063f/Be50003c29c81150bae86d4229ce38602a8f.Pdf>
- David, S. (2015). Turkey's Engagement in Sub-Saharan Africa Shifting Alliances and Strategic Diversification. Retrieved from [https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/field/field\\_document/20150909TurkeySubSaharanAfricaShinn.pdf](https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/field/field_document/20150909TurkeySubSaharanAfricaShinn.pdf)
- Diop, M. (2017, November 30). Innovation In Africa. Retrieved On April 18, 2019, From <https://www.worldbank.org/en/news/speech/2017/11/30/innovation-in-africa>
- Ferrance, E. (2000). Action Research. Retrieved On June 20, 2019, From [https://www.brown.edu/academics/education-alliance/sites/brown.edu/academics/education-alliance/files/publications/act\\_research.pdf](https://www.brown.edu/academics/education-alliance/sites/brown.edu/academics/education-alliance/files/publications/act_research.pdf)

- Ferreira, I. (2015). Internationalization Analysis. European Market. Retrieved On June 20, 2019, From [https://run.unl.pt/bitstream/10362/15607/1/Ferreira.I\\_2015.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/15607/1/Ferreira.I_2015.pdf)
- Fort, T., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2013). How Firms Respond To Business Cycles: The Role Of Firm Age And Firm Size. Retrieved On April 10, 2019, From <https://www.nber.org/papers/W19134.pdf>
- Gainnier, B. (2011). L'entreprise familiale, un modèle durable, 3. Retrieved from [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation To Generation: Life Cycles Of The Family Business. Retrieved From <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=130>
- Ghana: Mining Law 2019. (2019). Retrieved On April 18, 2019, From <https://iclg.com/practice-areas/mining-laws-and-regulations/ghana>
- Grant, M. (2019, April 11). Strength, Weakness, Opportunity, And Threat (SWOT) Analysis. Retrieved On April 18, 2019, From <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). *A Resource-Based Framework For Assessing The Strategic Advantages Of Family Firms*. Retrieved From <https://pdfs.semanticscholar.org/28ca/7f879c27a76ed6ce6cdd87b374ac6cc13439.pdf>
- Hakansson, H. (1982). International Marketing And Purchasing Of Industrial Goods: An Interaction Approach. Retrieved On April 15, 2019, From <https://www.impgroup.org/uploads/books/internationalmarketing.pdf>
- Hergüner Bilgen, Ö. (2014). Overview Of Turkish Oil And Natural Gas Legislation - Energy and Natural Resources - Turkey. Mondaq. Retrieved from <http://www.mondaq.com/turkey/x/312672/Oil+Gas+Electricity/2014+Overview+Of+Turkish+Oil+And+Natural+Gas+Legislation>
- Heydenrych, J. (2001). Improving Educational Practice: Action Research As An Appropriate Methodology. Retrieved On June 20, 2019, From <https://core.ac.uk/download/pdf/43167984.pdf>

Hofstede, G. (1994). *Vivre Dans Un Monde Multiculturel*. Les Éditions D'organisation.

Retrieved From

<https://apps.webofknowledge.com/Citationreport.Do?Product=WOS%7B%7Dsearch%7B%7Dmode=Citationreport%7B%7DSID=P2wf3jzxbdsgpu8rzd%7B%7Dpage=1%7B%7Dcr%7B%7Dpqid=44%7B%7Dviewtype=Summary%7B%7Dcolname=WOS>

[https://www.Memoireonline.Com/01/09/1847/M\\_La-Dimension-Culturelle-Dans-Lelaboration-Et-La-Mise-En-Oeuvre-Des-Strategies-Internationalisation1.html](https://www.memoireonline.com/01/09/1847/M_La-Dimension-Culturelle-Dans-Lelaboration-Et-La-Mise-En-Oeuvre-Des-Strategies-Internationalisation1.html)

Huet, S. (2011). Hiver 2010/2011 En France : Plus Froid Que La Moyenne. *Liberation*.

Retrieved From <http://sciences.blogs.liberation.fr/2011/03/07/hiver-20102011-en-france-plus-froid-que-la-moyenne/>

Kalinina, D. (2013). Saint Petersburg Furniture Market Analysis And Its Opportunities.

Case: Company X. Retrieved On June 20, 2019, From [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57983/Kalinina\\_Daria.pdf?sequence=1&isallowed=Y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57983/Kalinina_Daria.pdf?sequence=1&isallowed=Y)

Kamdem, E. (2002). *Management Et Interculturalité En Afrique : Expérience Camerounaise*. Presses De l'Université Laval. Retrieved From

<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=1240>

Karen, K., Tessa, S., Carolina, R., & Pauline, S. (2017). URBANIZATION AND

INDUSTRIALIZATION FOR AFRICA'S TRANSFORMATION. United Nations Economic Commission for Africa. Retrieved from [https://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/web\\_en\\_era-2017\\_01.pdf](https://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/web_en_era-2017_01.pdf)

Kenton, W. (2018, July 23). PEST Analysis. Retrieved On April 18, 2019, From

<https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>

Kioko, N. (2013). The Relationship Between Firm Size And Financial Performance Of

Commercial Banks In Kenya. Retrieved On April 10, 2019, From

[Http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/58967/NZIOKA%20PHILIP%20KIOKO.Pdf?Sequence=3](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/58967/NZIOKA%20PHILIP%20KIOKO.Pdf?Sequence=3)

Kraemer, K., Ritz, J., & De Cárdenas López, R. (2018). Practical Applications Of The Uppsala Internationalization Model - Lessons From 8 Case Studies. Retrieved On April 20, 2019, From [https://www.munich-business-school.de/fileadmin/MBS\\_Daten/Dateien/Working\\_Papers/MBS-WP-2018-04.Pdf](https://www.munich-business-school.de/fileadmin/MBS_Daten/Dateien/Working_Papers/MBS-WP-2018-04.Pdf)

Laufs, K. (2010). Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises, (May). Retrieved from [http://docserv.uniduesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-38199/Foreign\\_Market\\_Entry\\_Mode\\_Choice\\_of\\_Small\\_and\\_Medium-Sized\\_Enterprises.pdf](http://docserv.uniduesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-38199/Foreign_Market_Entry_Mode_Choice_of_Small_and_Medium-Sized_Enterprises.pdf)

Linda, A. (2017). Internationalization: Entering The Russian Market. Case: Company X. Retrieved On June 20, 2019, From [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125542/Alen\\_Linda.Pdf?Sequence=1&isallowed=Y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125542/Alen_Linda.Pdf?Sequence=1&isallowed=Y)

Majzub, R. (2010). A SWOT Analysis Of Challenges Facing Research Universities. Retrieved On June 20, 2019, From <http://tree.utm.my/wp-content/uploads/2013/03/A-Swot-Analysis-Of-Challenges-Facing-Research-Universities.Pdf>

Mannar, V., & Yusufali, R. (2013, November). Salt Production And Trade In Africa. Retrieved On April 18, 2019, From [http://ign.org/newsletter/idd\\_nov13\\_salt\\_trade.pdf](http://ign.org/newsletter/idd_nov13_salt_trade.pdf)

Mehmet ÖZKAN. (2011). Turkey's 'New' Engagements In Africa And Asia: Scope, Content And Implications, XVI(3), 115–137. Retrieved From <http://sam.gov.tr/wp-content/uploads/2012/02/Mehmetozkan.Pdf>

Nguyen, T. (2017). Applying Strategic Analysis In Business Strategy To Enhance Competition And Innovation. Retrieved On June 20, 2019, From <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130237/THESIS%20Final%20-%20Thuong%20Nguyen.Pdf?Sequence=1&isallowed=Y>



- Nyemah, R. (2011, February). Economics Of Oil Discovery In West Africa: The Nigerian Experience. Retrieved On April 11, 2019, From [https://www.researchgate.net/publication/280131660\\_ECONOMICS\\_OF\\_OIL\\_DISCOVERY\\_IN\\_WEST\\_AFRICA\\_THE\\_NIGERIAN\\_EXPERIENCE](https://www.researchgate.net/publication/280131660_ECONOMICS_OF_OIL_DISCOVERY_IN_WEST_AFRICA_THE_NIGERIAN_EXPERIENCE)
- Ong'ayo, A. (2008). Political Instability In Africa: Where The Problem Lies And Alternative Perspectives. Retrieved On April 18, 2019, From [https://www.researchgate.net/publication/265598726\\_Political\\_Instability\\_In\\_Africa\\_Where\\_The\\_Problem\\_Lies\\_And\\_Alternative\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/265598726_Political_Instability_In_Africa_Where_The_Problem_Lies_And_Alternative_Perspectives)
- Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (1997). Challenges For Internationalization Process Theory: The Case Of New International Ventures. *Management International Review*, 37(2), 85–99. Retrieved From <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=25666895&sid=23&fmt=2&clientid=44986&RQT=309&Vname=PQD>
- Ozkan, M., & Akgun, B. (2010). Turkey's Opening To Africa\*. *The Journal Of Modern African Studies J. Of Modern African Studies*, 48(4), 525–546. Retrieved From <http://www.jstor.org/stable/40961827>
- Ozyil Tuz Isletmeciligi Gida Ltd. Sti. (N.D.). Retrieved On March 31, 2019, From [https://www.turkishexporter.net/en/companies/ozyil-tuz-isletmeciligi-gida-ltd-sti\\_92384](https://www.turkishexporter.net/en/companies/ozyil-tuz-isletmeciligi-gida-ltd-sti_92384)
- Rachelle, O. (2018). How Hurricanes Form in the Sahara Desert. ThoughtCo. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/how-hurricanes-form-in-sahara-desert-3443919>
- Recent Social Developments In Africa. (2017). Retrieved On April 18, 2019, From [https://www.uneca.org/sites/default/files/uploadeddocuments/era/era2017/chap2\\_03.pdf](https://www.uneca.org/sites/default/files/uploadeddocuments/era/era2017/chap2_03.pdf)
- Reddy, V., Bhorat, H., Powell, M., Visser, M., & Arends, A. (2016). Skills Supply And Demand In South Africa. Retrieved On April 10, 2019, From [http://www.hsrc.ac.za/uploads/pagecontent/7429/LMIP\\_Skillssupplyanddemand\\_Sept2016](http://www.hsrc.ac.za/uploads/pagecontent/7429/LMIP_Skillssupplyanddemand_Sept2016)
- Romo Ramos, Y. (2014). Science And Technology For Development In Sub-Saharan Africa: Key Topics, Challenges, And Opportunities. Retrieved On April 18, 2019,

From [https://www.scidev.net/filemanager/root/site\\_assets/pdfs/subsaharan-africa-electronic.pdf](https://www.scidev.net/filemanager/root/site_assets/pdfs/subsaharan-africa-electronic.pdf)

Roxburgh, C., Dorr, N., Leke, A., Tazi-Riffi, A., Van Wamelen, A., Lund, S., Chironga, M., Alatovik, T., Atkins, C., Terfous, N., & Zeino-Mahmalat, T. (2010, June). Lions On The Move: The Progress And Potential Of African Economies. Retrieved On April 10, 2019, From [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/middle%20east%20and%20africa/lions%20on%20the%20move/mgi\\_lions\\_on\\_the\\_move\\_african\\_economies\\_full\\_report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/middle%20east%20and%20africa/lions%20on%20the%20move/mgi_lions_on_the_move_african_economies_full_report.ashx)

Salinger, B. (2001, June). Productivity, Comparative Advantage, And Competitiveness In Africa. Retrieved On April 12, 2019, From <https://pdfs.semanticscholar.org/f570/ec81b014c143a102120c2ad1a7a0022b5c8a.pdf>

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015, January). SWOT Analysis. Retrieved On June 20, 2019, From [https://www.researchgate.net/publication/272353031\\_SWOT\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/272353031_SWOT_Analysis)

Shtal, T., Buriak, M., Amirbekuly, Y., Ukubassova, G., Kaskin, T., & Toiboldinova, Z. (2018). Methods Of Analysis Of The External Environment Of Business Activities. Retrieved On June 20, 2019, From <https://www.revistaespacios.com/A18v39n12/A18v39n12p22.pdf>

Sinha, D. (N.D.). Meaning Of Family Business: Types And Characteristics. Retrieved On March 31, 2019, From <http://www.yourarticlelibrary.com/business/meaning-of-family-business-types-and-characteristics/41130>

Tudor, G., & Nistor, C. (2014, January). Approaching Environmental Issues In Salt Mining By A Dissolution. Retrieved On April 18, 2019, From [https://www.researchgate.net/publication/290873226\\_approaching\\_environmental\\_issues\\_in\\_salt\\_mining\\_by\\_dissolution](https://www.researchgate.net/publication/290873226_approaching_environmental_issues_in_salt_mining_by_dissolution)

Tvedten, K., Hansen, M., & Jeppesen, S. (2014). Understanding The Rise Of African Business. Retrieved On April 6, 2019, From [https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/safic\\_paper\\_2014.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/safic_paper_2014.pdf)

What Does The Sahara Desert Have To Do With Hurricanes? (N.D.). Retrieved On April 18, 2019, From <https://response.restoration.noaa.gov/about/media/what-does-sahara-desert-have-do-hurricanes.html>

Wier, L., & Reynolds, H. (2018, December). Big And 'Unprofitable': How 10% Of Multinational Firms Do 98% Of Profit Shifting. Retrieved On April 10, 2019, From <http://sa-tied.wider.unu.edu/sites/default/files/pdf/wp-24-december-2018-wier-reynolds.pdf>

## ÖZGEÇMİŞ

Souleymane BİNDJO 1990 yılında Benin Cumhuriyeti'nin başkenti Cotonou'da doğdu. 2010 yılında BACCALAUREAT D'den sonra Abomey Calavi-ENEAM Üniversitesi Uluslararası Ticaret bölümüne girdi. 2013 yılında şereften mezun olduktan sonra Souleymane BİNDJO, Cotonou Liman İdaresi Başkanlığında çalışmaya başladı, 2015 yılında Türkiye Bursları programına kabul edildi ve Sakarya Üniversitesi'ne kaydoldu. 2019'da Souleymane Bindjo, Uluslararası Ticaret Bölümünde Master Derecesini bitirdi.