

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA EĞİLİMLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endzhe AVZALOVA

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

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

NİSAN 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA EĞİLİMLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endzhe AVZALOVA

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 02.04.2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Recai COŞKUN

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Yrd. Doç. Mahmut GEYİK

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Endzhe AVZALOVA

02.04.2008

ÖNSÖZ

Uluslararası pazar günümüzde gittikçe hem ulusal ekonomi açısından çekici hem bilimsel araştırma dikkatini arz eden konulardandır. Küreselleşme olarak adlandırılan süreçler ışığında bu alana bilimsel yaklaşımlar geniş yelpazesıyla somut kanıtlar, sağlam incelemeler ve dünyanın her köşesinden bu olaya bakış açısını beklemektedirler. Ancak bu şekilde bu yaklaşımlar test edilecek, netleşecek ve evrenselliğine kavuşacaktır. Bu çalışma, küresel Pazarın KOBİ'ler tarafından etkilenmesi ve bu etkileşimin ne şekilde gerçekleştiğini ele almaktadır. Ayrıca, var olan uluslararasılaşma teori ve modellerinin bir arada incelenmesi ve karşılaştırılmasını amaçlamıştır.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Recai COŞKUN' a; manevi destekleri için arkadaşım Güzel SADYKOVA'ya, her zaman yanımda olan eşim İlhan TAŞ'a ve aileme teşekkür ediyorum.

Endzhe AVZALOVA

02.04.2008

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM I: KOBİLER VE ULUSLARARASI PAZAR	4
1.1. Uluslar arasılaşmanın Çağdaş Aşaması ve Şirket Stratejisi Üzerinde Etkili Faktör olarak Küreselleşme.....	4
1.2. KOBİ'ler ve İhracat : Fırsatlar ve Tehditler	6
1.3. Şirketin İhracat Davranışı Üzerinde Etkili Olan Faktörler.....	10
1.3.1.Şirketin Karakteristikleri ile İhracat Davranışları Arasındaki Bağlantı.....	11
('İçsel Değişim Ajanları').....	12
1.3.2.. Çevresel Faktörler ile Şirketin İhracat Davranışları Arasındaki Bağlantı ('Dışsal Değişim Ajanları').....	13
1.4. İhracat Davranışının Ölçülebilir Göstergesi olan İhracat Performansı ve Ölçümü 14	
BÖLÜM II:ULUSLAR ARASILAŞMA TEORİSİNİN EVRİMİ VE BU TEORİLERİN ETKİLEŞİMİ	17
2.1.Uluslararasılaşma Teorisinin Evrimi	
2.1.1. Süreç Odaklı Uluslar arasılaşma Modelleri.....	17
2.1.2. Uluslararasılaşmanın Şartlı Modelleri.....	21
2.1.3.Faaliyete Odaklı Uluslararasılaşma Modelleri.....	23
2.1.4. Doğuştan Global Şirketler Yaklaşımı.....	29
2.2. Ağ Modelinin Önemi ve Türk İşletmeleri Üzerinde Uygulanabilirliği.....	31
BÖLÜM III: SAKARYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	33
3.1.Verinin edinme Yöntemi.....	33
3.2.Araştırma Evreni ve Örneklemesi.....	32

3.3.Görüşme Detayları	34
3.4. Mülakatların Değerlendirilmesi	37
3.4.1.Ağ Modeli İçindeki her Grubun Uluslararasılaşma Sürecinin Belirlenmesi.....	41
3.4.2.Az Uluslararasılaşmış Sektörlerde Yer Alan iki Şirketin Uluslararasılaşma Süreçlerinin Değerlendirilmesi.....	42
3.4.3. Uluslararasılaşma Derecesi Yüksek Olan Sektörlerde Yer Alan iki Şirketin Uluslararasılaşma Süreçlerinin Değerlendirilmesi.....	45
SONUÇ.....	47
KAYNAKÇA	49
EKLER	55
ÖZGEÇMİŞ.....	56

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
DGŞ	:Doğuştan Global Şirketler
DTM	:Dış Ticaret Müsteşarlığı
KOBİ	:Küçük ve Orta Boy İşletmeler
TUİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
UNCTAD	:United Nations Conference on Trade and Development
WTO	:World Trade Organization

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Aşamalar Teorisinin Farklı Varyasyonları.....	20
Tablo 2: Süreç Odaklı Model Ve Dgş Modellerinin Karşılaştırılması.....	31
Tablo 3: Araştırmaya Baz Alınan Şirketlerin Buldukları Sektörlerin Uluslararasılaşma Derecelerinin Belirlenmesi.....	37
Tablo 4: Araştırmada Yer Almak Üzere Seçilen Sektörlerin Değerlendirilmesi.....	38
Tablo 5: Araştırmaya Esas Alınan Şirketlerin Uluslararasılaşma Derecelerinin Belirlenmesi	38
Tablo 6: Araştırmaya Esas Alınan Şirketlerin Uluslararasılaşma Derecelerinin Belirlenmesi.....	40
Tablo 7: Az Uluslararasılaşmış Sektörde Yer Alan Ve Uluslararasılaşma Derecelerinde Farklılık Gösteren Şirketlerin Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli Üzerinde İlişkilendirilmesi.....	43
Tablo 8: Uluslararasılaşma Dereceleri Yüksek Ve Düşük Olan Sektörlerde Yer Alan İşletmelerin Değerlendirilmesi	45

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Şirketin Uluslararasılaşma Derecesi Şeması.....	25
Şekil 2: Şirketlerin buldukları sektörlerinin uluslararasılaşma dereceleri işe ilişkilendirilmesi	40

Tezin Başlığı: KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Endzhe Avzalova	Danışman: Doç Dr. Recai Coşkun
Kabul Tarihi: 02.04.2008	Sayfa Sayısı: VI(ön kısım)+55(tez)+ 3(ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
<p>Uluslararası pazarın gittikçe artan önemi bu konunun ulusal ekonomi ve bilimsel yaklaşım açısından önemini de belirlemiştir. Özellikle KOBİ'lerin Uluslararasılaşma konusu merkezleri Avrupa ve Kuzey Amerika olmak üzere iki okulda ele alınıp, günümüzde de bu okullar başta olmak üzere devam etmektedir. Bu okullar tarafından oluşturulan teori ve modeller birçok ülkede test edilip, geliştirilmiştir. Bu konu üzerinde etraflı analiz bu teorilerin gelişmesi, kanıtı ve evrenselliğe kavuşma aracı olabilir.</p> <p>Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin uluslar arası pazarla etkileşimini, ihracat davranışları üzerinde etkili olan olumlu ve olumsuz faktörlerin tespiti ile yanı sıra, literatürde bulunan uluslararasılaşma modellerini karşılaştırmak ve Ağ Modeli içindeki gruplandırma özelliklerini tespit etmektir.</p> <p>Giriş bölümünde çalışmanın önemi, amacı ve yöntemi üzerinde durulmuştur. Birinci bölümde uluslar arası Pazar ve KOBİ'lerin etkileşimi ve işletmelerin ihracat davranışlarını etkileyen faktörler incelenmiştir.</p> <p>İkinci bölümde literatürde bulunan temel uluslar arasılaşma teori ve modelleri üzerinde durulmuş ve özellikle, Johanson ve Mattsson'un geliştirdiği Ağ Modeline odaklanılmıştır. Uluslararasılaşma modellerinin gruplandırılması ve etkileşimi incelendikten sonra, Ağ Modeli kapsamındaki KOBİ gruplandırılması ve her grubun uluslararasılaşma süreci özellikleri ortaya koymaya çalışılmıştır. Ayrıca, şirketin/ sektörün uluslararasılaşma derecesi ve işletmenin ihracat davranışlarını etkileyen faktörler ve seçilen ihracat stratejisi arasındaki ilişkinin ne şekilde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: KOBİ'ler, İhracat, Uluslararasılaşma Teorileri, Ağ Modeli	

The Title of Thesis: A Research on Internationalisation Tendency of SME's	
Author: Endzhe Avzalova	Supervisor: Assoc. Prof.Dr.Recai Coskun
Date: 02.04.2008	No. of Pages: v(pre text) +55(main body)+3(appendices)
Department : Business Administration	Subfield: Management Organization
<p>The growing consideration of international market has determined its importance for scientific researches as well as for national economies. In particular, internationalisation process of SME's has become an object of widespread investigations going on up today with the leading research centres in Europe and North America. The number of researches from all over the world have tested these leading approaches and developed them, and it is still a need of expanding this subject due to its multinational and modern nature.</p> <p>The purpose of this study is to examine the interaction of SME's with international market and factors influencing firms export behaviour. Furthermore, comparison of internationalisation theories and determination of the features of each group in Network Model were purposed.</p> <p>The importance of the subject, and the purpose of the research was defined in context. The interaction of SME's with international market and factors effecting firms export behavior were defined in the first part.</p> <p>The leading internationalisation approaches and theories and the Network Approach in particular were examined in the first part of research. After examining the classification of internationalisation models the features and internationalisation process properties of each group in Network Approach classification were defined.</p> <p>In particular, the relationship between the company / industry internationalization degree and the factors influencing companies export behaviour and the export strategies chosen were defined.</p>	
Key Words: SME's, Export,, Internationalisation Theories, A Network Approach	

GİRİŞ

Çalışmanın Önemi

Bilgi Çağına girilmesi ile birlikte dünya ekonomisinin yüzü değişti. Uluslararası mal ve hizmet, döviz hareketlerinin hızının artması uluslararası ekonomik bariyerlerin kaldırma politikaları uygulamalarına yol açtı. Hızla değişen dünya düzeni, ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler işletmeleri çeşitli sorunlarla baş başa bırakmıştır. Her değişen gün girişimciler için yeni fırsatlar sunmakta, aynı zamanda rekabet ortamında her fırsat kendi içinde bir tehdit de taşımaktadır. 1970'lerden sonra yaşanan hızlı gelişmeler işletme ölçeği konusunu ön plana çıkarmıştır. Bu noktada, KOBİ'ler, dünya ekonomisinde yaşanan birtakım enerji, hammadde sıkıntısı ve talebin düşmesi durumlarında gösterdikleri esneklik, hız, talebi anında karşılayabilme yetenekleri ile ülke ekonomisinin önemli bir parçası konumuna gelmişlerdir.

KOBİ'ler, iç ve dış pazarlara doğrudan üretim ve satış yaparak, ya da büyük ölçekteki şirketlere girdi sağlayarak ülkenin üretim ve ihracatına büyük katkıda bulunurlar. İstatistiklere baktığımızda, büyük şirketlere oranla ihracat payları daha düşük görünmesine rağmen, KOBİ'ler, ara mamul oluşturmaları ile büyük ölçekli işletmelerin üretim ve ihracat oranlarını da arttırmış oluyorlar. Her türlü büyük işletme gelişme sürecinde küçük ve orta ölçek aşamalarını geçmiştir, şirketin büyümesi – organik ya da stratejik karar doğrultusunda – kendi içinde bir sürü riskler taşımaktadır. Son zamanlarda şirketlerin her şeyi kendi bünyesinde yapmaktan vazgeçip, diğer işletmelerle ortaklıklara doğru yönelmesi de bununla açıklanmaktadır. Philips, BMW, Siemens gibi şirketlerin küçük tedarikçilerle anlaşma yoluna girmeleri de bunun göstergesidir.

Bu durumda KOBİ'lerin yeni pazarlara hitap edebilmesi ve bu kararlara doğru yönelmesi dikkat çeken meselelerden biridir. Günümüzde KOBİ'lerin ihracata başlaması için uygun şartlardan – WTO'nun uyguladığı yasal imkânlar, gümrük bariyerlerinin yumuşatılması, uluslararası nakliye durumunun kolaylaşması küçük ve orta ölçekli şirketler açısından ihracata atılımlarına yardımcı olmaktadır. İhracat girişimi, kendi başına uzun vadeli bir plan gerektirdiği için, başarılı olabilmesi için, küçük ya da orta ölçekteki işletme yöneticilerinden ihracata eğilimin olmasını, bu

doğrultuda bilgi sahibi olmalarını, hedefledikleri pazarları iyi bilmelerini, imkânları değerlendirmede objektif olmalarını gerektirmektedir. Sonuç itibariyle bu girişimcilerin ihracat davranışları dünyadaki ticaretin yenilenme eğilimlerinin de göstergesi niteliğini taşımaktadır.

İşletmelerin ihracat davranışları üzerinde etkili olan faktörlere gelince, bunların iç (firma içi yönetim, bilgi, pazarlama araçları) ve dış (ülke ekonomik politikası, gümrük işlemleri, sektörel şartlar, diğer şirketlerin ihracat yapıp yapmaması) faktörler olarak gruplandırılması literatürde yaygın bir yaklaşımdır. Günümüzde KOBİ'lerin dünya ekonomisinde ve uluslararası ticarete tuttukları yer bu davranışların araştırılmasına ve değişik ülke araştırmaları neticesinde genel olarak KOBİ'lerin ihracat davranışlarını sistemleştirmeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışmanın Amacı

İşletmelerin uluslararasılaşması üzerine literatürde birtakım teori bulunmaktadır. Bunlar, çeşitli alan araştırmaları ve teorik yaklaşımların sonucunda ortaya çıkan modeller olup, uluslararasılaşma olayına kaynak bazlı, faaliyet ya da karar alma bazlı v.s. olmak üzere çeşitli açılardan yaklaşımlardır.

Bu çalışmada KOBİ'lerin uluslararasılaşma eğilimleri üzerinde durulmuştur. Uluslararası pazara açılma yollarının en yaygın şekli olan ihracat davranışları üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörler ele alınarak incelenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin uluslararasılaşma teorilerinin kriter bazlı gruplandırılması ve karşılaştırılması, ayrıca, Ağ Modelinin özellikleri ve diğer teorilerle uyumunu tespit etmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın Yöntemi ve Cevap Aradığı Sorular

Çalışma işletmelerin uluslararasılaşma eğilimlerini analiz etmeyi amaçlamıştır. Ayrıca, çalışmada Ağ Modeli odaklı bir araştırma yer almıştır. Ağ Modeli işletmeyi bulunduğu sektör içinde nitelendirmesi açısından önem taşımaktadır. Türk işletmelerinin buldukları sektörün uluslararasılaşma derecesini de ele alarak uluslararasılaşma özelliklerini ortaya koymak amaçlı Ağ Modeli tercih edilmiştir.

Bu çalışmada mülakat yöntemi kullanılmıştır. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve ihracata yönelik işletmelerin ihracat departmanı sorumluları ya da şirketin sahibi ile yapılan görüşmelerin içinden kasti örnekleme yolu ile Ağ Modeli içinde bulunan gruplandırılmaya uygun pozisyondaki dört işletme seçilmiştir. Ağ Modeli gruplarının kriterlerine uygun dört şirketin uluslararasılaşma özellikleri saptanmıştır. Gruptan gruba bu özelliklerin nasıl fark gösterdiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Özellikle gruptan gruba uluslararasılaşma hızı, uluslararasılaşma derecesi gibi göstergelerin nasıl fark gösterdiği saptanmıştır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörlere yer verilmiştir. Literatürde bu doğrultuda yer alan bilgiler toplanmıştır. KOBİ'lerin uluslararası pazara girmelerinde günümüz ekonomik ve siyasi koşullarının sunduğu fırsatlar ve tehditler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde literatürde yer alan uluslararasılaşma teorilerine yer verilmiştir. Bu teorilerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Sakarya'da faaliyet gösteren şirketler üzerinde yapılan araştırma detayları ve bulguları yer almıştır.

BOLÜM I: KOBİ'LER VE ULUSLARARASI PAZAR

1.1. Uluslararasılaşmanın Çağdaş Aşaması ve Şirket Stratejisi Üzerinde Etkili Faktör Olarak Küreselleşme

Entegrasyon ve uluslararasılaşma kavramları, 60 – 70'lilerin bilimsel literatüründe aktif bir şekilde yer almaya başlamıştır. Özellikle, o yıllarda Avrupa Ekonomik Birliği oluşumu ile ilgili olarak bu konu batı iktisatçılarının araştırmalarında sık sık görülmeye başlamıştır (Cooper, 1968). XX. yüzyılın sonu ve XXI. yüzyılın başlarında bunların yerine küreselleşme kavramı ve çeşitli değerlendirilmelerinin aktif kullanıma girmesini görebilmekteyiz. Bu doğrultuda küreselleşmeyi genel anlamında uluslararasılaşmanın çağdaş aşaması olarak nitelendirebiliriz.

Küreselleşme kavramının yaygınlığına ve konuyla ilgili geniş literatürün bulunmasına rağmen, kavramın kesin bir tanımı yoktur. Küreselleşme kavramı çoğu zaman belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. gibi durumların küresel ölçekte bulunur hale gelmesini veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2000).

Ekonominin küreselleşmesi terimi, günümüzde dünya ekonomisinin gidişatını belirleyen olayların küresel olmasından kaynaklanan ekonomik sürece hitaben kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma dayanıldığı zaman küreselleşme olgusunun, küresel rekabet, küresel istihdam, küresel pazar gibi kavramlara parçalanması, anlama kolaylaştırıcı nitelik kazandırıyor.

Küreselleşmenin başlangıcında uluslararasılaşmanın olduğu varsayılabilir. Öncelikle, bölgesel entegrasyon, sonradan da küreselleşme olguları, uluslararasılaşma sonucunda ortaya çıkmalarına rağmen, uluslararasılaşmaya zıt niteliktedirler. Daha doğrusu, bu iki olay aslında uluslararasılaşmayı reddetmektedirler. Bir birine ilişkileri de zıtlık taşımaktadır. Teorik olarak baktığımız zaman bu zıtlıkların çözümü küresel entegrasyonda saklıdır.

Küreselleşme olgusunun temel itici gücü teknoloji ve iletişim teknolojileri gelişimidir. Bunları ilk olarak ulusal engelleri kaldırmada kullanan birimler, çokuluslu ve ulusötesi şirketlerdir. Ancak günümüzde küçük ve orta ölçekteki şirketler de ulusal sınırları aşma

eğilimindedirler. Çokuluslu ve ulusötesi şirketler için bu süreç büyük olma niteliklerinin tetikleyici gücü ve teknoloji gelişimi sonucunda ulusal sınırları aşma ortaya çıkıyor. KOBİ'ler için ise ulusal sınırı aşmak bir *büyüme fırsatıdır*. Dolayısıyla, aslına baktığımız zaman ilki sonuç, diğeri de sebep niteliğini taşımaktadır. KOBİ'ler için bu adımın stratejik karar doğrultusunda alınması gereken ciddi ve girişimci bir adım olduğu ortaya çıkıyor.

Araştırmacı Peter Drucker'ın ifadesi ile 21.yüzyılın işletmesi olan KOBİ'ler, üretim teknolojileri ile beşeri sermayenin en optimum, en uygun bileşimini teşkil etmektedir. Tüketici egemen ekonomik sistem olan piyasa ekonomilerinde, tüketici tercihlerindeki değişikliklere en duyarlı işletme KOBİ'dir. Ayrıca girişimcilik gücünün kendini gerçekleştirme ve ekonomik değerlere dönüşmesinin en etkili ve en hızlı ortamı da KOBİ'dir.

KOBİ'ler büyüklük, mevki, sermaye yatırımı, bölgesel yaygınlık, özellikle, istihdam artırıcı özelliği nedeniyle küresel anlamda ekonomik gelişmeyi iten bir güç olarak görülmektedir. Tüm dünyada 350 milyon civarında her ölçekte işletme olup, bu sayının yüzde 90'ı KOBİ tanımına girmekte ve KOBİ'ler 2 milyar insana iş imkanı sağlamaktadır. Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde işletmelerin yüzde 96'sı KOBİ'ler olup, istihdamın yüzde 40-80'i ve gayri safi milli hâsılanın yüzde 30-70'ini bu işletmeler oluşturmaktadır. AB'de KOBİ'ler teknolojik gelişmenin öncüsü durumundadırlar. Türkiye'de ise işletmelerin yüzde 98'ini oluşturan KOBİ'ler istihdamın yüzde 65'ini, yatırımların yüzde 28'ini, üretimin yüzde 40'ını, ihracatın yüzde 85'ini ve katma değerinin yüzde 35'ini sağlamaktadır (Zaim, 2005).

Bu şartlarda küreselleşme bir fırsat olduğu kadar kendi başına tehdit de içeriyor. Doğal kaynakları ve ucuz emeği çok olan ülkelere yatırım yapan büyük şirketler, 1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin gücünü arttırmasıyla birlikte, üçüncü kaynağa, yani bilgi ve teknolojiye sahip olan Çin gibi ülkelere yönelmeye başladılar. Kullandıkları üstün teknolojiler sayesinde Çin, Türkiye'den aldığı travertenleri çok daha ucuza satabilmektedir. Bilgi ve teknolojiye yatırım yapılmadığı sürece, ne KOBİ'lerin, ne de büyük işletmelerin küreselleşen dünyada gelişmesi mümkün değildir (Zaim, 2005).

Tüm dünya ekonomisi üzerinde olduğu gibi, küreselleşme olgusunun Türk işletmeleri üzerinde yarattığı etkiler de tartışılmazdır. Şirketlerin ürettikleri mal ve hizmeti ile

uluslararası arenaya çıkmaları ve uluslararasılaşmaları küresel hale gelmiştir. Diğer bir ifade ile, KOBİ'lerin uluslararasılaşması da küresel bir ortamda yer almakta ve bu olgunun içerdiği süreçlerden doğrudan etkilenmektedir. Bu noktada olguya ulusal devlet açısından yaklaşan araştırmacılar rekabet gücü kavramı odaklı fikirler ortaya atmışlardır (Coşkun, 2002). Ulusal sınırı aştığı noktada ürünün ve hizmetin ulusal kimliği ister istemez orta plana çıkacaktır ve kalitesi itibariyle ulusal kalite imajını oluşturmada yerini alacaktır. Bu yüzden 'rekabet gücü artan ülkelerin korumacı politikalara ihtiyaçları ortadan kalkacaktır. Küreselleşme sürecinde ancak rekabet gücü yüksek olan ülkeler 'etken' olabilirler ve bu sürecin hızlanmasını ulusal bir yarara dönüştürebilirler. Rekabet gücü olmayan devletler ise küreselleşme sürecini bir tehdit olarak algılar, sonuçta da ya içe dönük, ancak verimsiz bir ekonomiye dönüşürler ya da küreselleşme sürecinin 'çevre', yani 'edilgen' ülkelere birisi haline gelirler'(Coşkun, 2002).

Rekabet gücünün kuvvetlendirilmesini teşvik eden güçlerden en büyüğü olan küreselleşme aynı zamanda şirketlerin ve sektörlerin uluslararasılaşmasında bir etkidir. Uluslararası pazar ve uluslararası rekabet ortamına çıkan işletmeler ise küreselleşme denilen tüm süreçlerin etkisini yerel çapta çalışan işletmelerden daha belirgin yaşamaktadır.

1.2. KOBİ'ler ve İhracat: Fırsatlar ve Tehditler

Uzun yıllar boyunca zevklerin ülke sınırlarını geçmesi ile dünya pazarının uluslararasılaşması, ulus ötesi şirketlerin ölçek ekonomilerini kullanarak standartlaşan malların dünya çapında temsilini yapmaları ile sınırlandırıldı (Hollensen, 2001).

Son yıllarda KOBİ'lerin ihracata atılımının artması bir gerçektir. Dünya çapında internet başta olmak üzere iletişim ve bilgi kaynaklarının ulaşılabilir olması, girişimciler tarafından yabancı ortamlardaki fırsatların da değerlendirilme olasılığına yol açtı. Yerel pazarlarda kâr azalması nedeniyle, sektördeki diğer işletmelerin ihracat yapmalarına özenerek, yöneticinin yurt dışı ile ilişkileri yüzünden, uluslararası taşımacılık maliyetlerinin azalması ve Gümrük Birliğinin sunduğu imkânlar ve başka sebeplerden yola çıkarak, KOBİ'ler uzaklık bariyerini aşip yabancı pazarlara da hitap edebilmektedirler.

Literatürde ihracat fırsatlarının artışına sebep olan etkenlerin arasında internet ilk sırada gösterilmektedir. KOBİ'lerin internetin ticari kullanımı, bunun sanal ortamı kullanmayan şirketlerin karşısında üstünlük sağladığını ortaya koyan kaynak bol miktarda mevcuttur. Örneğin, Hinson (2004) internet avantajı modelini geliştirmiş ve internetin KOBİ'lere faydasına odaklanmıştır. Birleşik Milletler de internetin KOBİ'ler dâhil olmak üzere bir sürü üstünlük kazandırdığını vurgulayarak, satıcı ile alıcının bir birinden tuşları tıklamak kadar yakın olduğunu belirtmiştir (UNCTAD, 2000). Mansell (2004), hizmetinde internetin günümüz ticaretinde vazgeçilmez nitelik taşıdığını öne sürmüştür.

Dünya ihracatında KOBİ'lerin ihracat payı % 40 gibi bir rakam oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, KOBİ'ler, ekonominin büyüme potansiyeli en yüksek derecede olan sektördür. Bu büyüme potansiyelini göz önünde bulundurarak, gelişmekte olan ülkelerin iktidarları KOBİ destek politikaları ve diğer teşvikler uygulamaktadırlar (International Trade Forum, 1999).

Yeni yasal çerçeve de KOBİ'lerin ulusal sınırları geçmesini teşvik edecek şekilde tasarlanmaktadır. WTO'nun sağladığı 'pazara giriş güvencesi' daha açık küresel ticaret sistemi için yeni çerçeve oluşturdu, bu küçük işletmeler üzerinde de etkisini gösterdi. Tarifeli ve tarifersiz bariyerleri azaltarak, yabancı pazarlarda ayrımcılıksız bir yaklaşım uygulandığında, eskiden sadece büyük şirketlerin elinde olan ihracat ve yabancı pazarda yer alma imkânları küçük şirketler tarafından da edinilmiş oldu.

1999 senesinde düzenlenen Uluslararası Ticaret Forumu'nda aynı zamanda KOBİ'ler için uygun şartlar arasında uluslararası nakliye ve iletişim maliyetlerinin düşmesi de dile getirilmiştir. Teknolojinin gelişmesi, iletişim ve nakliye gibi önemli unsurların maliyetlerinin düşmesi de KOBİ'lerin coğrafik engelleri aşmalarında büyük ölçüde destek oldu.

Bir diğer fırsat da KOBİ'lerin yeni ortaklarıyla birleşerek yeni birlikler oluşturabilmeleridir. Bu tür ortaklıklar KOBİ'lerin büyük ölçekli şirketler karşısında avantajlarını arttırmaktadır. Esneklik, yenilikçilik bire bir artma durumuna gelmiş oluyor, projeler dev maliyetler gerektirmiyor. Türkiye'nin 90'lı yıllarda farkına vardığı KOBİ'lerin ekonominin temel direği olduğu gerçeğinin artık her kesim tarafından kabul edilmeye başladığı günümüzde, ülkemizin toplam sanayi işletmelerinin yüzde 98'ini

sayıları 200.000'i aşan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin toplam istihdam içindeki payları %50, üretim payları %40, kredi kullanım oranları %4'tür. KOBİ'lerin ihracat içindeki payları ise bu oranların oldukça altında olup, %8 seviyesinde seyretmektedir(<http://www.dtm.gov.tr>, 30.01.2008).

Türkiye'de KOBİ'lerin tek başlarına ihracatta kalıcı bir başarı sağlamaları, iyi bir organizasyon, bilgi, deneyim, sermaye ve kadro gerektirmektedir. Bunların KOBİ'ler tarafından sağlanması ise çok zordur. Oysa KOBİ'ler güçlerini ve deneyimlerini bir araya getirerek ve ihracatlarını tek elden yürüterek daha çok başarılı olma şansına sahiptirler. İhracata yönelmek isteyen KOBİ'lerin özellikle sermaye ve bilgi yetersizlikleri ortak girişimi zorunlu kılmaktadır. Türkiye ihracat stratejisinin tespitinde bu gerçeğin göz önüne alınması ve işbirliğine gidilecek alanlar için uygun ortamlar ve örgütler oluşturulması ve bu yöndeki girişimlerin desteklenmesi gerekmektedir (Yalçın, 2000).

İhracat fuarları bu fırsatlar içinde ayrı yere sahiptir. Amaçladığı pazarın ilgili çevresini gidip görmek, potansiyel müşterilerle yüz yüze görüşmek, birebir görüşmede hedef pazarın müşterisini daha iyi tanımak ve değerlendirmek üretici şirketin pazarlama faaliyetlerine kuvvetli bir destek niteliğini taşımaktadırlar. KOBİ'lerin sorunları ile ilgili araştırmalarda en önemli sorun olarak pazarlama sorunu gösterilmektedir (Bangara, 2005). Doğru pazar araştırması ve nitelikli eleman bulunması durumunda uluslararası fuarlar şirketin amaçları doğrultusunda etkin olabilmektedirler. Aynı zamanda fuarlar bir nevi rakipleri daha yakından tanıma imkânları sunmaktadır.

Fuarlar yaklaşık 20 yıldır ihracat pazarlarında etkin bir rol oynamaktadır. Her yıl dünyanın dört köşesinde düzenlenen 9.000 civarında uluslararası fuar, ihracat bağlantılarına aracılık etmektedir (Sülün, 2006).

Teknoloji gelişiminin ve uluslararası entegrasyonun getirdiği kolaylıklara rağmen, özellikle merkezlerden uzak yerlerde bulunan KOBİ'ler için ihracata ilk adımı yapmak büyük riskler taşımaktadır. Böylece, bu tür işletmeler farklı pazarlara girerek ticari riskin azalmasını sağlayan rakipleri karşısında dezavantajlı durumda kalıyorlar. Türkiye'de ve birçok diğer gelişmekte olan ülkelerde ülke ihracatının ithalatı karşılamaması bunun göstergelerinden biridir. Bununla birlikte günümüzde, birçok

KOBİ için yabancı müşteri, potansiyel getiri kaynağı olmasına rağmen, ulaşılmaz nokta olarak kalmaktadır.

Küçük işletmelerin, orta ölçekli hale dönüşebilmeleri ve büyük sanayiye destekleme çabaları, yönetim, personel, finansman, örgütlenme, pazarlama ve diğer sorunlar nedeni ile yetersiz kalmaktadır. Bu sorunlara karşı alınan önlemlerin yetersizliği, sorunların ağırlığını gün geçtikçe arttırmaktadır. Unutulmamalıdır ki, KOBİ'lerin sorunları, kendi bünyeleri doğrultusunda hiç de küçük sayılamayacak olan sorunlardır. Sınırlı bir sermaye ve güce sahip olan bu işletmeler, çoğu zaman sahip oldukları sermaye ve güçle sorunlarını çözemez durumda kalmaktadırlar.

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin; Oktav ve arkadaşları (1990), KOBİ'lerin mevcut sorunlarını, yönetim ve personel sorunları, finansman sorunları, hammadde tedarik sorunları, teknoloji sorunu, pazarlama sorunları ana başlıkları altında ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Müftüoğlu da, yıllar süren çalışmaları sonucunda, KOBİ'lerin sorunları ile ilgili bu bulguları destekleyen nitelikte sonuçlar elde etmiştir (Müftüoğlu, 2004). Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli nokta, KOBİ yöneticilerinin genellikle işletmenin aynı zamanda sahibi olmaları ve bu nedenle de hem personel, hem finansman, hem muhasebe v.b. yöneticisi olmak zorunda kalmalarıdır. Bu nedenle, KOBİ'lerin yönetim sorunları başlığı altında, muhasebe, finansman, personel gibi sorunlar da yönetim sorunları adı altında değerlendirilecektir (Yusuf Ramazanoğlu, 2005).

Leonidou (2004), KOBİ'ler karşında bulunan ihracat bariyerlerini iç ve dış ihracat engelleri olarak gruplandırmıştır.

İç engeller, şirketin iç kaynakları ile alakalı olan faktörler, firmanın ihracat imkânları ve ihracata yaklaşımını kapsayan meselelerdir. Dış faktörler içinde de ihracat yapan şirketin faaliyetini sürdürdüğü çevreden kaynaklanan engeller bulunmaktadır. Bu durumda dış faktörlerin şirket tarafından algılanması kendi başına bir iç faktör niteliğinde araştırılabilmektedir.

Leonidou (2004), iç engelleri fonksiyonel, bilgisayar ve pazarlama engelleri olarak üçe; dış engelleri de prosedürel, hukuki, görevsel ve çevresel olarak dörde ayırmıştır. Bu

faktörlerin de şirketin ihracat yapıp yapmama durumuna göre değişme eğilimi gösterdiğini öne sürmüştür. Ayrıca, ihracatçı olmayan, eskiden ihracat yapıp da zamanla bunu bırakan ve ihracat yapan şirketlerin özelliklerine göre bu faktörlerin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Literatürde sıkça bu engellerin objektif ve kabul edilen engeller olarak ikiye ayrılması göze çarpmaktadır (Bilkey, 1978; Crick, 1998). Objektif engeller objektif çözümler gerektirirken, kabul edilen, ama gerçekte ortada olmayan engellerin de çözümü zorlaşmaktadır. Bu engellerin yönetici gözünde büyütülmesi ve şirketi tarafından aşılabilir nitelikte kabul edilmesi, şirketin vizyonunun olmamasının bir göstergesi, aynı zamanda da şirketin yeni pazarlara açılmasının en büyük engelidir.

Simpson, ta 1976 senesinde ihracat kararı alacak yöneticinin motivasyon eksikliğini, yönetsel duyarsızlık olarak adlandırmıştır (Simpson, Kuawa, 1976). Doktorun araştırma odağı olan 70 tane ihracat yapmayan şirketin % 69'u ihracat yapacak kapasitede olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, bu sonuçlar objektif olmayan engeller ve yönetsel duyarsızlığın etkilerini ortaya koymaktadırlar.

Bu gösterge günümüzde ne kadar değişti? KOBİ'lerin büyük bir kısmında ihracat yapmaları için dışarıdan bir etken beklemeleri hala devam etmektedir. Günümüz koşulları dış pazarları hedefleyen bir şirket için reaktif bir yaklaşımın yetersiz olduğunu göstermektedir. Proaktif davranışta bulunup da ihracat kararına varma noktasına gelmeleri için ilk aşamada önemli olan mesele, KOBİ yönetiminin ihracatın sunduğu fırsatların farkında olmalarıdır. Kaynak ve kapasite analizini şirketin bulunduğu ortama uyumlu bir şekilde yaparak, dış çevrenin sunduğu imkânları doğru nitelendirmeleri ve yabancı pazar bilgisine ulaşip değerlendirerek, riski azaltabilmeleri de önemli noktalardandır.

1.3. Şirketin İhracat Davranışı Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Şirketin ihracat davranışlarını etkileyen faktörlerin şirket bünyesinde olup olmamasına dair içsel ve dışsal olarak, ihracat yapmaya teşvik edip etmemesi kriteri bazında da olumlu ve olumsuz olarak gruplandırılmaları bulunmaktadır. Birleştirilerek dört grubu ortaya çıkarabiliriz:

- İçsel ve Olumlu Etkileyen Faktörler
- İçsel ve Olumsuz Etkileyen Faktörler
- Dışsal ve Olumlu Etkileyen Faktörler
- Dışsal ve Olumsuz Etkileyen Faktörler

Bu mantıksal gruplandırmayı birleştirerek, literatürde *dışsal* olarak adlandırılan faktörlerin şirketin iç çevresine izdüşümünü ele alıp, algılama boyutunda içsel faktörlere katarak genelleştirme yapma imkânı da bulunmaktadır. Dışsal faktörlerin algılanmasının objektivite derecesi de şirketin içsel karakteristikleri ve stratejisi ile belirlendiği unutulmamalıdır.

1.3.1. Şirketin Karakteristikleri ile İhracat Davranışları Arasındaki Bağlantı (‘İçsel Değişim Ajanları’)

Organizasyonun ihracat davranışlarını etkileyebilecek faktörlerden en çok araştırma odağı olan nokta şirketin karakteristikleridir. Aşağıdaki özellikler ihracat davranışı ile bağdaştırılmıştır: 1) Çalışan sayısı; 2) Toplam satışlar; 3) Şirket Sahibi; 4) Şirketin Yaşı; 5) Sahiplik (yabancı ya da yerli); 6) Stratejik Oryantasyon; 7) Kapasite Fazlalığı; 8) Sezonlu Ürün; 9) Manevi Uzaklık v.s.

1. Firma Ölçeği. Firma ölçeğinin firma ihracat davranışı üzerinde etkili olabileceği görüşü araştırma literatüründe yaygın bir şekilde yer almaktadır (Czinkota ve Johnston, 1993; Ursic ve Czinkota, 1981). Bu görüşe göre, firma ölçeği büyüdükçe firmaların ihracatta başarı şansları artmaktadır (Çavuşgil ve Kirpalani, 1993). Aynı zamanda bazı çalışmalarda firma büyüklüğünün ihracat yapma eğiliminin temel belirleyicilerinden biri olduğu belirtilmiştir (Katsikeas ve Morgan, 1994). Fakat bunların ihracat davranışı üzerindeki etkileri hakkında çelişkili bulgular vardır. Ölçeğin ihracat davranışını ne şekilde etkilediği belirsizdir (İlter, 1999).

2. Manevi Uzaklık (Psychic Distance). Jody Evans (2000), Wahlne ve Wiedersheim-Paul, Nordstorm, O’Grady, Lee çalışmalarına dayanarak, bu kavramı yerel ve yabancı pazarlar arasındaki kültürel ve ticari farkların kabul edilme, bilinçaltısal değerlendirme tarzından ve anlaşılmasından kaynaklanan ve yönetimin bilincinde bulunan pazarlar

arası fark olarak açıklamaktadır. Bu kriter incelendiği zaman, sektör ve özel ürün ya da spesifik kaynak durumunun da önemi vurgulanmalıdır. Örneğin, Türkiye’de mermer sektörünün özellikleri, bu sektörde yer alan şirketlerin stratejisini ve hedef pazarlarını da belirlemiş durumdadır. Yeni açılan mermer ocağı işletmesi daha ilk aşamasında mermerin hedef pazarı olan İtalya ve İngiltere başta olmak üzere, Avrupa pazarına yönelecektir. Bu işletmeler için coğrafi açıdan yakın pazarlar manevi uzaklığı daha yüksek olan pazarlar haline gelmektedir. Bu durumda hedef pazarın uzaklığı belirleyici rolünü sektör ve kaynağa bırakmış, böylece, şirketin Doğuştan Küresel¹ olma ihtimalini de arttırmış durumdadır. Bu anlamda manevi uzaklığın önemi uluslararası pazardaki genel durum değerlendirilmesi ve dünya pazarındaki kaynak dağılımı çerçevesinde ele alınması gereği ortaya çıkmaktadır.

3. Şirket Sahibi. Küçük ve Orta ölçekli işletmelerde genelde hiyerarşi sistemi karmaşık değildir ve üst yönetim ticari süreçlerine büyük şirketlere nazaran daha yakındır. Bu durum yöneticinin karar verme yeteneği, ihracattan beklentileri, eğitim düzeyi, risk alma eğilimine v.s. bağlı olarak, şirketin stratejisini ve ihracat davranışlarını da etkilemesi anlamına gelmektedir.

4. Sahiplik (Yerli veya yabancı). Şirketin sahiplik durumunun ihracat davranışı üzerinde ne tür etkiler gösterdiği de araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalar sahipliğin genel olarak bu doğrultuda öneminin az olduğunu veya hiç olmadığı gerçeğini ortaya koymuştur (Coskun, 1996; Fairchild, 1997). Sahiplikten ziyade, yabancı ve yerli şirketlerin üretim fazlalığı veya finansal ve yönetim avantajlarının olması rol oynadığı savunulmuştur.

5. Çalışan sayısı. Çalışan sayısı şirket büyüklüğünü belirleyen kıstaslardan biri olarak kabul edilmektedir (Bilkey, 1978). Bunun dışında (Bonaccorsi, 1992), (Çavuşgil, 1987), (Madsen, 1989), (Javalgi, 2000) hizmetlerinde bu konu ile ilgili varsayımlar yer almıştır. Karşılıklı bulgular olmasına rağmen, çalışan sayısının ihracat performansını doğru orantıda etkilediği kanısı daha belirgindir.

¹ Doğuştan Küresel Şirketi ‘Kuruluş anından itibaren ya da kuruluşundan kısa bir süre sonra karının önemli bir oranını uluslararası pazarlarda ürünlerini satarak kazanmanın yollarını arayan firma’ olarak şekillendiriyorlar(Moen, Servian, 2002).

6. Şirketin Yaşı. Şirketin yaşı ne kadar büyükse, ihracat eğiliminin o kadar yüksek olmasını ileri süren çalışmaların yanı sıra (Lee, 1990), (Welch, 1978) , yaş özelliğinin şirketin bulunduğu sektöre göre farklılık gösterdiğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Javalgi, 2000).

Sektörlerin aktiflik açısından ülkeden ülkeye fark göstermesi doğal kaynakların dağılımı başta olmak üzere birçok faktörle belirlenmektedir. Bazı sektörler de (örneğin, uluslararası hizmet, bilgi teknolojileri vs.) yapıları gereği içlerinde bulunan şirketlerin ihracat eğilimini yükseltmektedir.

Toplam satışlar, kapasite fazlalığı ve sezonlu ürün gibi faktörler de ihracat davranışını etkileyen durumlar olarak incelenmiştir (Javalgi, 2000). Bu tip faktörler daha çok fırsattan faydalanma niteliğindedirler.

Şirketin özelliklerinden kaynaklanan ihracat davranışları şirketin kontrolü altında bulunan kaynaklara bağlı bir durumdur. Bu kaynakların kullanılması, işletmenin özellikleri de sektörden sektöre farklılık göstermesi çalışmalarda dile getirilmiştir (Javalgi, 2000).

Bu durum araştırmalarda sektör özelliklerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.3.2. Çevresel Faktörler ile Şirketin İhracat Davranışları Arasındaki Bağlantı ('Dışsal Değişim Ajanları')

Dış pazarlara açılma iç pazara nazaran daha büyük riskler taşımaktadır. Bu riskler, girilen pazarın sosyal, kültürel, iktisadi, siyasi ve hukuki faktörlerinin farklılığı; rekabetin daha da yüksek olması; ürün kalitesi, markalanması ve ambalajlanmasına olan yüksek talep; uluslararası pazar araştırmaları masrafları ve ihracat stratejisinin seçilmesi ve uygulanmasıdır. Şirketin ihracat stratejisinin oluşumunda bunun üzerindeki dış faktörlerin etkisinin payını saptama da önemlidir.

Bu noktada firmanın genel ihracat stratejisinin yanında, özel ürünler ya da özel pazarlar için uyguladığı özel ihracat stratejilerinin de ayırt edilmesi önemli olabilir.

Araştırma literatürüne genel bakış attığımız zaman, şirketin stratejisinin seçiminde etkili olan dışsal faktörlerin mikro çevre ve makro çevre olarak gruplandırılması söz konusudur (Bilkey, 1978).

Bu faktörler arasında iç politik çevre, dış politik çevre ve dış sosyo-kültürel çevre özellikleri yer almaktadır (Aaby ve Slater, 1989).

1.4. İhracat Davranışının Ölçülebilir Göstergesi Olan İhracat Performansı ve Ölçümü

Şirketin ihracat davranışlarını belirleyici ve etkileyici faktörlerin saptanması, ihracat teorisinin geliştirilmesi doğrultusundaki araştırmaların çoğunda yer almıştır. Uluslararası ticaret alanını etkisi altında tutan önemli gelişmeler ışığında şirketin uluslararasılaşmasının belirleyici faktörlerinin sürekli yenilenmesi ve gözden geçirilmesi hem akademisyenler, hem de uygulayıcılar için büyük önem taşımaktadır (Trimeche, 1995).

KOBİ'ler için uluslararasılaşmanın temel yolu olarak ihracat faaliyetleri gösterilmektedir. Özellikle, üretici olan KOBİ'lerin uluslararası alanda bulunmasını teşvik eden unsurların tespiti, araştırmacılar ve ihracat yapan şirketler için önem taşıdığı gibi devleti de yakından ilgilendirir. Uluslararasılaşma eğilimi bilgilerinin sürekli yenilenmesi, bu doğrultudaki devlet programları ve politikalarının kabul edilmesinde bu konuda önemli rol oynamaktadır.

Uluslararasılaşmanın bir yolu olan ihracatı, özellikle, üretici KOBİ' ihracat faaliyetinde bulunan ve tersi olarak iç pazarla yetinen şirketleri aynı sistem içinde ele alıp analizini yapma ve bu ayırt edici özelliğin iki tarafında bulunan şirketlerin organizasyon özellikleri boyutunda ne gibi farklılıklar gösterdiğinin saptanması birçok araştırmanın (örneğin, Bleany, 1999) temeline yatmıştır.

İhracat eğilim ve performansının belirleyicisi olarak şirket özelliklerinin yanı sıra , organizasyonun faaliyet gösterdiği *sektör özellikleri* de birçok araştırmaya konu olmuştur. 1970'lerden bu yana, araştırma literatüründe ihracat davranışının belirleyici faktörleri niteliğinde gösterilen faktörler iki grup altında birleştirilebilir. İlk gruba

şirketin karakteristikleri, ikinci gruba ise şirketin faaliyet gösterdiği çevre unsurları girmektedir. Bilkey (1976), bunları iç ve dış 'değişim ajanları' olarak adlandırmıştır.

Şirketin genel stratejik oryantasyonu üçüncü ve bağlayıcı faktör niteliğindedir. Şirket karakteristiklerinden doğrudan kaynaklanması, dış çevre faktörlerinin de uygun olması, dahası, dış çevreye yönelik olması bu organizasyon özelliğinin aslında kendi başına bir faktör olmasına yol açmaktadır. Robertson ve Chetty'nin araştırmalarında ihracat performansını belirlemede 'orta', alternatif yaklaşım olarak ele alınan 'durumsallık yaklaşımı'nda çevre özellikleri ve şirket karakteristiklerinin uyumunu sağlayan ve belirleyici faktör olarak şirketin genel stratejik eğiliminin alınması da bunun bir göstergesidir (Chetty, 2000).

İç pazar stratejisinden doğrudan etkilenen ihracat stratejisinin bir anlamda rakamsal yansımaları olan ihracat performansı ölçülebilir ve görece daha kolay belirlenen bir kavramdır. İhracat davranışı ve performansı belirlemede aynı faktörlerle yaklaşımlar da vardır. Örneğin, iç ve dış faktörlerin hem ihracat davranışı (Bilkey, 1978), hem performansını belirleyici faktör (Kaynak, 1992) olarak ele alınması da bunun göstergesidir. Performans uygulanan stratejinin (ya da bilinçsiz davranışın) rakamsal yansımaları olarak kabul edilebilir. Davranış da, performansın iç yüzü olduğu için, bunları bir anlamda aynı olaya farklı açılardan bakış açısı olduğunu söyleyebiliriz.

Şirketin ihracat performansının ölçümünde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımları genel olarak *makro* düzeyden bakış açısı ve *mikro* düzeyden bakış açısı olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Makro ölçütler olarak pazar payı, ödemeler dengesi, şirketlerin satış ve kâr oranlarıdır (O'Rourke, 1985; Çavuşgil, 1985). Mikro (şirket) düzeyde şirket ihracat performansı ölçümünde birkaç yaklaşım kullanılmaktadır. Fenwick ve Amine (1979) aşağıdaki altı kıstası getirmektedirler: 1) ihracat satışlarının tam oranı; 2) ihracat satışlarının büyümesi; 3) sektör ortalamasına göre, ihracat oranı; 4) ihracat oranının büyümesi; 5) ihracat doğasının uzun ya da kısa vadeli oluşu; 6) özellikle, zor bir pazarda ani ve önemli gelişme.

Diğer bir ihracat performans ölçüm kriteri de, finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütler olarak sınıflandırılmıştır (Çavuşgil ve Zou, 1994). İlk gruba kâr artışı, toplam satışlar içinde ihracat satışları oranı gibi finansal göstergeler, diğerine de yönetimin

ihracattan memnuniyet derecesi gibi kabul edilen finanssal olmayan değerler girmektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994).

Görüldüğü gibi, ihracat performansının belirlenmesinde ihracat davranışları ve onları etkileyen faktörlerin de direk etkisi vardır.

İhracat KOBİ tarzı işletmeler için uluslararasılaşmanın esas yolunu oluşturmaktadır.

Uluslararasılaşma ihracat davranışını içeren bir süreç olarak karşımıza çıkmakta. İhracat davranışları ise sürekli değişen iç ve dış faktörlerin etkisinde olup, ihracat performansı halinde ölçülebilir nitelik kazanmaktadırlar.

Uluslararasılaşma modellerinin temelini oluşturmaları açısından ihracat eğilimini etkileyen faktörler araştırma sorularımızın içinde de yer almışlardır. Bu kriterler şirketin uluslararasılaşma hızı ve özellikleri saptanmasının temelindedirler.

BÖLÜM II: ULUSLARARASILAŞMA TEORİSİNİN EVRİMİ VE BU ALANDAKİ DİĞER TEORİLERLE ETKİLEŞİMİ

Şirketlerin ihracat davranışları ve uluslararasılaşma süreci son 30 – 40 yılı içinde geniş çaplı araştırmalara temel olmuştur. Bu konuya olan ilgi uluslararası ticaretin gittikçe artan önemine bağlı olarak yoğunlaşmaktadır. İhracat da bu sürecin parçasıdır. Ulusal ekonomik sistem açısından da, objektif bilgi açısından da ilgi alanı haline gelen bu olaylar bilimsel yaklaşıma ve analiz ihtiyacına yol açmıştır.

1970’lerde Avrupa’da Johanson ve Vahlne, Kuzey Amerika’da Bilkey (1987) ve Çavuşgil (1980) olmak üzere konuya ilişkin çalışmalar başlamıştır. Araştırma yaklaşımlarının ikisi de ihracatı geri dönüşüm döngüsü olan aşamasal ve tecrübeye dayalı öğrenim süreci olarak nitelendirmişlerdir. Şirketin yabancı pazara girmeden yerel pazarda pozisyonunu sabitlemek durumunda olması vurgulanmaktadır.

Bunların yanı sıra bulunan avantajlara ve duruma bağlı karar vermeye dayalı yaklaşımlar (daha çok çokuluslu şirketler için) Ağ yaklaşımı, daha sonra da Doğuştan Global Şirketler Modeli ortaya çıkmıştır.

Şirketin uluslararasılaşma teorilerini dört gruba ayırabiliriz:

- Uluslararasılaşmayı aşama olarak nitelendiren geleneksel teoriler (Süreç Bazlı Teoriler, Öğrenim ve Yenilik Uygulamaya Dayalı Teoriler vs.)
- Uluslararasılaşmanın bazı şartlarının yerine getirildiğinde ortaya çıktığını öngören teoriler (Eklektik, Karar Almaya Dayalı Teoriler vs.)
- Faaliyete ve ekonomik birimlerin ilişkilerine odaklı modeller (Ağ Yaklaşımı)
- Doğuştan Global Şirketler Yaklaşımı

2.1.1. Süreç Odaklı Uluslararasılaşma Modelleri

Uluslararasılaşmanın aşamalı modelinin temel fikri, şirketlerin uluslararası pazarlara çıkmalarında belirli bir süreç ve aşamalardan geçmeleridir. Uluslararasılaşma bu

modelde düzenli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin tüm şirketler için aynı özellikleri taşıması varsayılmaktadır. Bu modeli destekleyen kanılar şunlardır:

- Şirketler genel olarak birbirine yönetim metotları açısından benzeyen ve aynı yöntemleri kullanan yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Aynı ekonomik sistem içinde bulunarak, şirketler birbirlerinin tecrübesine ulaşılabilir niteliktedirler. Başarılı şirketlerin tecrübesini kopyalamak da yaygın görünüştür.
- Çevrenin şirket sistemi üzerinde etkili olduğu varsayımını kabul ettiğimiz durumda, belli bir sektör içerisinde bulunan organizasyonların aynı çevreden etkilenme şekillerinin de aynı olduğunu kabul etmiş olacağız.
- Organizasyonların hepsi bilgi ve tecrübe toplayarak riskleri azaltma kuralı üzerine faaliyet gösterirler. Aynı kuralın bulunması uluslararasılaşmanın da aşağı yukarı aynı doğrultuda gerçekleşmesini desteklemektedir.

Aşamalar teorisi (Stage Model), eleştirilere en çok maruz kalan olmasına rağmen, en yaygın teoridir. Bu teorinin temel varsayımı, şirketlerin uluslararası pazarlara açılmasında en büyük engelin bilgi ve tecrübe yetersizliği olması, bunu aşmaya yardımcı olan unsurun pratik dış ticaret uygulamaları birikiminin olmasıdır (Johanson ve Vahlne, 1987). Aynı zamanda yöneticilerin iki temel prensip doğrultusunda hareket ettikleri varsayılmaktadır: ilki, uzun vadeli kar akışının sağlanması, bunun sayesinde şirketin gelişimine yol açılması; ikincisi de, şirketin maruz kaldığı risklerin azaltılmasıdır. Böylece, bir şirket uluslararasılaşma sürecinde tecrübe ve bilgisi arttıkça küçük adımlarla ilerleyecektir.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), uluslararasılaşmanın dört aşamasını belirlemişlerdir:

1. Aşama: Düzenli bir ihracatın olmadığı süreç
2. Aşama: Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracat
3. Aşama: Denizaşırı, sınır ötesi satış için bir yan firmanın (bağlı ortaklığın) oluşturulması
4. Aşama: Denizaşırı, sınır ötesi üretim biriminin oluşturulması

Aşama modeli şirketin uluslararasılaşmasının iki boyutunu ele almaktadır. Birincisi, şirketin uluslararası pazara entegrasyonu aşağıdaki model üzerine kuruludur: ihracat yok – aracı yardımıyla gerçekleşen ihracat var – yurtdışında şube açılması – yurtdışında üretim organizasyonu. İkinci etken de, dış pazarın yerel pazara uzaklık derecesidir. Bu mesafe kültür farklılıkları, pazarların çalışma yöntemleri, fizik mesafe gibi farklılıkları içermektedir.

Bu modele göre, şirket önce yakın, sonradan daha uzak ve en uzak pazarları hedefleyecektir. Şirket iç pazar oryantasyonlu bir şirket teoride küresel organizasyon derecesine gelebilmektedir. Teorinin farklı varyasyonları arasındaki fark, şirketin geçtiği aşamalar sayısı ve aşamaları ayırt edici kıstasların belirlenmesindeki farklar yüzünden ortaya çıkmıştır. Bu konuyla ilgili farklı kriterler bulunmaktadır: pazara giriş modeli, ihracat organizasyonu, ihracat faaliyeti tecrübesi, yönetim organizasyonu ve bu kriterlerin farklı kombinasyonları (Strandskov, 1986). Bilkey ve Tesar, gittikçe ilerleyen ihracat bağımlılığı derecesini ve artan pazarlar sayısına göre aşamalar belirlemişlerdir. Johanson ve Vahlne, merkezi etken olarak uluslararası faaliyetin organizasyon şekillerini almışlardır.

Tablo 1:Aşamalar Teorisinin Farklı Varyasyonları

Aşama	Pazara giriş ve orada gelişme modelleri (Johanson-Widersheim-Paul, 1975)	Pazar seçimi (Bilkey ve Tesar, 1977)	İhracat faaliyetine girişim ve kaynak bağımlılığı (Çavuşgil, 1984)
1	İhracat yok	İhracat yok	İhracat yok
2	Acente yolu ile ihracat	Tesadüf ihracat siparişlerini karşılama	Tecrübe olayı. Pasif faaliyet. İç Pazar stratejilerinin dış pazarlarda uygulanması. Düşük finansal bağımlılığın olması.
3	Yurtdışı şubesi yolu ile ihracat	İhracatın büyümesi	Aktif dış Pazar faaliyetleri, aktif aramalar, dış pazarlara uyum sağlama, kaynakların bağımlılığı
4	Üretim şubesi	Deneyim amaçlı kültürel yakın pazarlara ihracat	Yüksek bağlılık, ihracat ve yatırım imkânlarının küresel arayışı
5	-	Dış pazarlara uyum sağlayabilen tecrübeli ihracatçı	-
6	-	Uzak pazarlara ihracat	-

Kaynak: Kuada, Sorensen, 1997

2.1.2. Uluslararasılaşmanın Şartlı Modelleri

Bu modellere göre, şirket sürekli harekette olan ve genelde olumsuz olarak nitelendirilen dış çevre etkisi altındadır. Yöneticinin amacı da dış çevre (ve olası tehditleriyle) ve şirket (güçlü ve zayıf tarafları) arasındaki en iyi dengeyi yakalamaktır. Bunu dikkate alarak, şartlı modellerin üç temel bileşenini ortaya çıkarabiliriz:

- Şirketin faaliyet gösterdiği dış çevre
- Şirketin ulaşım alanında bulunan imkânlar
- Yöneticilerin kullandığı karar alma kriterleri. En popüler kriterler arasında kar maksimizasyonu, pazar payı, kontrol, gider ve risk minimizasyonudur.

Bu üç unsurun birbirine bağlılığı aşağıdaki şekildedir: şirket dış çevre ile çatışmakta ve bu süreç şirketin kullanabileceği imkânları ortaya çıkarmaktadır. Yönetim, karar alma kriterlerine dayanarak, aralarından optimal olanını seçmektedir. Karar alma kriterleri de yönetimin bakış açısını ve şirketin elinde olan imkânları yansıtmaktadır. Bu durum yönetimin analiz etme kabiliyetinin büyük önem taşımasını ifade etmektedir. Uluslararasılaşma planlı bir süreç olarak şekilleniyor.

Bu modeller 'Eğer... Bu durumda' formülü üzerine kuruludurlar. Bunlar aslında aşama modellerinin eleştirisi olarak kabul edilebilirler. Şirketlerin vereceği karar sektörün yapısı, devlet yönetimi gibi dış çevre faktörlerine bağlanmaktadır. Dış çevrenin farklı şirketler üzerindeki etkisi farklı olduğu için her ayrı şirketin uluslararasılaşma süreci kendisine özgüdür.

Transaksiyon Giderleri Teorisi

Bu teorinin temel fikirleri şunlardır: birincisi, pazarın mükemmel olmamasından ve onun üyelerinin fırsatçılığı (opportunism) sonucunda şirket belli giderleri üstlenmektedir. İkincisi, şirket bu giderlerin azalması yolu ile şirketin performansını arttırmaktadır. Üçüncüsü, genel giderleri bazı faaliyetlerinin şirket içine entegre edilmesi sonucu ile azaltılması söz konusu olabilir.

Transaksiyon giderleri teorisi şirketin herhangi bir faaliyetinin entenalizasyonu (kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi) gerektiren şartları öngörmektedir. Uluslararası faaliyet durumu söz konusu olduğu zaman bu olay şirketin acente ve ithalatçı bulma ile ticari şube oluşturması arasındaki yapılması gereken seçimde kendini gösteriyor.

Teoriye göre işbirliği sonucundaki belirsizlik, işlemlerin sıklığı, işbirliği için yatırım miktarı gibi faktörlerin yüksek olduğu durumda, bu tür işlemleri intenalizasyon (şirket bünyesine entegre edilmesini) şart olduğunu öngörüyor.

Transaksiyon giderleri teorisi uluslararasılaşma konusunu içermezse bile, bu konuda teorik açıdan kullanılabilir niteliktedir. Genel olarak, ihracat faaliyetinde belirsizlik oranı çok yüksektir. İhracat operasyonları çoklu karakteristikler içermektedir. Bu teoriye dayanırsak, çoğu şirketin yurtdışı şubeler açması olasıdır, fakat pratiğe baktığımız zaman, üretici şirketlerin ihracatlarının çoğu ithalatçı ve ihracatçı kullandığını görebiliyoruz (ekstenalizasyon).

Dunning'in Eklektik Paradigması.

Yabancı doğrudan yatırımlar için eklektik paradigma Dunning tarafından 70'li yıllarda ortaya çıkartılmıştır. Teori genel olarak çokuluslu şirketlerin faaliyetlerini açıklayıcı niteliktedir. Paradigma şirketin ihracata doğrudan yabancı yatırımı tercih etmesini açıklıyor. Şartlar üç grup halinde verilmiştir: sahiplik avantajı, yerleşim avantajı ve entenalizasyon (şirketin içinde gerçekleştirilmesi). Paradigmaya göre, bir şirket aşağıdaki avantajlara sahip ise doğrudan yabancı yatırımları tercih edecektir.

- Şirket diğer şirketlerden sahiplik avantajını taşımaktadır. Bu avantajlar, diğer şirketlerin ulaşması zor maddi ve maddi olmayan varlıklara sahip olmasının sonucudur. Sahiplik avantajı şirketin büyüklüğü, tekelliği, daha iyi kaynaklara ulaşabilme özelliği ile bağlantılıdır (maddi kaynaklar, ticari markalar, patentler vs.)
- Sahiplik avantajlarına sahip olan bir şirket diğer ülkenin ekonomik özelliklerinden kaynaklanan avantaja sahip olmalı (aksi

takdirde yabancı pazar ihracatla servis edilirdi). Yerleşim avantajı yatırımların yerleştirilmesini belirliyor ve üretim faktörlerinin farklı maliyetleri niteliğini taşımaktadırlar.

- Bu iki şartın yerine getirilmesi bu operasyonun şirket içinde gerçekleştirilmesine yol açmaktadır (entenalizasyon avantajı). Bu avantajın olmadığı durumda şirket ekstenalizasyon yoluna (örneğin, üretim lisansının başka bir şirkete verilmesi) gidecektir.

Dunning bu üç avantajı açıklayarak, onların detaylı gruplandırılmasını ortaya koymuştur (Dunning, 1988).

2.1.3. Faaliyet Odaklı Uluslararasılaşma Modelleri

Günümüzde ekonomik faaliyetin organizasyonunun birbirinden tamamen farklı üç yolu olduğu kabul edilmiştir. Bunlar, birbirlerini tamamlama niteliğinde olan hiyerarşi, pazar ve ağıdır (Thomson, 1993).

Herhangi bir ekonominin temel unsuru olan şirket, genelde hiyerarşik sistem olarak kabul edilmektedir. Bu da şirket içinde kaynak dağılımının yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Planlı ekonomide şirketlerin koordinasyonu devlet tarafından hiyerarşik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Pazar ekonomisi sisteminde bu rolü pazar üstlenmiştir. Böyle durumlarda rekabet etkisinde hareket eden şirketler kısıtlı kaynaklara ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

Bazı araştırmacılar, ekonomik birimlerin faaliyetlerini koordine etme modellerinin dışında, üçüncü modeli de ortaya koymuşlar. Bu, ağ modelidir. Üretim, ürün dağıtımını ve tüketimi ile meşgul şirketlerden oluşan sanayi sistemi, şahsi üreticiler arasındaki ilişkiler ağı olarak ortaya konulmuştur.

Ağ yaklaşımına göre, iktisadi faaliyet şahsın rasyonel alıcı değil de, sosyal varlık olarak nitelendirildiği sosyal etkileşimin parçası halini almaktadır. Böylece, fiyat oluşumu, kaynak dağılımını gibi ekonomik süreçler sadece iktisadi faktörler değil de, satıcı ve alıcı arasındaki sosyal etkileşim gibi faktörlerden de etkilenmektedir.

Bu sistemde pazar, etkileşim yoluyla uzun vadeli ilişkiler kuran belli serbest birliklerin bütünlüğü olarak nitelendirilmiştir. Ağın tüm birimleri etkileşim içindedir. Bu ilişkiler

direk (tedarikçi ve dağıtıcı) ya da dolaylı (son kullanıcılar ve rakipler) olabilmektedir. Ağ birimlerinin adaptasyon yoluyla birbirine bağlı hale gelmeleri ağın istikrarını sağlıyor. Aynı zamanda bu bağlılık tam değildir (Jarillo, 1988). Bu durum da ağın dinamik ve esnek olmasına yol açmaktadır.

Ağ yaklaşımı şirketler arasındaki uzun vadeli ilişkilerin önemini vurguluyor. Şirketler ağın içinde belli bir duruma sahip olmak amaçlı uzun vadeli ilişkiler kurma eğilimi sergilemektedirler. Bu durum onlara ağın diğer unsurları tarafından kontrol edilen kaynaklara ulaşmalarını sağlamaktadır. Ağ, belli özerk ve birbirine bağlı birimlerden oluşan sosyal yapı olarak belirlenebilir.

Ağ Modeli'ne göre, bir şirketin uluslararası pazara girme stratejisi başlıca şu gerekçelerle belirlenmektedir:

- 1) bilgi gerekliliğini minimize etmek;
- 2) gerekli ayarlamaları minimize etmek;
- 3) elde edilen ağ bağlantılarını, örneğin, acente veya danışmanları kullanmak (Johanson ve Mattsson, 1988).

Pazar anlayışında ağ yaklaşımından yola çıkarak İsviçre'nin Uppsala Üniversitesi araştırmacıları şirket uluslararasılaşmasının Ağ Modelini ortaya koymuşlardır (Johanson ve Mattsson, 1988). Bu yaklaşıma göre, uluslararasılaşma, şirket pozisyonunun gelişimi, yabancı ağlardaki şirketlerle iletişim ve ilişki kurmaları olarak nitelendirilmiştir.

Uluslararasılaşma üç farklı yol ile gerçekleşebilmektedir:

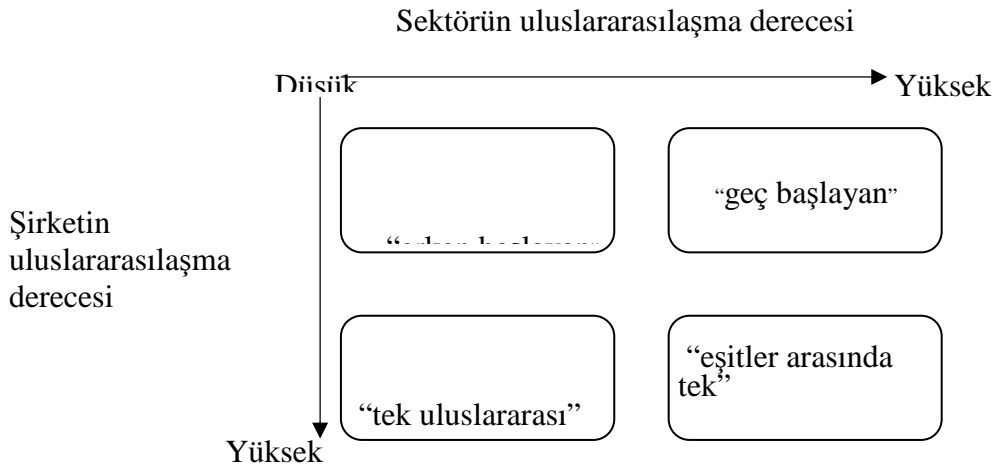
- Uluslararası genişleme (extension). Şirketin daha önce ilişkisi olmadığı yabancı ağlardaki şirketlerle ilişki kurması yolu ile. Bu yol şirketin bulunduğu ağa yatırım yapması gibi, yeni, şirket tarafından daha önce denenmemiş adımlar atması ile ilgilidir.
- Uluslararası pazarlara girme yolu, başka bir ifade ile şirketin ilişki kurduğu yabancı ağlarda pozisyonunu geliştirme, bulunduğu ağa ve sisteme yeni kaynak bağlama yolu ile (penetration).

- Uluslararası entegrasyon yolu ile, yani şirketin yabancı ağlarda yer aldığı birkaç pozisyon arasındaki koordinasyonunun geliştirilmesi ve kontrol etme yolu ile (integration).

Şirketin gelişmesinin gittikçe artan (cumulative) nitelikte olduğundan şirketin uluslararasılaşması çoğu zaman iç pazardaki pozisyonundan etkilenmektedir. Yöneticinin hedefi de şirketi uluslararası gelişime imkânlar sağlayacak bir pozisyona getirmektir. Uluslararasılaşma için faydalı bir pozisyon, ağdaki temel bilgi akışlarına ulaşım demektir. Bu durum şirketin yeni fırsatları fark etmesine yol açıyor. Bundan ziyade pozisyon, şirketin bu fırsatları gerçekleştirme için gerekli olan kaynaklara da ulaşım sağlamaktadır. Bir şirket açısından uluslararasılaşma şu anlama gelmektedir: ‘şirketin uluslararasılaşmasının etkileyici faktörü, var olan kaynakları uzun vadeli ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanmak isteğidir’ (Johanson ve Mattsson, 1988).

Daha önce de belirtildiği gibi, uluslararasılaşma süreci önemli ölçüde şirketin ve ait olduğu sektörün uluslararasılaşma derecesi olarak nitelendirilen şirket pozisyonu ile belirlenmektedir. Sektörün uluslararasılaşma derecesi, bu sektör içindeki küresel üretim ağı birimlerinin arasındaki ilişkilerin miktarı ve kuvvetini yansıtmaktadır.

Şekil 1: Şirketin Uluslararasılaşma Derecesi Şeması



Kaynak: Johanson ve Mattsson, 1988

Upsala Okulu araştırmacıları Johanson ve Mattsson, bu fikirlere dayanarak uluslararasılaşma yoluna çıkan şirketlerin dört grubunu belirlemişlerdir:

“Erken başlayan (‘Early Starters’)

Bu pozisyondaki şirket yabancı ağlardaki ortaklarıyla zayıf ilişkilere sahiptir. Bu sektör içindeki yerel pazarın rakipleri, tüketicisi ve tedarikçileri aynı Şekilde gelişmiş uluslararası bağlantılara sahip değillerdir. **Erken başlayan** pozisyonundaki şirket aşağıdaki dezavantajlara sahiptir:

- Yabancı pazarlar hakkında bilgi eksikliği mevcuttur.
- şirketin iç pazardaki ilişkileri bu bilgilere ulaşmada yardımcı olmamaktadır. Bu durum yabancı pazar bilgisi ve yabancı ortaklara adaptasyon için önemli masraflara yol açmaktadır.

Aynı zamanda şirket az yapılanmiş ağlara girebilme avantajına sahiptir, nkn uluslararasılaşma derecesi düşük olan pazarlar az yapılanmişlardır.

Genişleme durumunda **Erken başlayan** pozisyonundaki şirket iki alternatif strateji arasında seçim yapmak durumundadır:

1. Uluslararasılaşma komşu pazarlara açılma ve acenteler (ithalati, ihracati) aracılığıyla başlıyor. Bu durum şirketin yeni bilgilere olan ihtiyaını ve yeni pazarlara adaptasyon maliyetinin minimize edilmesi eğilimi ile açıklanmaktadır. Aynı zamanda şirketler yabancı ağlarla ilişkisi olmayan şirketlerin pozisyonunu kullanmak istemektedirler (rneğin, ticari acente vs.). Böyle bir strateji kendi yatırımlarını azaltmasına ve bu Şekilde riski de minimize etmesine yol açmaktadır. Aracı kullanmak aynı zamanda ilk zamanlarda son kullanıcının yabancı ürünlere olan kabullenmeme tepkisine de iyi bir çözüm oluşturmaktadır.

2. şirket, yeterli kaynaklara sahip olması durumunda, uluslararasılaşmaya yabancı pazarda yeni üretim birimi açarak da yönelebilir. **Erken başlayan** pozisyonundaki bir şirket için ‘rehber şirketin’ (yardımında uluslararası pazara çıkılan şirket, örneğin, ithalati) nemi çok büyüktür. Bu durumda şirketin pazara hızlı girişi, yabancı pazardaki ‘rehber şirketin’ pozisyonunu kullandığı için daha kolay olacaktır.

Tek Uluslararası (Lonely International)

Bu pozisyon şirketin uluslararasılaşma derecesinin yüksek olmasını öngörmektedir, yani şirket yabancı pazarlardaki ortaklarla gelişmiş ilişkilere sahiptir. Bulunduğu sektörün ise uluslararasılaşma derecesi düşüktür, yani sektördeki diğer şirketler daha bu tür ilişkiler kurma konusunda yeterince gelişmemişlerdir. Bu tür işletmelerin özelliklerini aşağıdaki başlıklar altında özetleyebiliriz:

- Şirket yabancı pazarlarda çalışma tecrübesi ve bilgi sahibidir.
- Şirketin yabancı pazarlardaki pozisyonu, rakiplerinin pozisyonundan daha avantajlıdır. Bu durum yabancı pazardaki rakiplerin faaliyetlerini kontrol etme üstünlüğünü sağlamaktadır.
- Şirket farklı kaynakların kombinasyonu için daha fazla imkânlarla sahiptir, bu durum da yeni ürünün daha çabuk bir şekilde pazara girmesini imkânlı kılmaktadır.12tgyh
- Uluslararasılaşmış bir şirket yeni pazarlara girerken daha az zorlanır. ***Erken başlayan*** şirketlerden farklı olarak, giriş yerli ve yabancı pazarların benzerliğine fazla bağlı olmamaktadır. Bunun dışında uluslararasılaşmış bir şirket pazara giriş modellerinin birkaçına sahiptir.

Tek uluslararası stratejisine gelindiği zaman, bu tip şirket, özellikle iyi yapılanmış ağlarda girişim için daha çok avantajlara sahip olacaktır. Yalnız farklı pazarlardaki faaliyetleri koordine etme meselesi şirketin önüne çıkacaktır, bu durum da uluslararası entegrasyon stratejisinin önemini arttırmaktadır.

Geç Başlayan (Late Started)

Geç başlayan pozisyonu ***Tek Uluslararası*** pozisyonunun tam tersidir. Düşük derecede uluslararasılaşmış şirket uluslararasılaşma derecesi yüksek olan bir sektörde yer almaktadır. ***Tek Uluslararası*** şirketin avantajları ***Geç başlayan*** bir şirketin dezavantajları halini almaktadır:

- ***Geç başlayan*** rakiplerine nazaran yabancı pazar bilgisine az derecede sahiptir.

- Şirket yapılanma derecesi yüksek olan ağlara girme problemi ile karşı karşıyadır.
- Yeni pazara girerken uluslararası rakipler engel yaratabilmektedirler.

Yabancı pazarlarda güven kazanmasının daha kolay olması ve şirketin yerel pazarlardaki pozisyonunun uluslararasılaşmayı teşvik etmesi **Geç başlayan** bir şirket için üstünlük sağlayan durumlardan biridir.

Geç başlayan şirketin yerel pazarlardaki ortaklarının uluslararası ilişkileri olması bu şirketin direk olarak uzak pazarlara ulaşabilmesine yardımcı olacaktır. Kaynak imkânları elverdiği durumda **Geç başlayan** bir şirket ticari veya üretim temsilciliği şubesi kurabilir.

Bu durum **Erken başlayan** şirketten daha erken gerçekleşecektir, çünkü uluslararasılaşma derecesi yüksek olan ağlarda faaliyetin koordine edilmesi ihtiyacı söz konusudur. Genel olarak, eğer şirket uluslararası faaliyeti başlatmayı başardıysa, **Geç başlayan** şirket için pazara giriş süresi **Erken başlayan** şirkete nazaran daha az olacaktır.

Eşitler arasında tek (International Among Others)

Bu durumda hem şirket, hem bulunduğu sektör yüksek uluslararasılaşma derecesine sahiptir. **Eşitler arasında tek** pozisyonundaki bir şirket **Tek Uluslararası** şirketin sahip olduğu avantajları da taşımaktadır:

- Şirketin pozisyonu çok güçlüdür, bu durumda bir ağdaki potansiyeli diğer ağlarda pozisyon oluşturmak amaçlı kullanma fırsatını vermektedir. Aynı zamanda farklı dış kaynakları kullanma imkânı sunmaktadır.
- Ulusal ağlar arasındaki faaliyeti koordine etmek şirketin üretim, pazarlama ve yenilikçilik potansiyelini geliştiriyor ve belli bir ulusal ağın koşullarına uyum sağlamakta esneklik oluşturuyor.

Şirketin rakiplerinin aynı avantajları taşımaları önemli bir noktadır. Şirket yapılanması yüksek olan ağlarda kuvvetli bir uluslararası rekabetle karşılaşmaktadır.

Uluslararasılaşmanın temel itici güçleri ve karşılaştığı engeller şirketin elinde olan pozisyonlarını kullanması ile ilgilidir. Hem şirket, hem pazar iyi derecede uluslararasılaşmış olduğu için, ileri gelişme pazara az giriş ve işe başlama sağlayacaktır, yönetimin dikkati odağında faaliyet entegrasyonu bulunmaktadır.

Geniş tecrübe ve faaliyetin aktif edilme ihtiyacı *Eşitler arasında tek* pozisyonundaki şirketin genelde ihracata ticari şube açılımını tercih etmesine yol açmaktadır. Dış kaynaklara ulaşım ve bir anlamda onların kontrolü farklı operasyonların ekstenalizasyonuna (dışarıdan alınmasına) yol açmaktadır. Rekabetin küreselleşmesi *Eşitler arasında tek* pozisyonundaki bir şirketin ortaklık, stratejik alyans, birleşme ve sahiplenme gibi yollara başvurmasına neden olmaktadır.

2.1.4. Doğuştan Global Şirketler Modeli

Son yıllarda Uppsala Modeli eleştirilerinin yoğunlaşması yeni bir uluslararasılaşma modelini ortaya koymuştur. Genel eleştirisi de Uppsala modelinin KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının tüm noktalarını açıklamamasıdır. Modelin oluşmasına neden olan çalışmalara bilgi ve teknoloji ağırlıklı şirketlerin faaliyetlerini analiz etme sonucunda ortaya çıkan gözlemler sebep olmuştur. Süreç teorilerinden farklı olarak, Doğuştan Globaller Modeli uluslararası pazarlara açılmayı bilinçli şekilde planlayan proaktif davranışı ele almaktadır ve şirketin oluşumundan kısa bir zaman sonra yabancı pazarlara açılmasını açıklamaktadır.

Doğuştan Global Şirketlerin ortaya çıkması küreselleşme süreci etkisinin sonucu da denilebilir. Moen ve Servias, DGŞ tanımlamasını 'kuruluş anından itibaren ya da kuruluşundan kısa bir süre sonra karının önemli bir oranını uluslararası pazarlarda ürünlerini satarak kazanmanın yollarını arayan firma' olarak şekillendiriyorlar (Moen ve Servias, 2002).

DGŞ araştırmaları, Oviatt ve McDougall (1994), Jolly (1982), McKinsey (1993), Knight ve Çavuşgil (1996), Madsen ve Servias (1997) hizmetlerinde yer almıştır.

Modeli ortaya koyan araştırmacılar Oviatt ve McDougall (1994), şirketteki karar verici rolünde olan girişimci yöneticinin önemini vurgulamışlardır.

Bazı yazarlar şirketin doğuştan global olması için 2 ya da 3 yıl içerisinde uluslararasılaşma sürecine başlamaları gerektiğini savunuyorlar (Knight ve Çavuşgil, 1996).

DGŞ fikrinin en çok tartışılan tarafı bu tür özellikler gösteren şirketlerin yeni tip olarak ayırt edilmesinin lazım olup olmadığıdır. Bazı yazarlar bu olayın yeni teori olarak ortaya konulması gereğini savunuyorlar (Çavuşgil ve Knight, 1996; Oviatt ve McDougall, 1994). Bir başka grup ise Doğuştan Global işletmelerin yabancı pazar konusunda özellik göstermelerinin kabul edilmesine rağmen, iç pazar koşullarında ise diğer şirketlerden fazla fark göstermediklerini ve teori oluşturacak nitelikte olmadıklarını savunmuşlardır (Madsen ve Servias, 1997).

Yeni teori oluşumu da eski teorinin üzerine inşa edilmesi dikkat çekicidir. Evrensel olarak, aşamalar teorisi aslında ileride bu konuda olabilecek tartışmalar için bir çerçeve idi. DGŞ olarak adlandırılan fenomenin de, aslına bakıldığında zaman, aşamalar teorisine zıt olmayıp, Aşama Teorisinde yer alan ilk aşamaların DGŞ'lerde düşünce ve strateji oluşturma aşaması içinde yer aldığı kabul edilebilir. Teknoloji, bilgi akışının hızlanması, uluslararası faaliyet tecrübesine sahip bireylerin artması doğal olarak şirketi etkileyebilecek olan olayları da hızlandırmış oluyor. Birkaç on yıl öncesi şirketleri ile karşılaştırırken, günümüz işletmelerinin fizibilite aşamalarında bazı unsurlarının ortadan kalkması ve işlemlerin 3–4 adım ilerisini planlayarak gerçekleştirilmesi bir gerçektir. DGŞ'lerin ortaya çıkışı daha önce ortaya konulan modellerin yanlış olduğunu değil, değişen etkenler sebebiyle bazı firmaların belirli aşamaları atlayarak veya aşamaları çok hızlı geçerek, uluslararasılaşma sürecinde ilerlediklerini ortaya koymaktır (Oviatt ve McDougall, 1994).

Zaman geçtikçe mekân kavramının da değişimi de Doğuştan Global şirketlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aşamalar Teorisinde şirketin yabancı pazarlara açılmasından önce yerel pazarda pozisyonunu sabitlemesinin şart olması belirtilmiştir. Günümüzde ise sanal organizasyonlar oluşumu bu şartın ortadan kalkmasında etken olmuştur. Mekân – coğrafya kavramlarının eski içeriğinden uzaklaşması bu teorinin şekil değişikliğine getirebilmektedir. Aynı teoriyi günümüz koşullarında uygulamaya kalktığımız zaman, çoğu şirketler için bazı aşamaların gerçekten taslak üzerinde aşıldığı

ortadadır. Bu noktada sanal organizasyonların Doğuştan Global olma ihtimali daha yüksek olması çarpıcı ve tek başına bir araştırma konusu niteliğindedir.

Autio ve Sapienzo, kendi araştırmalarında Süreç Odaklı Model ve Doğuştan Global Modellerinin karşılaştırmasını aşağıdaki tablo ile özetlemişlerdir.

Tablo 2:Süreç Odaklı Model ve DGŞ Modellerinin Karşılaştırılması

Özellik	Süreç Odaklı Yaklaşım	Doğuştan Globaler Yaklaşımı
Kaynağı	1970'lerin ortalarında İsveç üretici KOBİ'leri	1990'lar ortalarındaki bilgi ağırlıklı şirketler
Teorik kaynakları	Şirketin davranış teorisi, şirketin büyüme teorisi	Şirkete girişimci ve bilgi bazlı bakış açısı
Uluslararasılaşmanın başlangıcı	Şirket dışarıdan gelen beklenmedik siparişlere tepki olarak yabancı pazara giriyor	Şirket proaktif bir şekilde yabancı Pazar olanaklarını araştırmaktadır
Uluslararasılaşma sürecinin düzenleyicileri	Deneyime dayalı öğrenim bazlı aşamalı kaynak bağımlılığı	Girişimci vizyon, bilgi kaynaklarının yoğun bir şekilde kullanımı
Uluslararasılaşma yolu	Yavaş, aşamalı, yakın pazarlardan manevi olarak uzak mesafede bulunan pazarlara doğru hareket ederek	Hızlı, 'doğuştan global'

Kaynak: Autio ve Sapienza,2000

2.2. Ağ Modelinin Önemi Ve Türk İşletmeleri Üzerine Uygulanabilirliği.

Uluslararasılaşmanın ağ yaklaşımı işletmenin küresel pazara dahil olma sürecini şirketin bulunduğu sektör ile bağdaştırarak açıklamaktadır. Yaklaşımın temel varsayımlarından biri de her bir ticari birimin bulunduğu ağla iletişim ve bağlantı içinde olmasıdır.

Birkaç çalışmada Ağ Yaklaşımına dayandırılan analizler yer almaktadır. (Chetty,2000; Hadley,2001).

Türk işletmelerinin uluslararasılaşmanın geleneksel modeli ve Doğuştan Global işletmeler yaklaşımları açılarından araştırmaları bulunmaktadır. Bu yaklaşımların temel eksik noktaları önceden varsayılan uluslararasılaşma kalıbının olması ve araştırmaların bu kalıplara bağlı kalmasıdır. Ağ yaklaşımı ise bir birine bağlı birimlerin uluslararasılaşma sürecinde etkileşimini ele alması ile daha dinamik bir yapı sergilemektedir. Dolayısıyla, daha geniş kapsamlı yaklaşım ve farklı değişkenlerin etkileşimi analizine yer bırakmaktadır.

Özellikle Türk işletmeleri ortamı için kalıplar sunan bir yaklaşımdan ziyade, bu tür dinamik yapıya sahip olan bir modelin uygulanması girişimi ilgi çekici olurdu.

BÖLÜM 3: SAKARYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN ULUSLARARASILAŞMA ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE İLİŞKİN ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI

1950'lere kadar 'kendi kendine yeterli' ve 'korumacı ve müdahaleci' bir dış ticaret rejimi uygulayan Türkiye, 1950 yıllarının başında politik hayatta ve dünya ekonomi konjonktüründe yaşanan gelişmelere de bağlı olarak daha liberal bir dış ticaret politikası izlemeye başlamıştır (<http://www.dtm.gov.tr>, 28.01.2008). Bu dönemden itibaren Türkiye'nin dış pazarlara açılım süreci önce ithal ikameci, sonradan da ihracat destekli olup, aynı zamanda doğal olarak iç ve dış etkenlerden de etkilenerek, genel olarak yükseliş göstermiştir. Özellikle, bu yükseliş sürecinde KOBİ'lerin rolü ve önemi dikkate değerdir.

Bu çalışmada Sakarya Sanayi Bölgesinde yer alan KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçleri araştırma noktası olarak seçilmiştir.

3.1. Veri Edinme Yöntemi

Bu çalışmada görüşme yöntemi kullanılması makul bulunmuştur. Değişik uluslararasılaşma yollarını geçen toplam 11 şirketin temsilcileri ile yüz yüze ve yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Böylece, şirketin yabancı pazarlara açılma yolları ve bu doğrultuda önem verilen etmenleri ile uluslararasılaşma süreçlerinin temel özelliklerinin saptanması amaçlanmıştır.

Yüz yüze görüşme esnasında daha önceden belirlenen açık uçlu sorular sorulmuş, yorum istenen yerlere önem, bakış açısı ve yaklaşım özgürlüğü verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Sakarya Adapazarı Sanayi ve Ticaret Odası ihracatçı şirketleri listesinde bulunan ve Sakarya Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren şirketlerdir. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin ayrıntılandırılabilmesi için "mülakat" yöntemi benimsenmiş ve ele alınan işletmeler "örnek olay" mantığı ile incelenmiştir. Buna bağlı olarak, araştırmaya konu olması "uygun" görülen şirketler bir "ön eleme ve ön bilgi edinme" süreci sonrasında belirlenmiştir. Doğal olarak, "olasılığa dayalı olmayan" bir yaklaşımla ve "kasti seçimle" dört işletme belirlenmiş ve araştırma bunlar

üzerinden yürütülmüştür. Bunların gösterdikleri farklılıkların temelinde uluslararasılaşmanın Ağ Modeli test edilmiştir. Kasti örnekleme kriteri temelinde, şirketin KOBİ olmasından ziyade, KOBİ aşamasını geçmiş olması ve sektörün uluslararasılaşma derecesi esas alınmıştır.

Uluslararasılaşmanın Ağ Modeli içindeki gruplandırmaya uyum sağlayacak boyutlarda şirketlerin seçimi şirketin uluslararasılaşma derecesinin yanında bulunduğu sektörün de uluslararasılaşma derecesinin tespitini gerektirdiğinden, şirketin bulunduğu sektörün uluslararasılaşma düzeyi Türkiye İstatistik Kurumu 2006 Dış Ticaret İstatistiklerine dayanarak saptanmıştır.

3.3.Görüşme Detayları

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde şirketlerin sahipleri ve ihracat departmanları müdür ve sorumluları ile yüz yüze mülakatlar yapılmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 11 şirketle görüşmeler yapılmış ve Ağ Modelinin öngördüğü gruplandırmaya istinaden kasti örnekleme yolu ile dört şirket üzerinde durulmuştur. Literatür incelemesi ve araştırma soruları dikkate alınarak hazırlanan mülakat soruları şirketin uluslararasılaşma yöntemini, sürecinin özelliklerini, uluslararasılaşma hızını, iç ticarete oranını ortaya koymayı, sonuç itibarıyla de, uluslararasılaşma sürecinin en çok etkilendiği faktörleri tespit etme amaçlı tasarlanmıştır. Şirketin Ağ Modelinde yer alan gruplandırmaya istinaden hangi gruba daha yakın olmasının saptanması, bu grubun uluslararasılaşma sürecinin nasıl fark gösterdiğinin ortaya konması için kullanılmıştır.

Olay1 (Bayramlar Dış Ticaret A. Ş.):

Şirket, 1990 senesinde aile şirketi olmak üzere kurulmuştur. Başlangıçta ihracat hedefi olmayan ve sırf yurtiçi mal ve hizmet üreten işletmedir. Şirket mineral sıva üretiminde dünya birincilerinden biridir. Buna rağmen, mineral ve doğal sıvada kendi markasını ve imajını oluşturmada etkili olan temel faktör dış ticaret olmuştur. Nisan, 1994 ekonomik krizi şirketi derinden etkiliyor ve alternatif ayakta kalma yollarını aramasına neden oluyor. Şirket sahibi yurtdışı fuara katılım kararı alıyor ve yine 1994 senesinde milli katılım uygulanan Moskova Uluslararası Yapı Fuarına katılması ile ilk yabancı müşterisini bulması gerçekleşiyor. Bu tarihten başlayarak şirket Rusya'da sağlam adımlar atmaya başlıyor. İlk zamanlarda tercümanlar yardımını kullanmak zorunda olan

şirket sahibinin önüne ileri zamanlarda en azından yabancı dili olan elemanlar almak zorunluluğu çıkıyor. İhracat departmanı kurulması şart haline geliyor ve birkaç eleman istihdam edilmeye başlıyor. Zaman geçtikçe Rusya'ya Orta Asya, ve Kafkasya ülkeleri de ekleniyor. Şirketin ihracat departmanı planlı dış ticaret stratejisini kendi tecrübesine dayalı olarak oluşturuyorlar. Zamanla Orta Doğu, Afrika, Amerika ve Uzak Doğu ülkelerine de ihracat yolları açılıyor. İstihdam edilen ihracat elemanları en fazla 7 sene çalışıyor ve bu süreden sonra şirketten ayrılıp kendi işlerini kuruyorlar.

Zamanla şirket yabancı distribütörler ve ortaklıklar edinme yoluna gidiyor. Daha sonra da stratejik açıdan önem taşıyan coğrafik pazarların merkezleri olan Rusya, İran, Macaristan'da üretim tesisleri kuruyor, Kenya ve Çin'de ise lisans anlaşmaları, ortaklıkları seçiliyor.

İlerleyen dönemlerde iç pazar giderek daha çok önem kazanıyor ve iç yatırımlar ilk plana alınıyor. 2006 senesinde de finansal kriz yaşanıyor, iç pazarın çökmesi dış ticareti de etkiliyor, ama yine de yabancı ülkelerde oturmuş pazarın olması ve dış talebin yüksek olması şirketin ayakta kalmasını sağlayan önemli faktörlerin ilk sırasında yer almaktadır.

İhracat departmanında şu anda iki eleman istihdam edilmektedir.

Şirket, genel olarak yapı sektöründe faaliyet göstermekte ve doğal sıva ve mineral sıva grubu ürünler üretmektedir. Şirket mineral ve doğal sıva ürünü alanında öncülerdendir. Boya sanayinin özel ürünü olan taş sıva malzemesi, boyadan çok farklı bir ürün olması ile kendi başına bir alt sektör oluşturmaktadır. Sırf boya üreticisi olan bir diğer şirketten farkı da, farklı teknoloji gerektirmesidir. Ayrıca, farklı hammadde kullanılması yüzünden, bu şirketin bulunduğu ağ da boya şirketlerinin kullandığı ağdan farklılık göstermektedir. TÜİK 2006 İstatistik verilerine göre, mineral ve doğal sıva malzemeleri, İnorganik Kimyasallar sektöründe yer alıp, 462.425.000 dolarlık sektör içinde bilinmeyen bir paya sahip ürün grubudur.

Olay 2 (Çelebi Yapı Malz. Yat. İml. San.Tic. Ltd. Şti):

Şirket 1994 senesinde seramik sektörüne giriyor ve seramik vitrifiye üzerine yoğunlaşıyor.

1999 yılında ilk yabancı pazara açılma gerçekleşiyor, dışarıdan gelen talep doğrultusunda Orta Asya'da bulunan Türk Cumhuriyetlerine ilk ihracat yapılıyor. Kültür ve iletişim açısından yakın ülkeler olduğundan, şirket sahibi dil sorununu keskin engel olarak hissetmiyor, ancak 2003 senesinde yabancı dil ve ihracat işlemleri bilgisine sahip olan iki tane eleman istihdam ederek, dış ticaret departmanı oluşmuş oluyor. Bu elemanlar aynı zamanda sınırlı da olsa pazar araştırmaları, fuarlara katılımları gerçekleştiriyorlar.

Zamanla Balkanlar, Orta Doğu ve Afrika'nın bazı ülkelerine satışlar da gerçekleşiyor, ihracat coğrafyası sabit olmazsa da, genişleme sergiliyor.

Günümüzde şirketin üretimi personeli dâhil olmak üzere 170 çalışanı bulunmaktadır, üretimin % 25 i ihraç edilmektedir. İhracat yapılan ülke sayısı yirminin üstündedir.

Olay 3 (Federal Elektrik A. Ş.):

Şirket 1992 senesinde aile işletmesi olarak ortaya çıkıyor. Pazarı iç satışlarla sınırlı olan firma, elektrik malzemeleri sektöründe yer alıyor ve şalter, otomatik sigorta, kontaktör gibi ürünler üretmektedir. Küçük işletme olarak yola başlayan şirket, günümüzde 350 eleman istihdam etmektedir.

İlk ihracatı 1999 senesinde gerçekleşiyor, o zamanlar tek ihracat elemanı tüm işleri üstleniyor, Orta Doğu'ya ilk ihracatı yapıyor. İlk ihracatın gerçekleşmesinden sonra zaman içerisinde dış ticaret departmanı kuruluyor. Kendi yaptığı ihracat tecrübelerine dayanılarak, şirketin yabancı pazar coğrafyası genişlemiştir. Günümüzde departmanda 11'i yabancı dil sahibi toplam 17 dış ticaret elemanı istihdam edilmektedir.

Üretilen malzemenin yüzde elli beşi gibi bir kısmı yurt dışına ihraç edilmektedir.

Olay 4 (Birteks Sakarya İplik Sanayi ve Ticaret A. Ş.):

Şirket 1997 senesinde altı aile şirketinin ortak yatırımı olarak kurulmuştur. Yurtiçi pazara hitap etmesinin yanı sıra, tekstil sektörünün yan sanayisi olarak kabul edilebilen yüzde yüz pamuk iplik sanayisinde yer almaktadır. Üretiminin yüzde 30-35'lik bir payını ihraç etmektedir. İlk ihracatını kurulduğu sene gerçekleştirmiştir.

Şirket Adapazarı'nda tekstil üzerine kurulan ilk işletmedir.

Toplam çalışan sayısı 153 kişidir, ihracat departmanında ise 5 eleman görev yapmaktadır. Şirket açıldığı gününden beri ihracat departmanı bulunmaktadır, yabancı pazarlara açılışı planlanmış durumdadır. Günümüzde Orta Doğu ve eski SSCB ülkeleri ile işbirliği yapan şirket, ileri zamanlarda üretim kapasitesini yükseltmekle birlikte, yabancı pazar coğrafyasını genişletmeyi planlamaktadır.

3.4. Mülakatların Değerlendirilmesi

Tablo 3:Araştırmaya Baz Alınan Şirketlerin Buldukları Sektörlerin Uluslararasılaşma Derecelerinin Belirlenmesi

Şirket adı	Bulduğu sektör	2006 Türkiye İhracatı (85.534.676.000 USD)/Sektör İhracatı	Sektörün toplam ihracat içinde payı, %
Federal Elektrik.	Elektrik ve Elektronik Malzemeler	6.327.750.	7,40
Bayramlar Dış Ticaret A.Ş.	İnorganik Kimyasallar, Doğal sıva grubu	462.425	0,54
Çelebi Yapı Malz.	Seramik Sektörü	692.766	0,81
Birteks Sakarya İplik.	Pamuk ipliği ve pamuklu mensucat	1.338.306	1,56

Kaynak: TÜİK verileri.

Sektörlerin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesinde 1 değerinden yola çıkarak mantık yürütülmüştür, tüm ihracat içinde payı 1 den yüksek olan sektörler yüksek uluslararasılaşma derecesinde olduğu kabul edilmiştir.

Böylece, araştırmada yer almak üzere seçilen sektörlerin değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde sonuçlandırılmıştır:

Tablo 4: Araştırmada Yer Almak üzere Seçilen Sektörlerin Değerlendirilmesi

Uluslararasılaşma derecesi yüksek olan sektörler	Uluslararasılaşma derecesi düşük olan sektörler
1.Elektrik ve Elektronik Malzemeler 2.Pamuk ipliği ve pamuklu mensucat	1.İnorganik kimyasallar, doğal sıva grubu 2. Seramik sektörü

Tablo 5:Araştırmaya Esas Alınan Şirketlerin Uluslararasılaşma Derecelerinin Belirlenmesi

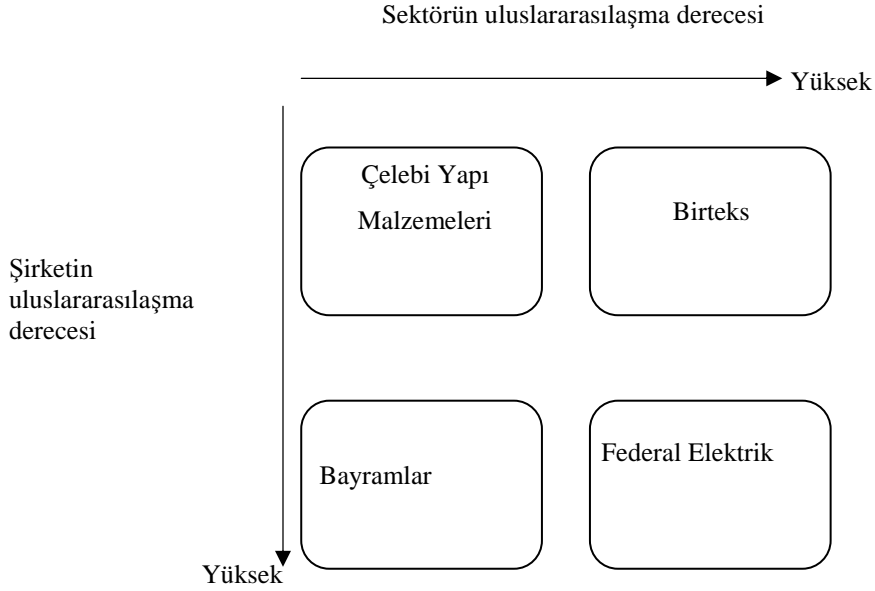
	Federal Elektrik A.Ş.	Bayramlar Dış Ticaret A.Ş.	Birteks Sakarya İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Çelebi Yapı Malz. Yat.İml.San .Tic.Ltd.Şti
İhracatın yurtiçi satışlara oranı,%	55	75	35	30
Yurtdışı varlıkların yurtiçi varlıklara oranı,%	15	35	5	10
Yurtdışı satış şubelerinin yurtiçi şubelere oranı,%	15	20	2	3
Tepe yöneticisinin yurt dışı tecrübesi oranı	Yabancı dil yok, ama pazar bilgisi yüksek	Yüksek	Yüksek	Yabancı dil bilgisi yok, ama pazar bilgisi yüksek

Tablo 5'in devamı

İhracat coğrafyası dağılımı	Geniş	Geniş	Orta	Orta
Dış ticaret elemanlarının tüm elemanlara oranı	2	0.5	0,2	0,2
Şirketin uluslararasılaşma hızı/ sene	6	4	0	4

Tabloda yer alan verileri incelediğimiz zaman, yabancı pazar coğrafyası geniş olan ve yurtdışı satışlar oranı yüksek olan şirketlerde bile dış ticaret departmanında istihdam edilen elemanların sayısının azlığı dikkati çekmektedir. Bu durum şirketin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesinde bazı göstergelere öncelik verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak literatürde kullanılan göstergelere dayanarak, şirketlerin yabancı pazarlara açılım düzeyinin belirlenmesinde ihracat miktarının seviyesi ve pazarın coğrafyası esas alınmıştır. Sonuç olarak, şirketlerin buldukları sektörlerde pozisyonları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Şekil 2: Şirketlerin Buldukları Sektörlerinin Uluslararasılaşma Dereceleri İle İlişkilendirilmesi



'Erken Başlayan', 'Eşitler arasında Tek', 'Tek Uluslararası' ve 'Geç Başlayan' şirketlerin uluslararasılaşma hızını gösteren tablo

Tablo 6: Araştırmaya Esas alınan Şirketlerin Uluslararasılaşma Derecelerinin Belirlenmesi

Erken Başlayan	Eşitler Arasında Tek	Tek Uluslararası	Geç Başlayan
4	6	4	0

Uluslararasılaşma hızı verilerine göre, bu süreci en hızlı şekilde geçen şirket – uluslararasılaşma derecesi yüksek olan sektörde bulunan ve yeni giriş yapan şirket kriterlerine uyan Geç Başlayan bir şirkettir.

3.4.1. Ağ Modeli İçindeki Her Grubun Uluslararasılaşma Sürecinin Özelliklerinin Belirlenmesi

‘Erken Başlayan’

Şirket uluslararasılaşma seviyesi düşük olan bir sektörde yer alıyor ve şirketin kendi uluslararasılaşma derecesi de düşüktür. Üretici daha çok iç pazara hitap etmektedir.

İşletmenin uluslararasılaşma sürecinin özelliklerini dikkate aldığımız zaman şirketin geleneksel model üzerine yürüdüğünü, yani yabancı pazarlara açılım sürecinde aşamasal bir biçimi takip etmesi ortaya çıkıyor.

Az gelişmiş olan bir ağda yer almasına rağmen, işletmenin uluslararasılaşma hızı oldukça yüksektir (dört sene).

İhracat davranışları üzerinde etkili olan faktörlere gelindiği zaman, mülakat süresinde dış etkenlerin daha belirgin olması ortaya çıkmıştır.

‘Tek Uluslararası’

Şirket az gelişmiş bir ağda yer alıyor.(inorganik kimyasallar sektörü toplam ihracatın % 0,54 ünü oluşturduğundan, sektörün uluslararasılaşma açısından az gelişmiş olması söz konusudur). Özellikle bu sektör içinde yer alan doğal sıva grubu toplam ihracat içinde daha da küçük bir paya sahip olduğundan, işletmenin bulunduğu iç ağın az uluslararasılaşmış olması netlik kazanmaktadır. Bu duruma rağmen işletme dört senelik uluslararasılaşma hızı sergilemiş ve diğer göstergeleri üzerine de (toplam satışlar içinde dış satışların oranı, dış pazar coğrafyasının genişliği v.s.) uluslararasılaşma derecesi yüksek olan bir şirkettir.

Bu göstergeler işletmenin ‘Tek Uluslararası’ pozisyonunda olduğunu ortaya koymaktadır.

Şirketi dış pazara sürükleyen en etkili faktörün iç pazarın üretilen ürüne duyarsız olması ve yerel pazarın gittikçe zorlaşmasıdır. İlk aşamada işletme ihracat yolunu tercih ediyor, kendi tecrübesi ile kazanılan yurtdışı pazarı bilgisine dayanarak, ilerleyen zamanlarda bağımsız temsilcilik, lisans anlaşmaları ve sonradan yurtdışı üretim birimleri oluşturuyor. Uluslararasılaşma sürecinde işletme aşamasal modeli takip etmektedir.

İhracat davranışlarını etkileyen faktörlerden belirgin olanlar ise ürün özellikleri, sezonlu ürün ve şirket sahibi gibi iç faktörlerdir.

İşletmenin uluslararası rekabet avantajını belirleyici faktör de yine özellikli ürün ve farklılaşma stratejisi yoluna girmedi. Farklı ürün üretmesi şirketin kendi talebini oluşturmada kendinin rolü de büyük olmasını göstermektedir.

Sektör içinde fark yaratma doğal olarak işletmenin AR-GE yatırımlarının ön plana alarak ilerlemesini ortaya çıkarmıştır.

3.4.2. Az Uluslararasılaşmış Sektörlerde Yer Alan İki Şirketin Uluslararasılaşma Süreçlerinin Değerlendirilmesi.

İşletmelerin ikisi de aile işletmeleri olup, şirket isimlerini de sahiplerinin isimlerinden almaktadırlar. Bu durum kendi başına şirket sahiplerinin ön planda olmasını ve şirket stratejisini belirlemede büyük rol oynamalarının ifadesidir.

İki şirketin de uluslararasılaşma hızının aynı düzeyde olması (dört sene) ilgi çekicidir. Az uluslararasılaşmış bir sektöre yeni ürünle giren ve ilk etapta iç pazarı hedefleyen bir aile şirketinin Türkiye pazarında kendini sınıma ve yabancı pazarlara hitap etme düzeyine gelme süresinin yaklaşık dört sene olması gibi bir varsayım ortaya konulabilir.

Kayda değer olan bir diğer nokta ise ‘Tek Uluslararası’ pozisyonundaki bir işletmenin uluslararasılaşma sürecinde ‘Erken Başlayan’ aşamasını da geçmiş olmasıdır. Bunu aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

Tablo 7: Az Uluslararasılaşmış Sektörde Yer Alan Ve Uluslararasılaşma Derecelerinde Farklılık Gösteren Şirketlerin Geleneksel Uluslararasılaşma Modeli Üzerinde İlişkilendirilmesi

<i>Şirketin uluslararasılaşma düzeyi (Ağ Yaklaşımı)</i>	<i>Uluslararasılaşma Aşamaları (Geleneksel Modele göre)</i>
‘Erken Başlayan’	Düzenli bir ihracatın olmadığı süreç
	Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracat
‘Tek Uluslararası’	Denizaşırı, sınır ötesi satış için bir yan firmanın (bağlı ortaklığın) oluşturulması
	Denizaşırı, sınır ötesi üretim biriminin oluşturulması

Uluslararasılaşma süreçlerindeki farklılıklara gelindiği zaman, ‘Tek Uluslar arası’ bir şirketin sadece ihracatla sınırlanmayıp, daha değişik pazara giriş yollarını da seçmesidir. ‘Erken Başlayan’ bir şirketten farklı olarak, ‘Tek Uluslararası’ işletme yabancı yatırımlar yoluna da başvuruyor.

Yıllık toplam satışlar düzeyi ‘Erken Başlayan’ şirkette daha yüksek rakamlardadır. Bu gösterge uluslararasılaşma düzeyinin daha yüksek olması performans üstünlüğü anlamına gelmediğinin de ifadesidir. (Bu noktada şirketlerin uluslararasılaşma düzeyinin şirketin kendi sistemi ve bulunduğu sektör içinde payı ile sınırlandırılarak ölçülmesi eksiklerden biri olarak da değerlendirilebilir.).

Az uluslararasılaşmış sektörlerde yer alan ve Doğuştan Global özelliğini taşıyan işletmelerin de dikkate alınarak incelenmesi ilerleyen araştırmalar için esas alınabilir.

İhracat davranışları üzerinde etkili olan faktörlere gelindiği zaman, uluslararasılaşma açısından bulunduğu sektör ile uyum içinde olan şirketin ihracat davranışları üzerinde dış faktörlerin daha belirgin olması, sektörün uluslararasılaşma derecesinden daha yüksek uluslararasılaşma seviyesinde olan şirketin ise iç faktörlerden daha çok etkilendiği ortaya çıkmıştır.

‘Tek Uluslararası’ işletme AR-GE yatırımlarını önemsemiştir ve sektörde farklı ürün yaratma yoluna başvurmuştur.

‘Erken Başlayan’ şirket ise sektör içinde standart ürün üretmektedir. Maliyet liderliği stratejisi yolunu takip etmektedir.

‘Geç Başlayan’

Pamuk ipliği ve pamuklu mensucat sektörü toplam Türkiye ihracatının 1,56sını oluşturmaktadır ve uluslararasılaşma seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. İşletmenin uluslararasılaşma göstergeleri ise düşüktür. Bu şekilde, işletmenin Ağ Modelindeki yeri ‘Geç Başlayan’ olarak nitelendirilebilir.

İşletme kurulduğu senede yabancı pazara açılıyor. Buna rağmen uluslararasılaşma derecesi düşüktür.

İhracat davranışlarını etkileyen faktörlerin daha çok iç faktörler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, şirket sahibi, stratejik oryantasyon gibi etkenlerin üstün olduğu görülmüştür.

Ürüne olan talebin yüksekliği ve buna istinaden oluşan arzın yarattığı yoğun rekabet ortamı şirketin maliyet liderliği stratejisine yönelmesinin sebeplerindedir.

‘Eşitler Arası Tek’

Aile şirketi olarak ortaya çıkan işletme altı senelik uluslararasılaşma hızı gösteriyor, altı sene yurt içi pazara hitap ediyor, bu zamanın bitiminde yabancı pazara açılış yapıyor ve sabit ihracat performansı ilerlemesi sergiliyor. İşletme aşamasal model üzerine bir uluslararasılaşma süreci sergiliyor.

İşletme uluslararası pazarda talebi yüksek olan bir malzeme üretmektedir. Pazarlamaya önem verilmektedir.

3.4.3. Uluslararasılaşma Derecesi Yüksek Olan Sektörlerde Yer Alan İki Şirketin Uluslararasılaşma Süreçlerinin Değerlendirilmesi

Şirketlerin uluslararasılaşma hızları tamamen farklıdır.

İşletmeler uluslararası talebin zaten yüksek olduğu ürünler üretmektedirler. Bu talep arzın da artması ile yoğun rekabet ortamına yol açmaktadır. Bu durum işletmelerin pazarlamaya ağırlık vermelerini doğal bir gereksinim haline getirmektedir.

‘Geç Başlayan’ şirketin ihracat davranışları iç etkenlerden kaynaklandığı halde, ‘Eşitler Arasında Tek’ olan işletmeninse dış etkenler etkisinde hareket etmesi orya çıkmıştır.

Tablo 8:Uluslararasılaşma dereceleri yüksek ve düşük olan sektörlerde yer alan işletmelerin değerlendirilmesi

	‘Erken Başlayan’	‘Tek Uluslar arası’	‘Geç Başlayan’	‘Eşitler Arasında Tek’
İhracat davranışları üzerinde etkili faktörler	Dış faktörler	İç faktörler	İç faktörler	Dış faktörler
İşletmenin öncelik verdiği strateji	Maliyet liderliği	Farklılaşma	Maliyet liderliği	Maliyet liderliği

Bu tablodan çıkarabileceğimiz sonuçlar şunlardır:

1. Buldukları sektörün uluslararasılaşma derecesi ile uyumlu uluslararasılaşma derecesi gösteren işletmelerin ihracat davranışları üzerinde daha çok dış etkenlerin rolü yüksektir. Bu göstergenin arkasında yatan durumları dikkate aldığımız zaman, sektör ile şirketin karşılıklı etkileşimi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerin ikisi de kuruluş tarihinden itibaren dış çevreye önem vermişlerdir. ‘Uluslararası Eşit’ tip işletmenin ihracat davranışları üzerinde yabancı pazarın sosyo kültürel ortamı ve dış siyasi ortam

etkili olduğu gibi, 'Erken Başlayan' işletme üzerinde daha çok mikro çevre özelliklerinin etkisi belirgindir.

2. Buldukları sektörün uluslararasılaşma derecesinin karşıtı duruma sahip işletmelerin ihracat davranışlarının iç etkenlerden büyük ölçüde kaynaklandığı saptanmıştır. 'Tek Uluslararası' tip işletmede bu tamamen özel ürün gibi iç faktördür. 'Geç Başlayan' işletmede ise yönetim özelliklerinin etkisinin daha belirgin olması tespit edilmiştir.

3. Uluslararasılaşma derecesi düşük olan sektörlerde yer alan şirketlerin uluslar arası rekabet avantajı sektör içinde özellikli ürün yaratma ve farklılaşma stratejisine eğilimiyle belirlenmektedir. Uluslararası pazar talebinin düşük olduğu bir sektörde yer alan şirketler için yeni talep yaratma yolunun yenilikçilik ve var olan ürünlere rekabet yaratabilecek ikame ürün ortaya koymalarını zorunlu kılmaktadır.

4. Uluslararasılaşma derecesi yüksek olan sektörlerde yer alan işletmelerin uluslararası rekabet avantajının özellikli üründen ziyade maliyet liderliği stratejisine eğilimli olmalarının belirlediği saptanmıştır. Bu durum bu işletmelerin uluslararası pazarda yüksek talebi olan ürün sektörlerinde yer almaları ile açıklanmaktadır. Ürüne talebin yüksek olması yoğun rekabet ağı anlamına gelmektedir. Bu tür ağ işletmelerin maliyet liderliği stratejisine eğilimli olmalarını açıklamaktadır.

SONUÇ

KOBİ'lerin ülke ekonomisi için önemi hem istihdam yaratma hem ekonomik kalkınmaya katkısı açısından yüksektir. Dünyada yaşam standartlarının giderek yükselmesinde sürekli iyileştirme yolunda ilerleyen çok sayıdaki küçük ve orta boy işletmeler önemli bir etkidir.

1960-70'li yıllarında uluslararasılaşma süreci ulus ötesi ve çok uluslu şirketlerin standartlaşan malları yurt dışı etmeleri ile sınırlandırılıyordu. 70 -80'li yıllarında bu sürece KOBİ'lerin de uluslararası pazarın gelişimine katılmaları dikkat çekici idi.

Bilimsel yaklaşımlar Uppsala Modeli olarak adlandırılan Geleneksel yaklaşım ile ilk adımını yapmış oluyor. Bu model şirketlerin uluslararasılaşma sürecini açıklamakla birlikte, ileride ortaya çıkacak araştırmalar için bilimsel bir çerçeve de oluşturması açısından önemli idi.

İnternet ve bilgi teknolojileri gelişmesi sonucunda maliyetlerin düşmesi ve hayat standartlarının küresel yükselmesi neticesinde ortaya çıkan ve globalleşme olarak adlandırılan durum KOBİ'lerin uluslararası entegrasyon sürecini daha da hızlandırdı. Bu durum KOBİ'lerin buldukları sektörleri de olgunlaştırmalarına yol açtı. Giderek artık olgun bir sektör içinde yeni doğan işletmelerin de gelişmelerini daha hızlı gerçekleştirdikleri gözlemlendi, bilgiye ve teknolojiye dayalı şirketlerin oluşum anından itibaren hedef pazarlarının yerel pazarla sınırlamamaları Doğuştan Global Şirketler Modelinin ortaya çıkmasının teşvik etmiştir.

Doğuştan Global olarak adlandırılan işletmeler diğer şirketlerin tecrübelerine dayalı objektif bilgilere dayanarak genelde yüksek teknolojilere dayalı sistemlerdir. Bu model kendi aslı ile Ağ modelini de desteklemektedir ve işletmeleri buldukları sistem içinde ele almaktadır.

Ağ Modeli iktisadi asıllı olaylara sosyal açıklamalar getiren yaklaşım olması ile ilgi çekici. Bu teoride fiyat oluşumu, kaynak dağılımı gibi ekonomik asıllı süreçler sadece iktisadi faktörler değil de, satıcı ve alıcı arasındaki sosyal etkileşim gibi faktörlerden de etkilenmesini vurgulamaktadır.

Ağ Modeli şirketler arasındaki uzun vadeli ilişkilerin öneminin üzerinde duruyor. Şirketin ve bulunduğu sektörün uluslararasılaşma derecesine göre de kalsifikasyon oluşturuyor.

Bu çalışmada Ağ Modeli üzerine durulmuş ve bu modelin içindeki gruplandırma ve her grubun uluslararasılaşma süreci özellikleri ve işletmenin ihracat davranışları üzerindeki faktörlerin gruptan gruba nasıl farklılık gösterdiğini tespit etme çabası yer almıştır.

Çalışmanın sonunda buldukları sektör ile uluslararasılaşma seviyesi açısından uyum içinde olan işletmelerin ihracat davranışları üzerinde daha çok dışsal faktörlerin etkisi belirgin olması ortaya çıkmıştır. Kuruluşları itibariyle dış faktörlere uyum sağlama yolunu seçen işletmeler zaman içerisinde yoğun rekabet etkisi altında maliyet liderliği stratejisine başvurmuşlardır.

Buldukları sektör ile uluslararasılaşma dereceleri fark gösteren işletmelerin ise ihracat davranışları üzerinde iç faktörlerin etkisi belirgindir.

Böylece, ihracat davranışı üzerinde etkili olan faktörler ile sektör ile uyum derecesi bağlantısı ortaya çıkmıştır.

İhracat stratejisi seçme konusunda ise uluslararasılaşma derecesi düşük olan sektörlerde farklılaşma stratejisinin etkili olması ortadadır. Uluslararasılaşma derecesi yüksek olan sektörde ise rekabet avantajı sağlayan stratejinin maliyet liderliği eğilimi olması ortaya çıkmıştır.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma özelliklerinin ve bu doğrultuda kalsifikasyonlarının oluşturarak araştırılması Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için ulusal ekonomi açısından önem arz eden konulardandır ve sektör bazlı analizlerin bu konuda belirleyici nitelikte olacağı tartışılmazdır.

KAYNAKÇA

- AABY,N.E. and Slater,S.F.(1989), 'Management Influences on Export Performance : a Review of the Empirical Literature 1978-88', *International Marketing Review*, 6(4),ss.7-26
- AUTIO,E., SAPIENZA,H. (2000), 'Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Firms', *Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business Working Paper Series* , 2.
- BAGCHİ-SEN,S.(1999), 'The Small and Medium Sized Exporters' Problems : An Empirical Analysis of Canadian Manufacturers', *Regional Studies*, Vol.33.3, pp.231-245
- BANGARA, A., FREEMAN,S.,KALFADELLIS,P. (2005), 'Drivers and Barriers Facing Smaller Emergent Market Exporters Entering Developed Markets', *Monash University Management Working Paper Series*, 71/05
- BARRIOS, S.,GÖRG, H.,STROBL,E. (2000), 'Explaining Firms' Export Behavior : The Role of R&D And Spillovers'
- BILKEY,W.S. (1978),'An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms', *Journal of International Business Studies*,9:pp.33-46
- BISHOP,K.(2001)'The First Phase of International Process Export Determinants in Firms of The Former Soviet Union', *University College London, School of Slavonic and East European Studies*, ISSN1476-1734
- BLEANEY,M., WAKELIN,K.(1999), 'Sectoral and Firm-Specific Determinants of Export Export Performance: Evidence from United Kingdom,*GLM Research Papers*, 99/12
- BONACCORSI, A. (1992), 'On The Relationship Between Firm Size and Export Intensity', *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, pp.605-635

- BRADSHAW, R., BURRIDGE, M.(2001), ‘Practices of Successful Small and Medium Sized Exporters: The Use of Market Information’, *MCB University Pres*, ISSN 1462-6004, pp.264-27
- BROLL,U.(1999,) ‘Export as an Option’, *International Economic Journal*, Vol.13, Number 1, pp. 19-26
- CAVUSGIL, S. T., ZOU, S. (1994), “Marketing Strategy – Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, 58(1), 1 – 21
- CHETTY,S., HOLM, D.B. (2000), ‘Internationalization of Small and Medium sized Manufacturing Firms : A Network Approach’, *International Business Review*,9, pp.77 – 93.
- COSKUN,R.(1996) ‘Export Performance of Foreign and Local Manufacturing Firms in Turkey’, *The 6 th International Conference on Global Business & Economic Development*, Bratislava, Slovakia, November 7-10.
- COŞKUN,R. (2002), ‘*Küreselleşme: Türkiye Eksenli Analizler*’,Beta Basım A.Ş.,İstanbul
- CRICK, O. (2000), ‘UK SME’s Decision to Discontinue Exporting : An Investigation into Activities in one mature Trade Sector’, *Journal of International Entrepreneurship*, Volume 1, Number 4/ December, 2003
- CRICK,D.,AL OBAIDIM.,CHAUDHRY,S. (1998), ‘Perceived Obstacles of Saudi-Arabian Exporters of non-oil products’, *Journal of Marketing Practice:Applied Marketing Science*,Vol.4,Issue 7,pp.187-199
- CZINKOTA, M. R., JOHNSTON, W. (1983), ‘Exporting: Do Sales Volume Make a Difference?’, *Journal of International Business Studies*, 14 (Spring (Summer)): 147 – 154
- ÇETİN, C. (1996), ‘*Yeniden Yapılanma.Girişimcilik.Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*’, DER Yayınları, İstanbul.

- DE TONÌ, A., NASSIMBENI, G. (2001), ‘The Export Preopensity of Small Firms’, *International Journal of Interpreneurial Behavior and Research*, Vol.7, No:4, pp.132 – 147
- DHANARAJ, C.,BEAMISH, P.W. (2003), ‘A Research-Based Approach to the Study of Export Performance’, *Journal of Small Business Management*, 41(3),pp.242-261
- DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI WEB SİTESİ, <http://www.dtm.gov.tr>
- FENWICK, I. AND AMINE, L. (1979), “An Analysis of The Effectiveness of Export Marketing Decisions”, in Gatlaw, H. S. and Wheatley, L. W. (eds.), *Developments in Marketing Science*, Vol. 2, pp. 88 – 92
- GORFINKEL’, V.Y., SHVANDAR V.A.(2003)‘Maliy Biznes. OrganizatsiyaEkonomika.Upravlenie’, Unity, Moskva.
- HADLEY,R.D.,WILSON, H.M.(2003) ‘The Network Model of Internationalization and Experiential Knowledge’, *International Business Review*, 12, pp.697-717.
- HINSON,R. (2006) ‘The Internet for Academics: Towards a Holistic Adoption Model, *Online Information Review*, Vol.30,pp.542-554.
- <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD> , 30.01.2008.
- IETTO-GILLIES, G. (2001) ‘Assessing the Degree of Internationalization. Some Conceptual Issues’,*Workshop MIUR-ITG* , Torino.
- İLTER,B. (1999), ‘Firma İhracat Davranışı ve Etkileyen Faktörler’,*D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:14,Sayı:2,ss: 19-34*
- JAVALGI,G., RAJSHEKHAR, R. (2000), ‘Firm Characteristics Influencing Export Propensity: An Empirical Investigatiın by Industry Type’, *Journal of Business Research*, 47, pp.217-228
- JOHANSON, MATTSSON(1988): Internatonalizaton in Industrial Systems – A Network Approach. Hood,N.,Vahlne,J-E,1988 :*Strategies in Global Copmpetition.New York:Groom Helm.p.310.*

- KATSIKEAS, C.S., and MORGAN, R.E. (1994) ‘Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience’, *European Journal of Marketing*, 28, 5, pp.17-35
- KAYNAK, E.(1992), ‘Across Regional Comparison of Export Performance of Firms in Two Canadian Regions’, *Management International Review*, Vol.32, pp.163-180
- KHAMBATA,D.,AJAMÍ,R. (1998) ‘*International Business: Theory and Practice*’, McMillan Publishing Co., New York.
- KISLOVA,Y.E. (2003) ‘Otsenka Vliyaniya Faktorov Vneshney Sredy na Eksportnuyu Strategiyu Predpriyatiya’, <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/04.shtml>
- KOSGEB Web Sitesi, <http://www.kosgeb.gov.tr>
- KURTULUŞ,K. (1984) ‘İhracatın Geliştirilmesi ve Pazarlama Sorunları : Türkiye Örneği’; Birinci Uluslararası Pazarlama ve İhracat Sempozyumu, *İTO Yayınları*, İstanbul
- LAUTANEN,T. (2000), ‘Modelling Small Firms Decisions to Export –Evidence from Manufacturing Firms in Finland, 1995’, *Small Business Economics*, 14:107-124.
- LEE, CHONG S., and YOO S. YANG (1980), “Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance”, *International Marketing Review* 7 (4), 41 – 51
- LEONIDOU, L.C. (2004), “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development”, *Journal of Small Business Management*, 43(3), 279 – 302
- MADSEN, T. K. (1989), “Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence.”, *International Marketing Review*, 6(4): 41 – 57
- MANSELL, R. (2004) ‘The Internet, Capitalism and Policy’, in M. Consalvo, S. Jones, et al. (eds), *Research Annual of the Association of Internet Researchers (AoIR) International Conference Internet Research 3.0: NET/WORK/THEORY Conference*, New York: Peter Lang Publishers, pp. 175-184

- MCDUGALL, Patricia P., and Benjamin M. OVIATT (1996), “New Venture Internation, Strategic Change and Performance: A Follow – Up Study”, *Journal of Business Venturing* 11(1), 23- 40
- MÜFTÜOĞLU,T.,DURUKAN,T.(2004) ‘Girişimcilik ve KOBİ’ler’
- MOEN,Q.’The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited’, *International Small Business Journal*, 18,1, pp.53-72
- MOEN, Q., SERVIAS, P. (2002), “Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behaviour of Small and Medium Size Enterprises”, *Journal of International Marketing*, 10(3), 49 – 72
- O’ROUKE, DESMOND, A. (1985), “Differences in Exporting Practices, Altitudes and Problems by Size of Firm”, *American Journal of Small Business*, Vol. 9, no:8, Winter, pp. 25 -29
- ÖZDEMİR, Ş. KULA, V.,(2005), ‘İhracat Performansının Belirleyicisi olarak İşletme Yöneticilerinin İhracata Yaklaşımı’,*Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı:2, s.40-53
- REID,D.M.(1998) ‘Internationalization of Australian SME’s: AReview of the Literature as A Precursor to A Study of the Cultural Factor in the Internationalization Process’,
<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/pdf/70.pdf> .
- ROJEC,M., DAMIJAN, J.P. (2004), ‘Export Prepercency of Estonian and Slovenian Manufacturing Firms. Does Ownership Matter?’, *Eastern European Economies*,Vol.42, No.4, pp.33-54
- SAPIENZA, H. S., SMITH, K. G. and GANNON, M. S. (1985), “Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research”, *American Journal of Small Business*, 12(3), 45 – 53
- SHOHAM, A. (1997) ‘Export Performance :A Conceptualization and Empirical Assessment’, *Journal of International Marketing*, Vol.2, pp.59-81

- TRIMECHE, M. (2000), 'Towards an actualization of the factors determining the firms export expansion: Insights from the literature',
http://aib.msu.edu/publications/newsletter/aibnewsletter_v010n01.pdf
- VOERMAN, J.A., WEDEL, M., ZWART, P.S, 'Export Market Information Behavior of SME's :The Influence of Firm Characteristics
- URSIC, M. L. And CZINKOTA, M. R. (1984), "An Experience Curve Explanation of Export Expansion", *Journal of Business Research*, 12(2): 159 – 168
- WELCH, L. S./LUOSTARINEN, R. (1988), Internationalisation: Evolution of Concept, *Journal of General Management*, 14 – 8, pp. 34 – 55
- WIEDERSHEIM – PAUL, F., OLSON, C. H. and WELCH, L.S. (1978), "Pre Export Activity: First Step in Internalisation", *Journal of International Business Studies*, 1, (Spring(Summer)), pp. 47 – 58
- YALÇIN, İ.(2000), 'Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri', *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı: 48, ss: 74 – 75
- ZAIM,S.(2005), 'Küreselleşmenin KOBİ'ler üzerindeki Etkisi', *Aksiyon Dergisi*, Sayı:543. <http://www.aksiyon.com.tr>

EKLER

EK1: MÜLAKAT SORULARI

1. Şirket hakkında genel bilgi (şirketin faaliyet gösterdiği sektör, ürettiği ve ihracat lokomotifleri olan ürünleri, şirketin ortaklık durumu, faaliyet alanı, çalışan sayısı)
2. Şirketin kuruluş tarihi ve ilk ihracat yapılma tarihini belirtin. İhracat yapmaya adım atmaya neden olan durumları açıklayın. Size göre, bir şirketin yabancı pazara adım atması için şart olan durumlar nelerdir?
3. İhracatın ilk yapılışında şirket sahibi rolü, şirket sahibinin yabancı dil ve Pazar bilgisine ait bilgiler verin. Şirket kurulurken sahibinin yabancı ülke deneyimi var mıydı?
4. Şirketinizde dış ticaret departmanı kuruluş tarihi, en eski elemanlar hala çalışıyorlar mı, fuar katılımları, ihracat dosyaları arşivleniyor ve yeni elemanların eğitiminde kullanılıyorlar mı, bu süreci açıklayınız
5. Dış ticaret bölümünüzde en fazla çalışan sayısı hangi yıllara ait, günümüzde toplam kaç çalışan istihdam ediliyor ve ihracat elemanların oranı nedir
6. Yabancı pazarlara giriş yöntemleriniz, pazarlama stratejiniz ve yabancı pazarlarda bulunma yollarınızı açıklayınız
7. Yabancı müşterilere ulaşmanızda önemli olan faktörleri belirtin
8. Dış pazarlara girişi teşvik eden ve buna engel olan durumları belirtiniz
9. Şirketinizin ilk ihracatı hangi ülkeye yapıldı ve neden
10. Günümüzde ihracat yaptığımız ülkeler sayısı ve dış Pazar coğrafyanız nedir
11. Yurtdışı satışlarınızın toplam satışlar içindeki oranı nedir
12. Yabancı müşterilerinizle uzun vadeli ilişki kurmanın temelinde yatan bilgi kaynakları nelerdir, önemini açıklayın
13. İhracat performansının en çok bağlı olduğu faktörler sizce nelerdir?
14. Şirketin dış pazara açılış sürecini açıklayın

ÖZGEÇMİŞ

Endzhe Avzalova, 30.06.1982 tarihinde Tataristan'ın Minzele ilçesinde doğdu. 1989 senesinde ilkokula başladı. İlkokulu tamamladıktan sonra, Naberezhnye Chelny şehrinin 2.numaralı öğrenim okuluna başladı ve 1999 senesinde en yüksek notlarla tamamlayarak, Kazan Devlet Üniversitesinin Doğu dilleri, Tarih ve Coğrafya Fakültesini kazandı. 2004 senesinde Üniversiteyi kırmızı diploma ve İngilizce ek eğitim diploması ile tamamladı ve Türkiye Ankara TÖMER'de 2 aylık Türkçe kurslarına katıldı ve A seviyesinde Türkçe bilgisine sahip oldu. 2005 senesinde Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim dalında Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.