

**KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINI
ENGELLEYEN FAKTÖRLER: ESKİŞEHİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Abdullah ENGİN

Eskişehir, 2019

**KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINI
ENGELLEYEN FAKTÖRLER: ESKİŞEHİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Abdullah ENGİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Elif DAĞDEMİR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Abdullah ENGİN'in "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararasılaşmasını Engelleyen Faktörler: Eskişehir İlinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 06 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Elif DAĞDEMİR

Üye : Prof.Dr.Zeki KARTAL

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Betül YÜCE DURAL

Prof.Dr.Bilent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER: ESKİŞEHİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Abdullah ENGİN

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitüsü, Ağustos 2019

Danışman: Prof. Dr. Elif DAĞDEMİR

Küresel rekabetin dünyada son otuz yıla damga vurması üzerine, Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)'in rekabet gücünün artırılması ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu durum KOBİ'lerin işbirliği çevrelerini daha da genişletmelerini zorunlu hale getirmiştir. 1980'lerden günümüze bilişim alanında yaşanan ilerlemeler ve küreselleşmenin de etkisiyle, ülkeler arasındaki ekonomik/siyasi engellerin ortadan kalkması, KOBİ'lerin piyasa şoklarından daha az etkilenmek ve pazardaki varlıklarını koruyabilmek amacıyla yeni pazarlara açılmalarına sebep olmuştur. Türkiye'de KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve bu süreçte karşılaştıkları engellere ilişkin az sayıda çalışma bulunmaktadır. KOBİ'lerin dünya ekonomisi içerisindeki payları ve oynadıkları önemli roller göz önünde bulundurulduğunda, bu alanda yapılacak çalışmalara olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın amacı, Türkiye'deki KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engelleri ortaya koymak ve bulgular doğrultusunda çözüm önerilerinde bulunmaktır. Dört bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde KOBİ'lere ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmış; ikinci bölümde, işletmelerde uluslararasılaşma teorileri incelenmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümde ise Eskişehir Sanayi Odası (ESO)'na kayıtlı olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerin, uluslararasılaşma davranışları ölçülmeye çalışılarak, bu süreçte işletme perspektifinden karşılaşılan engellerin neler olduğunun belirlenmesine yönelik alan çalışması ve sonuçların analizine yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), Uluslararasılaşma, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararasılaşması, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararasılaşması Sorunları, Uluslararası İşletmecilik.

ABSTRACT

FACTORS PREVENTING INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: A CASE STUDY IN ESKİŞEHİR

Abdullah ENGİN

Department of Business Administration

Programme in International Business

Anadolu University, Graduate School of Social Science, August 2019

Supervisor: Prof. Dr. Elif DAĞDEMİR

Along with the rapid increase in global competition within the last thirty years, increasing the competitiveness of the Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) has become a necessity. Yet, it is a prerequisite for the SMEs to enhance and broaden their cooperation facilities. Due to the developments in information technology and globalization since 1980s, economic and political barriers among countries have been abolished. This new situation led to the SMEs to access new markets so as to stand strong toward the market shocks and keep their market shares. There are few studies on the internalization of SMEs and the barriers they meet within the internalization process in Turkey. Taking into consideration the shares of the SMEs within the world economy and the important roles they play, the importance of relevant studies becomes apparent. The aim of this study is to define the problems and barriers on the internalization of the SMEs in Turkey and put forward proposals for solving them. The study comprises of four parts. In the first part of the study, the theoretical framework of the SMEs is introduced. In the second part, the internalization theories of the firms are examined. In the third and fourth part of the study, the internalization of the SMEs that are registered to the Eskişehir Chamber of Industry (ESO) is analyzed and the results of the field study that is done to define the problems of the SMEs are elaborated.

Keywords: Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), Internationalization, Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises, Internationalization Problems of Small and Medium Sized Enterprises, International Business.

TEŞEKKÜR SAYFASI

Bu alıőmanın yűrűtűlmesi sırasında desteęini esirgemeyen, tűm sorularımı sabırla cevaplayan, beni motive eden deęerli danıőman hocam Prof. Dr. Elif DAĐDEMİR'e, yapıcı eleőtirileri için deęerli jűri űyesi hocalarıma teőekkűrű bir borç bilirim.

Hayatımın önemli yol ayrımlarında aldıęım kararlarda tavsiyelerini her daim hatırladıęım, bilgisiyle yolumu aydınlatan, bu çalıőmanın gerçekleőtirilebilmesi için gerekli verilere ulaőılabilmesini műmkűn kılan deęerli bűyűęűm, aęabeyim Eskiőehir Sanayi Odası Genel Sekreter Yardımcısı Mustafa ÖZENÇ'e űkranlarımı sunarım.

Her attıęım adımda emeęi olan, tűm hatalarımı gece gibi örten, terbiyemi borçlu olduęum biricik Anne ve Babam'a, beraberce hayatı keőtfederken bana kol kanat geren ablam Elif'e, neőt kaynaęım, canım kardeőtlerim Rűmeysa ve Emre'ye ayrıca teőekkűr ederim.

Yoęun çalıőmalarım sırasında sabrederek bana katlanan, sevgisi hiç eksilmeyen, gűneőt gibi içimi ısıtan yol arkadaőtım, eőtım Ecren'e sonsuz teőekkűrler. İyi ki varsın.

Abdullah ENGİN
Ankara, 08.08.2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

Abdullah ENGİN

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iiiv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR SAYFASI	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vii
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1 İşletmeler ve Türleri.....	2
1.1.1 Ulusal işletmeler	2
1.1.2 Uluslararası işletmeler.....	3
1.1.3 Çokuluslu ve global işletmeler.....	3
1.2 Küçük ve Orta Boy İşletmeler	4
1.2.1 KOBİ'lerin temel özellikleri	7
1.2.2 KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları.....	7
1.2.3 KOBİ'lerde büyüme.....	8
1.2.3.1. KOBİ'lerde büyümenin amacı ve önemi.....	8
1.2.3.2. KOBİ'lerin büyüme stratejileri.....	9
1.3 Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	10

II.BÖLÜM

İŞLETMELERDE ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ.....	13
2.1 Uluslararasılaşma Kavramı.....	13
2.2 Literatür Taraması.....	14
2.3. KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Nedenleri.....	16
2.3.1 Çekici (proaktif) faktörler	17
2.3.1.1 Kâr avantajı	17
2.3.1.2 Özgün ürün	18

2.3.1.3	Teknolojik avantaj	18
2.3.1.4	Pazar bilgisi	18
2.3.1.5	Ölçek ekonomisi	18
2.3.1.6	Yönetimin isteği.....	19
2.3.2	İtici (reaktif) faktörler	19
2.3.2.1	Rekabet baskıları	19
2.3.2.2	Üretim fazlası	20
2.3.2.3	Ulusal satışlarda azalma.....	20
2.3.2.4	Kapasite Fazlalılığı.....	20
2.3.2.5	Doğgun ulusal pazar.....	20
2.3.2.6	Müşteri ve limanlara yakınlık.....	21
2.4.	İşletmelerde Uluslararasılaşma Teorileri	21
2.4.1	Uppsala modeli	23
2.4.2	Yenilik yaklaşımli model	24
2.4.3.	Ağ modeli.....	27
2.4.4.	Global doğan işletmeler modeli	28
2.4.5.	Uluslararasılaşma teorilerine getirilen eleştiriler	30
2.5	KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasındaki Engeller	31
2.5.1	İçsel engeller	36
2.5.2	Dışsal engeller	37
2.5.3	Literatürde ampirik çalışma bulguları.....	37
2.6	KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasında İşletme Karakteristikleri	39
2.6.1	İşletme profili	40
2.6.1.1	İşletme büyüklüğü	40
2.6.1.2	İşletme yaşı	41
2.6.2	Çalışan profili	41
2.6.2.1	Eğitim düzeyi	41
2.6.2.2	Dil.....	42
2.6.2.3	Uluslararası deneyim	42
2.7	Uluslararasılaşmada Değişim Ajanları.....	42
2.8	Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	43
2.8.1.	Yatırım Gerektiren Pazara Giriş Yöntemleri	44
2.8.1.1	Ortak Girişim	44

2.8.1.2 Doğrudan Yatırım.....	44
2.8.2. Yatırım Gerektirmeyen Pazara Giriş Yöntemleri.....	45
2.8.2.1 İhracat.....	45
2.8.2.1.1 Dolaylı ihracat stratejileri	45
2.8.2.1.2 Dolaysız ihracat stratejileri	47
2.8.2.2 Sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri.....	47
2.8.2.2.1 Lisans anlaşması (lisanslama)	48
2.8.2.2.2 Franchising.....	48
2.8.2.2.3 Yönetim sözleşmesi.....	49
2.8.2.2.4 Montaj operasyonları	49
2.8.2.2.5 Anahtar teslimi yapı sözleşmesi.....	49

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TANITILMASI VE LİTERATÜR İNCELEMESİ	50
3.1 Eskişehir Sanayisinin Genel Yapısı	50
3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	50
3.3 Araştırma Hipotezleri.....	51
3.4 Araştırmanın Kapsamı.....	53
3.5 Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Hazırlık Aşaması.....	53
3.6 Anket Hazırlığında Kullanılan Kriterler.....	54
3.7 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi	54
3.8 Anketin Uygulanması ve İstatistiksel Yöntem.....	55
3.9 Verilerin Toplanması.....	56
3.10 Literatürde Öne Çıkan Benzer Çalışmalar	56

IV. BÖLÜM

ANALİZ, DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA	85

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1.1. AB KOBİ Tanımı Kıstasları.....	6
Tablo 2.1. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri.....	26
Tablo 2.2. Uluslararasılaşma Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	29
Tablo 2.3. İşletmelerin Uluslararasılaşmasının Önündeki Engeller.....	33
Tablo 2.4. Uluslararasılaşmada İç ve Dış Engeller.....	35
Tablo 4.1. “İşletmedeki Pozisyonunuz” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı.....	61
Tablo 4.1. “İşletmenizin Faaliyet Süresi” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı.....	61
Tablo 4.2. “İşletmenizin Çalışan Sayısı” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı.....	62
Tablo 4.3. “İşletmeniz İhracat Yapıyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı	62
Tablo 4.4. “Yapıyorsa Kaç Yıldır İhracatçısıdır?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı	62
Tablo 4.5. “İhracat Yapmama Nedeniniz” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı	63
Tablo 4.6. “Bağımsız İhracat Departmanınız Var Mı?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı.....	63
Tablo 4.7. “Kuruluşunuzdan Kaç Yıl Sonra İlk İhracatınızı Gerçekleştirdiniz?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı	63
Tablo 4.8. “İlk İhracat Yaptığınız Ülkeler Hangileridir?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı.....	64
Tablo 4.9. “Hangi Ülkelere İhracat Yapıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı	64
Tablo 4.10. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekansı	65
Tablo 4.10. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekansı (Devamı).....	66
Tablo 4.11. Anket Sorularına Verilen Cevapların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	67
Tablo 4.12. Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	69
Tablo 4.13. İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 4.14. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları.....	71
Tablo 4.15. İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmamasına Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4.16. İşletmelerin İhracat Yapma Sürelerine Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları	73

Tablo 4.17. İşletmelerin Bağımsız İhracat Departmanının Olması Durumuna Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.18. İşletmelerin Kuruluşundan Sonra İlk İhracatını Gerçekleştirdiği Yıla Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları	74
Tablo 4.19. İşletmelerin İlk İhracatını Yaptığı Ülkelere Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları	75
Tablo 4.20. İşletmelerin İhracat Durumuna Göre İşletme İçi Engeller ile İşletme Dışı Engeller Ortalama Puanları Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	76
Tablo 4.21. İşletmelerin İhracat Durumuna Göre İşletme İçi Engeller ile İşletme Dışı Engeller Ortalama Puanlarının Karşılaştırılmasında İki Yönlü ANOVA Sonuçları	76
Tablo 4.22. Ölçek ve Alt Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasında Pearson Korelasyon Sonuç Tablosu	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 2.1. Uluslararasılaşma Motivasyonu Faktörleri	17
Şekil 2.2. Uluslararasılaşma Literatüründe Genel Yaklaşımlar.....	21
Şekil 2.3. Süreç Teorisi Yaklaşımı Altında Gruplandırılan Teoriler.....	22
Şekil 2.4. Uppsala Modeli'nde Uluslararası Pazarlara Giriş Aşamaları.....	23
Şekil 2.5. Yabancı Pazarlara Giriş Biçimleri.....	43

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APEC	: Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
DNV	: Yerel Yeni Girişimler
EOSB	: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi
ESO	: Eskişehir Sanayi Odası
INV	: Uluslararası Yeni Girişimler
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
TESK	: Türk Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Küresel rekabetin dünyada yaklaşık son otuz yıla damga vurması üzerine Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) tarafından rekabet gücünün artırılması ve küresel pazarlara açılabilme için çeşitli arayışlara girilmiştir. 21. yy'ın ilk çeyreğinde ticaret mekanizmalarında artan liberalleşme, bölgesel ekonomik entegrasyonlarda artış ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde müşterilerle iletişimin kolaylaşması, işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerinin önünü açtığı gibi rekabet düzeylerini de artırmıştır. Tüm bu gelişmelerin KOBİ'lerin işbirliği çevrelerini daha da genişletmelerini zorunlu hale getirdiği bilinmektedir.

Büyük işletmelerin tedarik, pazarlama, kapasite kullanımı, AR-GE olanakları, rekabet üstünlükleri, nitelikli işgücüne erişim ve finansman bulma kolaylıklarının aksine, KOBİ'lerin sorunlarına tek başlarına çözüm bulmaları küreselleşen dünyada oldukça zordur. Faaliyet gösterdikleri piyasalardaki rakipleri ile mücadele etmekte zorlanan KOBİ'ler, piyasa şoklarından daha az etkilenmek ve pazardaki varlıklarını koruyabilmek amacıyla yeni pazarlara açılmak suretiyle faaliyetlerini çeşitlendirme arayışına girmişlerdir.

Uluslararası pazarlara girme yönünde planlamalarda bulunan KOBİ'lerin önünde çok farklı pazara giriş yöntemi bulunmakla birlikte, işletme içi ve dışı uluslararasılaşma engellerinin algılanış biçimleri de söz konusu kararların alınmasında önemli etkenler arasında yer almaktadır. Konuya ilişkin, literatürde yer alan çalışmalarda engel tanımlamalarının karmaşıklığı da bu alanda yapılacak araştırmalar için ayrıca zorluk teşkil etmektedir. Literatürdeki çalışmaların, ağırlıklı olarak çokuluslu veya büyük ölçekli işletmelere odaklanmış olması da dikkat çekici görülmektedir.

Ülkemizde de, KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve bu süreçte karşılaştıkları engellere ilişkin az sayıda çalışma bulunmakta ve KOBİ'lerin dünya ekonomisi içerisindeki payları ve oynadıkları önemli roller göz önünde bulundurulduğunda, bu alanda yapılacak çalışmalara olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Dört bölüm halinde ele alınan çalışmanın ilk iki bölümünde, uluslararasılaşmanın kavramsal ve teorik arka planına yer verilmeye çalışılmıştır. Son bölümlerde ise ESO'ya kayıtlı olan ve Eskişehir ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin uluslararasılaşma davranışlarını ölçmeye, bu süreçte işletme perspektifinden karşılaşılan engellerin neler olduğunun belirlenmesine yönelik alan çalışması ve sonuçların analizine yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde KOBİ'leri diğer işletmelerden ayıran özellikler, avantaj ve dezavantajları, Türkiye'de yapılan KOBİ tanımlamasının hukuki dayanakları ile araştırmada kullanılan nitel kriterlere yer verilmiştir. Çalışmaya konu bu işletmelerin seçimindeki faktörlerin arkasında yatan nedenlerin anlaşılması, araştırma sonuçlarının yorumlanmasında fayda sağlayacaktır.

1.1 İşletmeler ve Türleri

İşletme kavramına ilişkin literatürde birçok tanım bulunmakta olup işletmeler, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik faaliyet yürüten birimler olarak tanımlanmaktadır. Sürekli değişken bir çevrede faaliyet gösteren gösteren ve bu çevre ile sürekli etkileşim halinde birer açık sistem olan işletmeler, çevrelerinden enerji ve bilgi şeklinde girdileri olması dolayısıyla da iktisadi faaliyetlerinde çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmak zorundadırlar (Can ve Güney, 2007: 29-30).

Bunun yanında işletme, iktisadi bir faaliyetin gerçekleşmesi için bir girişimciye ait bir veya daha fazla iş yerinin organizasyonundan oluşan birimdir (Yenisey, 2007: 35). Mucuk (1998), işletmeyi "başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birim" olarak tanımlarken, Demir ve Acar (2005) işletmeyi "ekonomik bir girişimin planlanıp üretime geçirilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve süreçlerin tamamı, iş idaresi olarak da tanımlanan toplumsal bilim dalı ve bunun iş hayatına uygulanması" olarak tanımlamaktadır.

Ülke ekonomileri için vazgeçilmez unsur haline gelen işletmeler, insan ihtiyaçlarına tatmin sağlayıp, fayda yaratan mal ve hizmet üretirler. Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin iktisadi olduklarından bahsedilebileceği gibi bu tür mal ve hizmetlerin ihtiyaçları giderme, hem de kıt olma özelliğine sahip oldukları söylenebilecektir (Can ve Güney, 2007: 29).

İşletmeler, sahiplik, üretim ve satışları bakımından buldukları ülke içinde olup olmamalarına göre sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

1.1.1 Ulusal işletmeler

Sadece bir ülkenin sınırları içerisinde faaliyet gösteren, bir ülke içinde kurulan,

sahipliği ve yönetimi o ülkeden olan kişi veya kişiler tarafından gerçekleştirilen, üretim ve pazarlaması ülke sınırları içinde kalan işletmelerdir (Karluk, 1994: 5).

1.1.2 Uluslararası işletmeler

Tarihsel süreç içerisindeki değişimlere paralel olarak, işletmelerin yapısında ve işlevlerinde de değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Genellikle ülke sınırları içerisinde gerçekleşen faaliyetler bireysel, işletme ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için ulusal sınırların ötesinde tasarlanan ve taşınan işlemler, artık uluslararası iş halini almıştır (Akben, 2014: 11-12).

Uluslararası işletme, “kendi ülke sınırları dışında bir veya birden çok ülkede faaliyet gösteren işletmeler” olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise; bir ülkede kurulmuş olan fakat faaliyetlerinin tamamının o ülke sınırları içinde kalmadığı işletmelerdir. Güçlü bir şekilde bir ülkede yer almanın akabinde, merkezi bir yönetimden istifadeyle diğer ülkelere girmeye ve o ülkelere yerleşmeye çalışan işletmeler de uluslararası işletme olarak tanımlanmaktadır. (Yazıcı, 2001: 11).

1.1.3 Çokuluslu ve global işletmeler

İşletmede gerçekleştirilen üretimin, pazarlamanın, insan kaynaklarının büyük bir kısmı başka ülkelerde yürütülüyorsa o işletmelere çokuluslu işletmeler denir. Birden fazla ülkede faaliyeti bulunan veya birden fazla ülkede operasyon gerçekleştiren işletmeler bütünü bu çerçevede ele alınabilir. Çokuluslu işletmelerin başka ülkelerde yatırımı olmakla birlikte, her ülke için tek tek ürün tedarik koordinesi bulunmaktadır. Çokuluslu işletmeler ayrıca uluslararası ticaret ve küreselleşmenin yapıtaşını oluşturmaktadırlar (Yalım, 2015: 74).

Bu işletmeler, kimi yazarlar tarafından 20. yüzyılın sosyal ve ekonomik alandaki en büyük gelişmesi olarak değerlendirilmektedir. Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkması 1950’li yıllara dayanmaktadır. Bunun önemli bir nedeni uluslararası iletişim ve ulaşım araçlarında görülen hızlı gelişmelerdir. Jet uçaklarıyla taşımacılığın başlaması, hızlı ve ucuz haberleşme hizmetleri, işletmelerin ulusal anlamda faaliyette bulunmasını kolaylaştırmıştır. Bir diğer neden ise daha çok uluslararası siyasal ve ekonomik sistemde yaşanan gelişmelerle alakalıdır (Arıkan, 2006:15). Ayrıca, çokuluslu işletme, “birden çok ülkede doğrudan yatırım yapıp, net karının % 20-50’sini yabancı ülkelerdeki

faaliyetlerinden elde eden ve her ülkede uygulanabilecek yönetim kararları geliştirebilen işletme” olarak da tanımlanmıştır (Cemalcılar, 2000: 320).

Global işletmeler ise, “faaliyetlerini dünya çapında yürüten, en son teknolojiyi kullanan, global ürün, fiyat, vb. politikalar yürüten, dünya vatandaşı olarak adlandırılan yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler” olarak tanımlanabilmektedir (Zorel, 2014: 123)

Küreselleşme ve teknolojideki baş döndürücü gelişmeler ülkeler ve işletmeler için yeni fırsatlar yaratırken bir yandan da rekabet şartlarının ağırlaşmasına neden olmaktadır. Üretim, ticaret ve sermayenin küreselleşmesi sonucunda ulusal ekonomiler içerisinde birbirine hem bağlı hem de rakip duruma gelen işletmeler sadece ulusal pazarlar değil global pazarlarda da yer alarak dezavantajlarını avantaja dönüştürme gayreti içerisine girmektedirler. Yeni rekabet ortamından en çok etkilenen kesimlerin başında KOBİ’ler yer almaktadır.

1.2 Küçük ve Orta Boy İşletmeler

KOBİ, birçok ülkede kullanılan ve birçok tanımı olan bir kavram olsa da dünya literatüründe görüş birliği sağlanan bir KOBİ tanımlaması bulunmamaktadır. Türkiye de buna bir istisna teşkil etmemekte ve KOBİ’lere yönelik çalışan/strateji geliştiren kurum ve kuruluşlar tarafından farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. (Çelik ve Akgemci 2007, 108-109)

Büyük işletmelerin, boyut olarak küçük biçimleri olmayan ve bu nedenle aralarındaki ayrımların belirgin olarak ortaya konması gereken KOBİ’ler; genel bir tanımdan ziyade ülke, bölge, kültür ve yöreye göre değişebilen tanımlamalarla izah edilebilirler. (İraz, 2006: 368).

Avrupa Birliği (AB) tarafından yapılan tanıma göre KOBİ’ler; çalışan sayısı 250’den az olan ve yıllık cirosu en fazla 50 milyon Euro veya aktif büyüklüğü en fazla 43 milyon Euro olan işletmelerdir. Amerika Birleşik Devletleri’nde farklı kuruluşlar KOBİ’leri farklı biçimlerde tanımlamış ve KOBİ’lerin belirlenmesinde kullanılan iş gören sayısı ve yıllık kazanç kriterleri farklı sektörler için farklı şekillerde belirlenmiştir. Çin ve Güney Kore örneklerinde, faaliyet gösterilen sektöre göre KOBİ ölçütleri farklılaştırılmıştır. Japonya, Malezya ve Hindistan’da ise faaliyet alanına göre olmasa da temel olarak işletmelerin üretim, ticaret ya da hizmet işletmesi olmalarına göre farklı kriterler belirlenmiştir.

Yapılan tanımlamalar görev anlayışı ve hizmet götürülmesi hedeflenen işletme gruplarını yansıtırken, tanımlar hukuki olmaktan çok ekonomik anlam taşıyabilmektedir. Tüm ülkelerde bu çerçevede yapılan sınıflandırmalarda genellikle istihdam edilen kişi sayısı kriter olarak alınmıştır (Çelik ve Akgemci 2007, 108-109). KOBİ'lere yönelik politikaların geliştirilmesi sürecinde ortak standart oluşturulması, AB'ye üyelik sürecinin de etkisiyle, Türkiye'de kullanılan tanım ile AB'nin KOBİ tanımının uyumlaştırılması amacıyla KOBİ'lerin tüm nitel/nicel özelliklerini havi bir KOBİ tanımı yapılmıştır.

Eximbank tarafından yapılan tanımda KOBİ'ler; Avrupa Yatırım Bankası yaklaşımlarına eşdeğer olarak yasal statüleri ne olursa olsun, "küçük boy işletmeler için 250'den az ve orta boy işletmeler için ise 3000'den az çalışanı olan bağımsız işletmelerdir". Bu işletmelerin bağımsız kabul edilmesi için sermayesinin %25'i ve daha fazlası başka bir şirkete/kuruluşa ait olmamalı, %25'i veya daha fazlası başka bir şirkete/kuruluşa ait ise, grubun toplam çalışan sayısının belirtilen sınırlarda olması gerekmektedir. (Eximbank, 2015);

KOBİ'lere ilişkin tanımlar yapılırken nitel ve nicel olmak üzere iki grup kriterden yararlanıldığı görülmektedir. Bu kriterlerden ilki olan nitel kriterler: bağımsız yönetim; faaliyetlerin yöresel olarak sürdürülmesi, faaliyet yürütülen iş kolu içerisinde küçük bir yere sahip olunması, işletme sermayesinin tamamının veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması, şeklindedir. (Özgener, 2003: 138)

Nicel kriterler ise nitel kriterlerde olduğu gibi ülkenin ve sektörün sosyo-ekonomik yapısına göre değişiklik göstermekle birlikte işletmelerin ölçülebilir, istatistiki olarak ifade edilebilir büyüklüklerini göstererek kıyaslamalara imkan tanımaktadır. KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan belli başlı niceliksel ölçütler ise çalışan sayısı, ücret ve kullanılan hammadde tutarı, işletme sermayesi büyüklüğü, satış hacmi, üretim miktarı ve kullanılan makinelerin miktarlarıdır. (Akdeniz, 2005: 4).

KOBİ tanımlamasında kullanılan ölçütlere bakıldığında temel unsur olarak genellikle personel sayısının kullanıldığını, dolayısıyla nicel ölçütlere daha çok başvurulduğu görülmektedir.

Türkiye'deki ilk KOBİ tanımı, farklı kurumlar tarafından geliştirilen stratejilerdeki kargaşanın giderilmesi amacıyla, AB KOBİ tanımıyla uyumlu bir mevzuat düzenlemesi yapılarak, "*KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*" kapsamında 2005 yılında yayımlanmış ve 2006 yılından bu yana KOBİ'lere destek veren kurum ve kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır.

Mevcut durumda, Türkiye’de kullanılan KOBİ tanımının hukuki zemini ise 4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*” Madde 5 ile oluşturulmuştur. (Resmi Gazete, 2012).

2012 yılındaki değişiklik, KOSGEB ile birlikte Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, AB Bakanlığı, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, TOBB, TÜİK ve TESK’in katılımıyla hazırlanan yeni KOBİ Tanımı Yönetmeliği ile KOBİ tanımı ve limitlerini günümüz şartlarına göre yeniden belirlemiştir. (KOSGEB, 2015)

Yönetmeliğe göre;

- “**Mikro İşletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri üç milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”
- “**Küçük İşletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”
- “**Orta Büyüklükteki İşletme:** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”

olarak sınıflandırılmaktadır.¹

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan ve 20 Mayıs 2003 tarihli AB Resmi Gazetesi’nde yayımlanan 2003/361 sayılı tavsiye kararı uyarınca 2005 yılından bu yana kullanılan AB KOBİ tanımı kıstasları ise Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1.1. AB KOBİ Tanımı Kıstasları (Avrupa Komisyonu, 2003)

İşletme Türü	Kişi Sayısı	Yıllık Ciro	Yıllık Bilanço
Mikro İşletme	10 kişiden az	2 milyon EURO'den az	2 milyon EURO'den az
Küçük İşletme	50 kişiden az	10 milyon EURO'den az	10 milyon EURO'den az
Orta Büyüklükte İşletme	250 kişiden az	50 milyon EURO'den az	43 milyon EURO'den az

¹ Kullanılan limitler 30 Nisan 2018 tarihinde bir kez daha revize edilerek mevcut halini almıştır.

Tablo 1.1’de kullanılan AB KOBİ tanımı kıstasları incelendiğinde Türkiye’de kullanılan tanımlar ile farkın yıllık ciro ve bilanço değerlerinde oluştuğu görülecektir.

1.2.1 KOBİ’lerin temel özellikleri

KOBİ’ler, piyasa koşullarında dalgalanmalara en hızlı uyum sağlayan üretim yapısına sahiptirler. Buldukları bölgede kalkınmaya destek olurlar. Yeni iş alanlarının doğmasında ve işsizliğin azalmasında büyük paya sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı tüm dünyada KOBİ’ler, devletler tarafından desteklenmeye ve geliştirilmeye çalışılmaktadırlar (Ulusoy ve Akarsu, 2012:107).

KOBİ’ler ekonomik ve sosyal yönleri olan birimlerdir. Bu yönleri ile de küreselleşen dünyada dikkatleri üzerlerine çekmektedirler. KOBİ’lerin ekonomik krizlere dayanıklılığı önemli özellikleri arasında yer almaktadır. Kriz ortamlarında birçok büyük işletmeler varlıklarını sürdüremezken, KOBİ’lerin ayakta kalmaya devam etmesi sahip oldukları esnek yapıya bağlı olarak gerçekleşmektedir (Özdemir vd., 2007:175).

1.2.2 KOBİ’lerin avantaj ve dezavantajları

KOBİ’ler, esnek üretim tarzları sayesinde tüketici tercihlerine daha kolay adapte olabilmektedirler. Bunun yanında yeniliklere açık olmaları, teknik yenilikler neticesinde verimliliklerinin daha fazla artması, bürokratik prosedürlerin ve yönetici kademesindeki kişi sayısının daha az olması, yöneticilerin çalışanlar ile daha yakın ilişki kurulabilmeleri avantajlı yönlerindedir. Bunun yanında düşük maliyetle istihdama katkıda bulunan KOBİ’ler, büyük boy işletmeleri tamamlama ve rekabeti teşvik etme özelliğine sahiptirler. (Türkoğlu, 2002: 283-284)

KOBİ’lerin sahip oldukları avantajlar aşağıdaki gibidir:

- Buldukları ülkelerde KOBİ’lerin desteklenmeleri işsizlik için atılan önemli adımlardan görülmektedir,
- El emeğinin payı büyüktür, işverenler yatırımları bildikleri bölgelerde yaparlar.
- Müşterileriyle ve çalışanlarıyla yakın ilişki kurarlar ve samimi bir iş ortamında çalışılır.

KOBİ’lerin dezavantajları ise şunlardır:

- Banka ve diğer finansal kurumlardan destek alma açısından büyük işletmelere nazaran daha fazla zorlanırlar,

- Yatırımlarıyla ilgili daha fazla riski göze alırlar,
- Genelde finansal anlamda özenli ve detaylı bir planları yoktur,
- Yönetimin merkezci olmasından dolayı bireysel kararlardan etkilenirler,
- Profesyonel çalışanların olmaması büyümeyle engel teşkil edebilmektedir,
- Pazarlamada modern yenilikleri kullanamamaktadırlar (Çatal, 2007: 347-348).

1.2.3 KOBİ'lerde büyüme

Büyüme kavramı, miktar artışı gibi düşünülse de işletmelerde büyüme, nitelik, değişim ve hacim artışını ifade etmektedir. Sadece nicelik yönünden bir artıştan değil aynı zamanda niteliksel bir değişim anlamına da gelmektedir (Koçel, 1993: 9).

İşletmeler büyüme hususunu kendi genel yapılarını göz önünde bulundurarak ele almalıdırlar. KOBİ'lerde büyüme süreci çok önemlidir. İşletmelerin çoğu, öncesinde küçük boy bir işletme olarak faaliyetine başlar ve zaman içerisinde doğru adımlarla büyük boy işletme haline gelebilirler. KOBİ'lerde büyüme, kendileri açısından olduğu kadar ülke ekonomisi açısından da oldukça önemlidir. Ancak birçok KOBİ başarısız olabilmekte ve faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalabilmektedir (Yurttadur, 2011: 73; Özgener, 2003:142).

KOBİ'lerde büyüme, kararlı bir yönetim yapısı ve vizyonu ile doğru zamanda, doğru çevrede ve doğru stratejilerin seçimiyle mümkün olabilecektir. Fakat günümüzde küçük işletmelerin ancak % 1'den daha az bir kısmının büyümeyi yakalayabilmesi, çok az sayıda KOBİ'nin bu dengeleri sağlayabildiğini göstermektedir (Özgül, 2005: 43).

1.2.3.1. KOBİ'lerde büyümenin amacı ve önemi

KOBİ'lerde büyüme isteğinde belli başlı sebepler aşağıda sekiz madde altında sıralanmıştır.

Bunlar:

- Teşvik, destek ve indirimlerden faydalanma,
- İhracata sağlanan devlet destekleri,
- Vergi indirimleri,
- KOBİ'lerin yatırımlarına sağlanan devlet destekleri,
- KOSGEB destekleri, dış pazarlara açılma isteği,
- İç pazarda karşılaşılan riskleri azaltmak,

- Dış pazarlardaki teşvik avantajlarından faydalanılır hale gelmek,
- Kurumsal imajın getireceği avantajlar olarak sıralanmaktadır (Yurttadur, 2011: 82).

1.2.3.2. KOBİ'lerin büyüme stratejileri

Yapıları gereği çok sayıda zorlukla mücadele etmek zorunda kalan KOBİ'ler içe dönük politikaların yetersiz olduğu, globalleşme ile koşulları zorlaşan pazar ekonomisinde ayakta kalabilmek için büyümek ve kendi dallarında ilerleme kaydetmek zorundadırlar. Özellikle son yıllarda KOBİ'lerin bu zorlu koşulların farkında oldukları ve yabancı pazarlarda söz sahibi olmak için adımlar attıkları görülmektedir. Uluslararasılaşma ile ilgili hususların gündeme geldiği bu aşamada, faaliyet alanının genişletilmesine yönelik belirsizliklere, makro düzeyde ülkeler ve devletlerin ilgili organları tarafından da çözüm bulunmaya çalışılmaktadır.

Diğer büyük işletmeler gibi KOBİ sahipleri ve yöneticileri de ayakta kalmak ve ortaya çıkabilecek zorluklar ile mücadele edebilme yetisi kazanmak için büyüme isteği duyarlar. Özellikle girişimciler, değişik güdülerle hareket etmekte olup bu güdüler başkasına bağlı çalışmaktan kurtulmak, iş/özel hayat dengesini sağlamak, boş zaman yaratmak, zengin olmak, toplumda saygın bir kişi haline gelmek, mevcut işletmelerini büyütülerek marka yaratmak şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler sermaye piyasalarının yeterince gelişmemiş olmasından ve risk sermayesi yatırım şirketlerinin azlığından dolayı finansal kaynaklara erişimde sorun yaşarlar. KOBİ'lerde kredi şeklinde dış kaynaklardan temin edilen fonlar işyerinin büyütülmesi, işyerinin yenilenmesi, yeni pazarlara açılması, çalışma sermayesinin artırılması ve makine parkı satın alınması amaçları için kullanılmaktadır. (Sarı, 2009:39).

KOBİ'lerin hedeflerinin biri olan büyümenin mümkün olabilmesi için etkili bir stratejiye ihtiyaç bulunmakta ve KOBİ yöneticilerinin büyüme stratejisi olarak kendilerine en uygun stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Bu stratejiler, modernizasyon, yoğun büyüme, çeşitlendirme gibi organik/iç büyüme stratejileri olabileceği gibi satın alma, birleşme ve ortak girişim şeklinde inorganik/dış büyüme stratejileri de olabilir.

İşletmelerin organik büyümesinde, büyüme için gerekli koşullar işletmenin kendi güç ve kaynakları ile sağlanmaktadır. Bu büyüme çeşidinde işletmeler, mevcut durumda faaliyet gösterdikleri pazarlara veya yeni pazarlarda yeni ürünlere odaklanmaktadır.

Kısa sürede büyümeyi başarmak zor olduğu için bu büyüme biçiminde uzun zamana ihtiyaç duyulur.

İnorganik büyümenin başarısı ise başka işletmelerden kaynaklı olup organik büyüme ile kıyaslandığında inorganik büyümede işletmenin büyüme süreci daha kısadır. Ayrıca, ürün farklılaştırmadaki etkisi organik büyümeye göre daha yüksektir. Rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu dönemlerde işletmeler, faaliyetlerini baskı altında sürdürmekte ve organik büyümeyi gerçekleştirecek kaynak konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Dolayısıyla da organik büyümede başarı gösterememektedirler.

Organik büyümede kısıtlamalar fazla olup inorganik büyüme çok daha hızlı olması sebebiyle büyüme stratejileri organikten inorganığe doğru yönelim kaydetmektedir (Demirdöğen ve Tatlı 2017: 319-320).

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin ölçeklerini büyütmelerine, daha karmaşık yapılar ve faaliyet sistemlerinin oluşturulmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürme ve gelişmelerine yönelik önlemleri almaları zorlaşmakta, işletmelerin yönetilmesi daha zorlu olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin başarılı olabilmeleri, fırsatları değerlendirmeleri ve tehlikeleri önceden sezmelerini sağlayacak stratejiler geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. (Koçer, 2007: 29; 159).

1.3 Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi

KOBİ, her ülkede olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de son derece önemli bir yere sahip olup ekonomik canlılığın bir göstergesi durumundadır (Özdemir vd., 2014). TÜİK tarafından sonuncusu 2002 yılında yayınlanan Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı raporu, Türkiye’deki tüm işyerlerini kapsamına alarak mevcut durumda KOBİ varlığına ilişkin en güvenilir veriyi oluşturmaktadır. Türkiye’deki KOBİ yapısı Tablo 1.2’de verilmiştir. Türkiye’de işletmelerin %99,77’sini oluşturan KOBİ’ler toplam istihdamın %78’ini, katma değer %55’ini, toplam satışların %65,5’ini, toplam yatırımların %50’sini ve toplam ihracatın ise %60,1’ini, toplam kredi kullanımının da %24’ünü gerçekleştirmektedirler. Bu açıdan konu ele alındığında KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemli rolü açıkça görülmektedir. (TÜİK, 2007)

Tablo 1.2. *Türkiye’de KOBİ’ler (KOSGEB, 2005: 6).*

Ölçek (Çalışan Sayısı)	İşletme Sayısı	Yüzde
Yalnızca İşletme Sahibi	23.762	%1,38
1-9	1.633.509	%94,94
10-49	53.246	%3,09
50-99	5.080	%0,30
100-150	1.804	%0,10
151-250	1.387	%0,08
251 ve üstü	1.810	%0,11
Toplam	1.720.598	%100

Tablo 1.2’nin incelenmesi neticesinde Türkiye’deki KOBİ’lerin dağılımı görülmektedir. Buna göre 1-9 arası çalışan sayısına sahip KOBİ’lerin %94,94’lük bir ağırlık ile ilk sırada yer aldıkları görülmektedir. Ekonomideki ağırlıkları bağlamında ekonomik etkinliğin temel kaynağı olan KOBİ’ler Türkiye ekonomisinde her zaman var olmuş olup Türkiye’nin dışa açık serbest piyasa ekonomisine dayalı liberal ekonomi politikası benimsemesiyle birlikte 1980’li yıllardan itibaren önem kazanmaya başlamışlardır. İthal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisinin terk edilmesi ve dış rekabete açık sanayileşme stratejisinin benimsenmesiyle, KOBİ’ler ön plana çıkmaya başlamışlardır. 1980 öncesi dönemde, tüketicilerin ihtiyaçlarına kısıtlı cevap verdiği anlaşılan KOBİ’lerin gelişmesiyle ilgili yapıcı politikaların olmadığı bir dönem yaşanmış ve AB’ye uyum çalışmaları çerçevesinde KOBİ’lerin küresel dünyadaki önemi anlaşılmasına başlanmıştır.

Emek yoğun teknoloji ile çalışan KOBİ’lerin istihdamda büyük paylarının olduğu düşünüldüğünde bazı ülkeler, bu işletmeleri desteleyecek yenilikçi gelişmelere imkân sağlamışlardır. Halihazırda, ülkemizde de son yirmi yıla bakıldığında bu konuda önemli adımlar atıldığı görülmektedir (Ulusoy ve Akarsu, 2012: 106). KOBİ, giderek artan bir biçimde ulusal ekonomik büyümenin itici güçleri durumuna gelmektedir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde iktisadi gelişme politikalarının başlıca unsurlarından biri halindedir (Akgemci, 2001: 7).

Tek başlarına küçük birer ekonomik birim olan KOBİ’ler, münferit olarak ele alındıklarında ekonomiye olan katkıları yok denecek kadar az görülmekle birlikte, toplu olarak ele alındıklarında, sahip oldukları sayısal büyüklük, ekonomi ve toplum için önemlerini ortaya koymaktadır (Özdemir vd. 2007: 178).

Neredeyse bütün ülkelerde KOBİ’ler ekonomik yapının temelini oluşturmalarına rağmen, birçok bürokratik engeli aşamadıkları için de aslında yetenekli oldukları halde

ölçeklerini büyütememektedirler (Karaöz vd., 2012:2).

Ülkemizde 2000’li yıllardan hemen önce, hem siyasi hem de ekonomik olarak durağan bir ortam hakim iken, sonraki yıllarda siyasette yaşanan değişimler, AB ilişkilerine verilen önem ve dünyada ekonomik anlamda oluşan iyimser hava nedeniyle siyasi ve ekonomik istikrar yakalanmıştır. Bu süreçte, ekonomi büyüme sürecine girmiş, enflasyon ve faiz oranları düşmüş, ihracat artmış ve AB’nin dikkatini çekmiştir (Aykaç vd. 2008: 150).

Ülkemizdeki bu gelişmeler bilgiye dayalı bir ekonomiye geçişte ve refah ekonomisini oluşturmada başarılı olamamaktadır. Ekonomimizin büyük ölçüde KOBİ’lere dayalı olması nedeniyle mikro politikalar oluşturulurken, KOBİ’lerin dikkate alınması çok önemlidir. Ancak bu şekilde makro düzeyde gerçekleştirilen başarılar mikro düzeyde de pekiştirilmiş olacaktır (Napier, 2004: 7).

Günümüzde ülkemiz ekonomisinin temel yapı taşı durumundaki KOBİ’ler, ülkenin gelecekte de büyümesini devam ettirmesine ve refah seviyesini artırmasına büyük katkı sağlayacaktır. KOBİ’ler aynı zamanda ekonomik büyümeyi ateşlerken bir yandan da daha fazla istihdam yaratılmasında esnekliğe yol açmaktadır. Öyle ki, KOBİ’lerin karşı karşıya buldukları bazı engeller ortadan kaldırılırsa ve KOBİ’leri destekleyici bir ortam sağlanırsa ülkenin ihtiyacı olan yenilikçi, uluslararası düzeyde rekabetçi ve sürekli gelişmeye açık KOBİ’ler ülkemizin geleceğine damga vuracaktır (Aykaç vd. 2008: 152).

II. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ

İşletmelerin uluslararasılaşma davranışlarının açıklanması amacıyla literatürde, çeşitli yazarlar tarafından teoriler geliştirilmiştir. Uluslararasılaşma kavramının çerçevesi, uluslararasılaşma süreçlerini farklı perspektiften inceleyen söz konusu teorilerin temel argümanlarının ortaya konulması önem taşımaktadır.

2.1 Uluslararasılaşma Kavramı

Dünya’da iletişim teknolojileri ve lojistik sektörlerindeki gelişmeler, soğuk savaşın sona ermesi, Avrupa ve Asya pazarlarının gelişimi, dünyada ekonomik aktivitelerin entegrasyonu, işletmelerin global bağlamda faaliyet göstermelerini kolaylaştırmıştır. Tüketicie ulaşılmasındaki zorlukların internet ve bilişim teknolojilerinin gelişimi ile aşılmaya başlanması, global ölçekteki işletmeleri etkilemeye başlamış ve yerel pazarlardaki doygunluk, küresel rekabet baskısı, pazar paylarında azalma, büyüme gereksinimi gibi nedenlerle işletmelerin uluslararası alanda faaliyet göstermelerine neden olmuştur.

Globalleşme yolundaki ilk adımlar 1960’larda Amerikan işletmelerinin dışa açılması ile atılmış ve iç pazarın doygunluğa ulaşması, büyüme oranlarının düşmesi gibi nedenlerle işletmeler, yabancı pazarlarda fırsat ve potansiyelleri keşfetmişlerdir. 1970’ler ise Japon işletmelerin global düzlemde atak yaptıkları, elektronik ürünler ve ağır yapı araçlarında ABD işletmeleri için tehdit oluşturmaya başladıkları yıllar olmuştur. 1980’lere gelindiğinde çokuluslu işletme kavramı doğmuş, teknolojik ve politik birçok değişim ile birlikte dünya işletmeleri arasında rekabet daha da kızışmıştır. 1990’lardan günümüze kadar olan süreçte ise globalleşme kavramı ortaya çıkmış olup uluslararası faaliyetler dünya geneline yayılarak, global işletmelerin ve markaların rekabet ettiği bir iş dünyasının şekillendiği görülmektedir (Akturan, 2008: 632-633).

Uluslararası işletmecilikte sıkça dile getirilen sorulardan biri de çokuluslu işletmelerin niçin II. Dünya Savaşı’ndan sonra önemli ölçüde arttığıdır. Bunun cevabı ise teknoloji transferi için fırsatların ciddi şekilde artması olarak verilmektedir. (Buckley ve Casson, 2009: 1566-1567). Küreselleşme’nin fiziksel sınırları ortadan kaldırması da, KOBİ’lerin kendi coğrafi sınırlarının dışındaki pazarlarla ilgilenmeleri sonucunu da beraberinde getirmiştir (Bardakçı, 2004: 56).

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin ulusal sınırlar dışında faaliyetlerini yaymasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler, uluslararası pazarda faaliyet göstererek uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:149)

Uluslararasılaşma ayrıca, işletme literatüründe organizasyonların sınırlarını ifade etmek için kullanılmakta ve tek başına organizasyonların diğer yönlerini açıklamakta eksik kalmaktadır. Uluslararasılaşma teorisinde ilerleme, bu temel yaklaşım ile diğer prensiplerin işletme davranışlarının farklı yönleri ile ilgili geniş bir öngörü yelpazesi oluşturmak için birleştirilmesi ile mümkündür. Örneğin, işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri pazarı açıklamak için ticaret teorisi, uluslararası joint venture'ları açıklamak için organizasyon teorisi, işletmenin faaliyet göstereceği sanayi dalı için ise inovasyon teorileri ile birleştirilmesi gerekir. Yalnızca coğrafi sınırlar için geçerli olmayıp mal çeşitlendirmesi şeklinde ayrı bir konu olarak incelenen ürün gamına ilişkin sınırları da kapsar.

Gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin veri olarak alındığı uluslararasılaşma teorilerinde genellikle büyük işletmeler incelenmektedir. Uluslararası işletmecilik literatüründe de uluslararasılaşma süreçleri incelenen işletmelerin çoğunlukla gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren büyük işletmeler oldukları görülmekte ve analiz birimi olarak KOBİ'lerin ele alındığı çalışmalara nispeten çok az miktarda yer verildiği bilinmektedir. KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına ilişkin çalışmalardaki yetersizlik, hem uluslararasılaşma teorilerinin sorgulanmasına ihtiyacı ortaya çıkarmakta hem de yenilikçi KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının yeni bir bakış açısından ele alınmasını gerektirmektedir. (Hızıroğlu ve Bağış, 2015: 1)

Uluslararasılaşma üzerine yapılan araştırmalar genellikle çokuluslu veya çok milliyetli işletmeleri incelemiş olup çoğu zaman bu araştırmalarda dile getirilen stratejiler KOBİ'lerin özel ihtiyaçlarına cevap verememekte ve KOBİ'lerin nispeten kaynak yetersizliklerini dikkate almamaktadır. (Lis vd. 2012:2)

2.2 Literatür Taraması

Uluslararasılaşma kavramı, geçtiğimiz son 40 yıl içerisinde organizasyon teorisi, pazarlama, stratejik yönetim ve küçük işletme yönetimi gibi farklı bakış açılarından incelenmiştir. Birçok yazar tarafından farklı olarak ifade edilse de tanımlamalarda bazı ortak yönlerin mevcut olduğu görülmektedir.

Uluslararasılaşma ve ilgili süreçlerinin birçok boyutu, perspektif ve düzeyleri bulunmaktadır. Uluslararasılaşma, literatürde yer alan çalışmalarda farklı biçimde tanımlanan muğlak bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Devamlı bir süreç olması nedeniyle uluslararasılaşmanın global bir tanımını yapmak mümkün değildir. (Wach, 2014: 13).

Literatüre katkıda bulunan yazarlar tarafından uluslararasılaşma kavramının çerçevesinin çizilmesi amacına matuf girişimler neticesinde kavram; işletmelerin faaliyetlerini (strateji, yapı, kaynaklar vb.) uluslararası çevreye adapte etme süreci (Calof ve Beamish, 1995: 116), işletmenin çoğunlukla yurtdışında olan ağlar arasında daha iyi bir konum elde etmek için çabaladığı bir süreç (Schweizer vd. 2010: 344), yabancı olmaktan kurtulabilmek amacıyla fırsatlar arayan ve bulduğu fırsatları değerlendiren işletmelerin nihai ürünü (Johanson ve Vahlne, 2009: 1427) olarak ifade edilmiştir.

Bir grup araştırmacı yabancı pazara ilk giriş sürecine, işletmelerin uluslararasılaşma nedenlerine, pazara giriş yöntemlerine, uluslararasılaşma adımların izlenen stratejilerin neler olduğuna odaklanmışlardır. (Kuada, 2016: 71) Uppsala akademisyenleri olarak da anılan söz konusu yazarların çalışmaları literatürde “aşamalı/süreç modeller” altında incelenmektedir. Başlıca temsilcileri ise Bilkey ve Tesar (1977), Johanson ve Vahlne (1977), Çavuşgil (1980), Çavuşgil ve Nevin (1981), Leonidou ve Katsikeas (1996) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aşamalı modellerden Uppsala Modeli (Johanson & Vahlne, 1977) uluslararasılaşma sürecinde işletmenin bilgi düzeyinin artmasına odaklanırken, İnovasyon Modeli (Bilkey & Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980) ise uluslararasılaşmayı bir inovasyon olarak ele almaktadır. Andersen (1993), her iki modelin detaylı bir analizinde Uppsala modelinin inovasyon modellerinden çok daha fazla işletmeyi kapsadığını, dolayısıyla daha fazla genelleştirilmiş olduğunu dile getirmiştir. (Rod vd. 2016 : 4)

Johanson ve Vahlne (1977) tarafından ortaya konulan Uppsala modeli yazarlar tarafından revize edilerek işletmenin dış çevresi ile ilgili “Ağ Modeli”nin ortaya çıkışına öncülük etmiştir. Johanson ve Vahlne (2009), bu yeni uluslararasılaşma modelinde, işletmenin bilgi yeterlilikleri, ağ konumu, algıladığı iş fırsatları gibi değişkenleri birbiri ile ilişkilendirmekte ve bu değişkenlerin KOBİ’lerin uluslararasılaşmalarında büyük rol oynadıkları sonucuna ulaştıklarını belirtmektedirler.

Ağ Modeli'ne göre uluslararasılaşma, işletmenin uluslararası hedeflerine ulaşıldığı, ilişkilerin devamlı olarak kurulduğu, sürdürüldüğü, koparıldığı ve tasfiye edildiği kümülatif bir süreç olarak tanımlanmaktadır. (Ruzzier vd. 2006: 478).

Uppsala modelinin uluslararasılaşma sürecini, uygulamadaki koşulları daha az sınırlandırarak daha soyut ve geniş bir teorik perspektifte ele alması neticesinde modelin birçok durum için test edilebilmesi mümkün olabilmekte, geleneksel modeller ile yeni geliştirilen modellerin karşılaştırılmasında da bu nedenle referans model olarak araştırmalarda ele alındığı görülmektedir. (Rod vd. 2016: 4)

Aşamalı modellerin aksine Global Doğan İşletmeler Modeli olarak adlandırılan ve işletmelerin kuruluşlarından itibaren hızlı biçimde uluslararasılaştıklarını savunan bir model ortaya atılmıştır. Global Doğan İşletmeler modelinde sınıflandırılan işletmeler, yabancı pazarlardaki payları ile kıyaslandığında yerel pazarlarda düşük varlık göstermektedirler (Yener vd. 2014: 6).

Teorik temelleri, Dunning'in eklektik paradigmasında (Dunning, 1988), Vernon'un Uluslararası Ürün Hayat Döngüsü araştırmalarında (Vernon, 1966) ve uluslararası değer zinciri ve üretim ağları (Gereffi, 1994; Gereffi vd. 2004) çalışmalarında kısmen yer alan araştırmalar ise, çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerindeki "ileri aşamaları" incelemektedir. Üretim faktörlerinin yabancı pazarlara konumlandırıldığı ve bazı katma değer yaratma faaliyetlerinin uluslararası alanda dışsal tedarik ile çözümlendiği aşamalar, bu çalışmaların odak noktasını oluşturmuştur. (Kuada, 2016: 72)

Uluslararasılaşma literatüründe 1980 yılından sonra, uluslararası alanda faaliyet gösteren KOBİ'lere yer verilmesine rağmen, temelde çokuluslu işletmelere odaklanıldığı görülmektedir. 1980 ve 2000 yılları arasında konsept olarak uluslararasılaşmanın incelenmesi, evrim geçirmiş modeller ve yabancı pazarlara başarılı şekilde girişe odaklanan modeller ile sınırlı kalmıştır. (Rod vd. 2016: 4)

2.3. KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Nedenleri

İşletmelerin uluslararasılaşma nedenleri, proaktif (çekici) ve reaktif (itici) faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Çekici faktörler, yabancı pazarın/ülkenin işletmelere sağladığı avantajları temsil ederken, itici faktörler ise işletmelerin uluslararasılaşma kararı vermeden önce faaliyet gösterdikleri kendi

ülkelerindeki bir takım olgulara odaklanmıştır. (Yeşil, 2010: 56) Uluslararasılaşma motivasyonu faktörleri, Şekil 2.1’de yer almaktadır.



Şekil 2.1. *Uluslararasılaşma Motivasyonu Faktörleri (Czinkota ve Ronkainen, 2013: 282-283, Hollensen, 2011: 51).*

İşletmeler tarafından Tablo 2.1’de yer alan faktörler dikkate alınarak uluslararasılaşma veya yerel pazarda faaliyetleri sürdürmeye yönelik kararlar alınmaktadır. (Bayfield, 2009:278)

İşletmelerin uluslararasılaşma kararı vermelerinde faaliyet gösterdikleri ülke, sektör ve rakiplerinin yapısının da etkili olduğu söylenebilecektir. Örneğin, Norveç ve Litvanya’da faaliyet gösteren KOBİ’ler için yerel pazarın küçük olması, rekabetçi baskılar, müşteriler ve tedarikçilere yakınlık önem arz ederken (Korsakiene ve Tvaronaviciene, 2012: 300) Alman veya İngiliz KOBİ’leri harekete geçiren etkenlerin farklı olması şartırtıcı olmayacaktır.

2.3.1 Çekici (proaktif) faktörler

İşletmelerin uluslararasılaşmasını motive eden çekici (proaktif) faktörler kâr avantajı, özgün ürün, teknolojik avantaj, pazar bilgisi, ölçek ekonomisi ve yönetimin isteği olmak üzere altı grup halinde incelenebilmektedir.

2.3.1.1 Kâr avantajı

Kâr avantajı, uluslararası pazarlara açılmada en önemli katalizörlerden biridir. İşletme yönetimi tarafından uluslararası satışlar daha yüksek kar marjının veya ilave karların potansiyel bir kaynağı olarak görülebilir. Yüksek başlangıç maliyetleri, döviz

kurlarındaki ani değişimler veya yetersiz pazar araştırması nedeniyle uluslararasılaşma ile elde edilmek istenen kâr marjlarının yakalanması her zaman mümkün olmayabilmektedir. (Pietila, 2007: 12)

Özellikle ihracatın ilk aşamalarında bulunan bir işletme için kısa sürede elde edilebilecek kâr avantajı çok daha önemli hale gelmektedir. İşletmenin büyümesine itici bir unsur olarak da ihracattan istifade edilebildiği görülmektedir. (Hollensen, 2011: 51)

2.3.1.2 Özgün ürün

Özgün bir ürüne sahip olan işletmeler, uluslararası pazarlarda yer almanın kendilerine rekabet avantajı sağlayabileceğini düşünerek uluslararasılaşma yolunu tercih edebilmektedirler. Bu düşünceyle hareket eden işletmelerin özgünlüklerinin hangi süreyle devam edebileceğini göz önünde bulundurmalarında yarar bulunmaktadır. (Pietila, 2007: 12)

2.3.1.3 Teknolojik avantaj

İşletme, pazarda emsalsiz bir ürüne, teknolojik avantaja veya fark yaratacak bir know-how'a sahipse bu avantajlar uluslararasılaşmak için bir teşvik unsuru olarak görev yapabilecektir. İşletmeler, teknolojik avantajlarını sürdürdükleri müddetçe pazardaki fırsatları daha iyi değerlendirebilecek ve rakiplerine üstünlük sağlayabileceklerdir.

2.3.1.4 Pazar bilgisi

Yabancı pazarlardaki müşteriler, pazarın işleyiş biçimi ve koşulları hakkında bilgi sahibi olunması, doğru zamanda doğru hamlelerin yapılması için işletme yöneticilerine belirli bir özgüven sağlamaktadır. Zaman içerisinde rakiplerin pazar hakkında bilgi sahibi olmaları ile kaybedilebilecek olan bu avantajın günümüzdeki iletişim olanakları göz önünde bulundurulduğunda, uluslararasılaşma kararı alınmasında tek başına etkili olmayabileceği aşıkardır. (Pietila, 2007: 12)

2.3.1.5 Ölçek ekonomisi

Ölçek ekonomisi açısından bakıldığında ise uluslararası pazarlardaki müşterileri için üretimini artıran bir işletmenin maliyetlerinin azalması neticesinde iç pazardaki satışlarından elde edeceği karını da artırması söz konusu olacaktır. (Pietila, 2007: 12)

2.3.1.6 Yönetimin isteği

Yönetimin isteği, yönetim kademesinin global pazarlarda yer almaya yönelik istek, motivasyon ve heyecanını ifade etmektedir. Bu istek de yöneticilerin yalnızca uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir işletmenin parçası olmak istemeleri ile de ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma kararları almalarında yöneticilerin alacakları tavırlar son derece önemlidir. Yabancı pazarların algılanma biçimi, bu pazarlardan beklentiler ve işletmenin söz konusu faaliyetlerde bulunabilme yetenekleri de yöneticilerin karar almalarını etkilemektedir. (Hollensen, 2011: 51)

2.3.2 İtici (reaktif) faktörler

İtici faktörler, işletmelerin kendi içlerindeki veya faaliyet gösterdikleri çevrenin yapısı ile ilişkilidir. İçsel nedenler olarak da adlandırılan bu faktörler yerel pazardaki yasal engeller, iç ekonomik tıkanıklıklar gibi hususlarla ilgilenirken, işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin örgütlenme yapısının sağladığı yararlar biçiminde ifade edilirler. İtici faktörler söz konusu olduğunda, işletmelerin pazar koşullarındaki değişim ve baskılara nasıl cevap vereceği belirleyici olmaktadır. İşletme, yerel pazardaki pazar payını veya uluslararası pazarlardaki pazar payını yeni rakiplerine kaybetme korkusu duyabilmektedir. Pazara girişte gerekli hazırlıkların yapılmaması da pazardan hızlıca çıkılması sonucunu doğurabilmektedir.

Çoğu işletme uluslararası pazarlarda risk ve maliyetlerin çok yüksek olması nedeniyle aktif olarak var olmak istememektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki fırsatları değerlendirecek kapasiteye sahip olmamaları da bunda etken olabilmektedir. Söz konusu şirketler globalleşmenin getirdiği kendi kontrolleri dışında gelişen koşullar nedeniyle uluslararası faaliyetlerde yer almak mecburiyetinde kalabilmektedirler. (Yeşil, 2010: 56)

2.3.2.1 Rekabet baskıları

Rakiplerin global pazarlarda yer almalarından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanarak elde ettikleri başarı, işletmelerin yerel pazar paylarını kaybetme korkusu duymalarına neden olabilmektedir. Rakiplerin davranışları, işletmelerin uluslararasılaşmalarında önemli bir itici unsur olarak rol oynamaktadır. (Hollensen, 2011: 53)

2.3.2.2 Üretim fazlası

İşletmelerin ürün satışları beklentilerin altındaysa, ürün stokları da istenilen düzeylerin üzerinde olabilmektedir. Böyle bir durum da, stokta yer alan ürün fiyatlarının yabancı pazarlarda avantaj elde etmek üzere düşürülmesi ve ihracata yönelmesi sonucunu doğurabilmektedir. Yerel pazardaki talep, arzu edilen düzeye dönmeye başladığında ise global pazarlama faaliyetlerinin azaldığı veya sonlandırıldığı da sıkça görülen durumlardandır. (Hollensen, 2011: 54)

2.3.2.3 Ulusal satışlarda azalma

Ulusal satışlarda azalma, satışların mevsimsel değişimlerden etkilenebildiği durumlarda da yaşanabilmektedir. Bir ürünün yerel pazarlardaki talebi ile uluslararası pazarlardaki talebi farklı olabildiğinden, satışlarında azalma yaşayan işletmelerin ürünlerini yabancı pazarlarda satmak amacıyla uluslararasılaşma arayışı içerisinde olabildikleri görülmektedir. (Hollensen, 2011: 55)

2.3.2.4 Kapasite Fazlalılığı

Üretim fazlalılığı gibi, kapasite fazlalılığı da uluslararasılaşma için güçlü bir motivasyon olabilmektedir. Üretim ekipmanları kapasitesi atıl durumda kalan işletmeler, sabit maliyetlerini daha geniş bir ürün yelpazesine yaymak için uluslararası pazarlara açılma seçeneğini değerlendirebilmektedirler. (Czinkota, 2004: 7)

2.3.2.5 Doymuş ulusal pazar

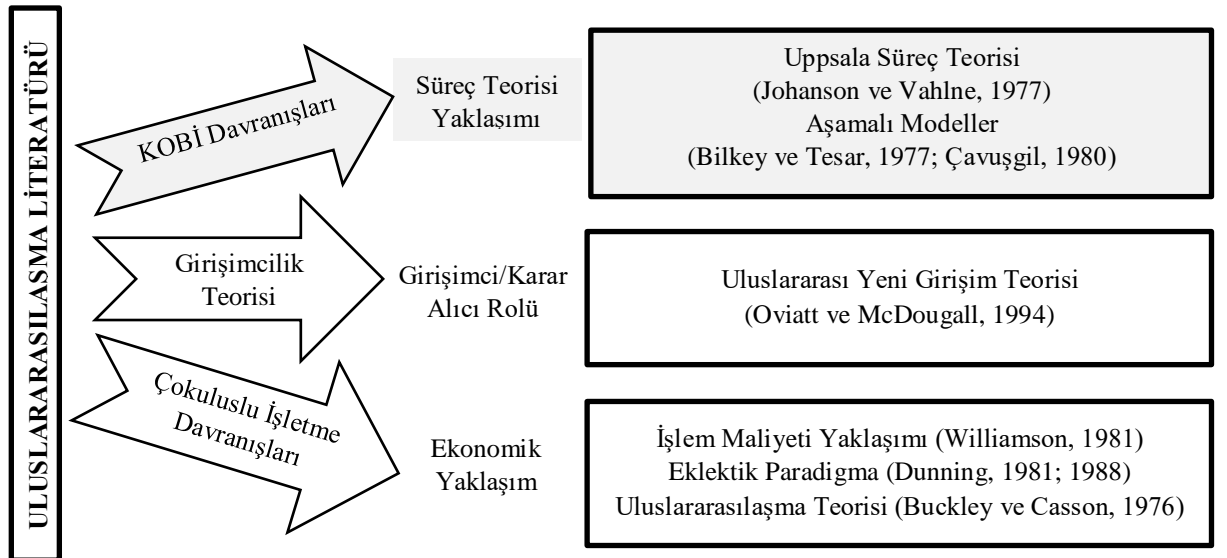
Yerel pazar potansiyelinin düşük olması de işletmelerin uluslararasılaşma kararı almalarında, ihracat faaliyetlerinde bulunmalarında etken olabilmektedir. Bazı işletmeler için faaliyet gösterilen yerel pazar, ölçek ekonomisinden yeterli derecede faydalanılamamasına neden olur. Doymuş bir ulusal pazar ister satış hacmi ile isterse de pazar payı ile ölçülsün benzer bir motivasyonel etki yaratmaktadır. İşletme tarafından yerel pazarlarda pazarlanan ürünler ürün hayat döngülerinin sonlarına yaklaşmış olabilir. İşletmelerin yeni pazarlara açılması da ürün hayat döngülerinin uzamasını sağlayabilecektir. (Hollensen, 2011: 54)

2.3.2.6 Müşteri ve limanlara yakınlık

Uluslararası pazara fiziksel veya psikolojik yakınlık, işletmenin uluslararasılaşmasında ve özellikle ihracat faaliyetlerinde bulunmasında önemli rol oynayabilmektedir. Ancak çok yakın pazarlara girişte bile yöneticiler beklenmedik pazar bilgisi açıkları ile mücadele etmek zorunda kalabilmektedirler. Bu durum yöneticilerin pazara girmeden önce pazar ile ilgili tüm hususlara vakıf olduklarını zannettikleri ve pazara girişten sonra ise böyle olmadığını farkettilerini durum için geçerlidir. Literatürde şok efekti olarak da adlandırılan bu duruma karşı planlama aşamasına daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. (Hollensen, 2011: 55)

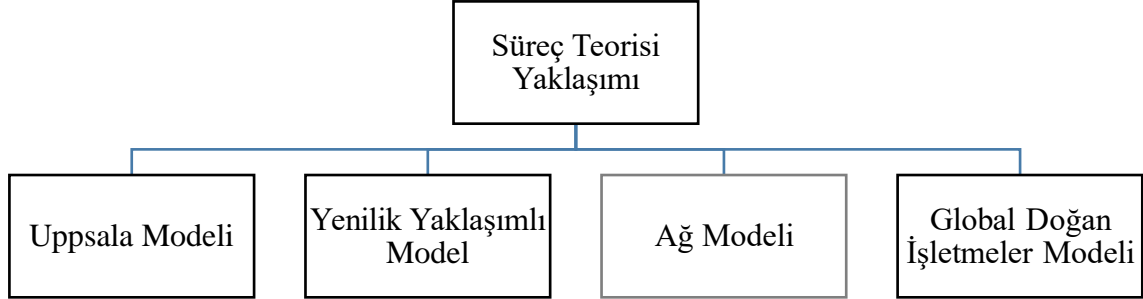
2.4. İşletmelerde Uluslararasılaşma Teorileri

Literatürde yer alan uluslararasılaşma teorileri üç grup içerisinde incelenmektedir. Belli başlı temsilcileri Şekil 2.2 'de verilen ve çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamaya çalışan; İşlem Maliyeti Yaklaşımı, Eklektik Paradigma ve Uluslararasılaşma Teorisi'nin yer aldığı Ekonomik Yaklaşım ile girişimci ve karar alıcıların uluslararasılaşma kararlarındaki rollerini inceleyen Uluslararası Yeni Girişim Teorisi'ne (Bell, 2012; Kozlova, 2014: 14), KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışlarının ele alınması nedeniyle bu çalışmada yer verilmemiştir.



Şekil 2.2. Uluslararasılaşma Literatüründe Genel Yaklaşımlar; Bell (2012)'den uyarlama

KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerindeki davranışlarını inceleyen ve Süreç Teorisi Yaklaşımı altında gruplandırılan teoriler, Uppsala Modeli, Yenilik Yaklaşımlı Model, Ağ Modeli ve Global Doğan İşletmeler Modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2.3. Süreç Teorisi Yaklaşımı Altında Gruplandırılan Modeller

Görüldüğü üzere uluslararasılaşma birçok biçimde kavramsallaştırılmakta ve incelenmektedir.

Diğer taraftan teorilerin uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili de kendi aralarında ayrıldıkları görülmektedir. Buna göre; Uppsala Modeli tarafından uluslararasılaşma sürecinin kademeli olarak meydana geldiği ileri sürülürken, uluslararasılaşmanın radikal biçimde gerçekleşebileceğini savunan Global Doğan İşletmeler Modeli ortaya atılmıştır. Literatürde, işletmelerin bir süre sonra global doğan işletme olabilecekleri, diğer bir ifadeyle radikal ancak geç uluslararasılaşabileceklerini savunan argümanlara da rastlamak mümkündür.

Makro düzeyde ticaret ve yatırım teorilerinin aksine, 1960'lı yılların başından bu yana mikro düzeyde gerçekleştirilen araştırmalar ile işletmelerin nasıl uluslararasılaştıklarına yönelik teoriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Geleneksel teoriler, işletmelerin yabancı pazarlara açılmalarında genellikle öncelikli ve yaygın biçimde ihracata başvurduklarını, nihai olarak ise doğrudan yabancı yatırım aşamasına kadar nasıl geldiklerini aşamalar halinde ortaya koyan modeller olarak karşımıza çıkmaktadır. (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010: 5).

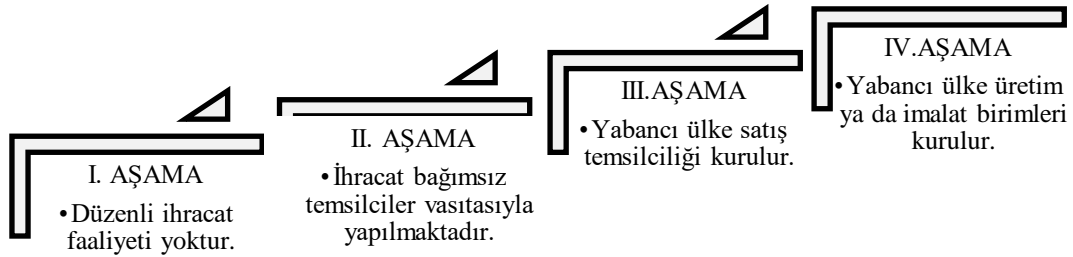
Şekil 2.3'de görülen, KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışlarını inceleyen Süreç Teorisi Yaklaşımı altında gruplandırılan modeller aşağıda açıklanmıştır:

2.4.1 Uppsala modeli

Uppsala Modeli ilk kez 1977 yılında ortaya atılmıştır. Söz konusu Model, Johanson ve Wiedersheim-Paul ile Johanson ve Vahlne tarafından dört İsveç şirketinin (Atlas Copco, Sandvik, Facit ve Volvo) uluslararasılaşma sürecini analiz eden araştırmalara dayanmakta olup Yenilik Yaklaşımlı Modeller için birer ilham kaynağı olmuştur. (Andersen; 1993: 210; Johanson ve Wiedersheim-Paul 1975; 305)

Uluslararasılaşma teorileri arasında en çok bahsi geçen model olan Uppsala Modeli, Şekil 2.4'te gösterildiği üzere, dört aşamalı bir süreci ifade etmektedir.

Modelde, uluslararasılaşma biçimlerinden biri olan ihracatın, ele alınan işletmenin faaliyet gösterdiği ülkeye fiziksel olarak yakın ülkelere gerçekleştirileceği belirtilmektedir. Fiziksel yakınlık yalnızca coğrafi yakınlığı ifade etmek için kullanılmayıp, coğrafi yakınlığın ötesinde firma ile pazar arasındaki iletişimin engellenmediği pazarlar, “yakın pazarlar” olarak nitelendirilmektedir. (Bardakçı, 2004: 58-59)



Şekil 2.4. Uppsala Modeli Çerçevesinde Uluslararası Pazarlara Giriş Aşamaları (Johanson ve Vahlne 1977: 26)

Şekil 2.4'te açıklanan modelde, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde geçtikleri dört aşamanın aşağıdaki şekilde olduğu öne sürülmektedir:

- I. Aşama: Düzenli ve sürekli bir ihracat faaliyeti bulunmamaktadır.
- II. Aşama: İhracatın bağımsız temsilciler aracılığıyla gerçekleştirildiği aşamadır.
- III. Aşama: Yabancı ülke satış temsilcilikleri kurulmaktadır.
- IV. Aşama: Yabancı üretim/imalat tesislerinin kurulması aşamasıdır.

Söz konusu aşamalar uluslararası pazarlara ardışık bir düzen içerisinde girildiğini gösterse de; işletmelerin yeterli kaynaklara sahip olması halinde büyük adımlar atmaları, pazarın durgun ve homojen olduğu koşullarda pazar bilgisini farklı tecrübelerden

kazanılabilirlikleri, yeterli pazar bilgilerine sahip olunması durumunda bu bilgilerin özel bir pazar için kullanılması durumları, istisna oluşturmaktadır. (Akben; 2008: 14)

Model, işletmelerin öncelikle kendilerine fiziksel olarak yakın yabancı ve yeni pazarlara girdiklerini savunur. Fiziksel yakınlık ise işletmelerin kolay anlayabilecekleri pazarlara giriş yapacakları varsayımını destekleyici olarak açıklanmaktadır. Fiziksel yakınlık arttıkça işletmelerin ticari faaliyetlerinin de daha fazla olacağı varsayımından hareketle işletmeler, öncelikle daha yakın buldukları pazarlara girmekte, akabinde ise daha az yakın bulunan pazarlara yayılmayı hedeflemektedirler. Bu noktada deneyim önemli olmaktadır.

Model ayrıca, yabancı pazarlar hakkında bilginin elde edilmesi, bütünleştirilmesi, kullanılması ve işletmenin pazara yönelik katılımını artırarak kaynak dağılımının planlanmasına yoğunlaşmaktadır. Uluslararasılaşma sürecinin tecrübeye dayalı, yerel, ardışık ve geribildirime bağlı olduğunu ortaya koymakta ve modele yöneltilen eleştirilerin başında, fiziksel yakınlığa çok fazla odaklanılırken, sosyal ilişkilere odaklanılmadığı ve dikey ilişkilere yönelinmediği yer almaktadır. (Altıntaş ve Özdemir, 2006: 187-188)

Uppsala Modeli'nin en önemli özelliği, aşamalar arasında girdi-çıkı ilişkisinin bulunması ve her bir sürecin çıktısının diğer sürecin girdisi niteliğinde olmasıdır. İlk aşama olan düzenli olmayan ihracat satışları ile işletme tarafından üretilen mallar, yabancı pazarlarda alıcı bulmakta ve bu satışlar süreklilik arz etmemektedir. İhracat faaliyetleri neticesinde pazarı tanımaya başlayan işletmeler, bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlamaktadırlar. (Sökmen; 2006: 5)

Uppsala Modeli'nde öne sürülen başlangıç aşamaları ampirik çalışmalarda desteklenmiş olsa da, ilerleyen aşamalar için önemli sayılabilecek eleştiriler getirildiği görülmektedir. (Bardakçı, 2004: 58-59) Bununla birlikte, modelin temel alındığı birçok ülke ve vaka bazında yapılan araştırmalar neticesinde çok sayıda yazar tarafından önemli derecede destek gördüğünün (Dördüncü, 2014: 33) belirtilmesinde de fayda bulunmaktadır.

2.4.2 Yenilik yaklaşımli model

Yenilik yaklaşımli ya da diğer bir ifadeyle yenilikçi modeller, ihracat kararının işletme için inovasyon olarak kabul edilmesi varsayımına dayanır. Bilkey ve Tesar (1977), Czinkota (1982), Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) tarafından geliştirilen modellerde Bilkey ve Tesar ile Czinkota, uluslararasılaşmanın ilk aşamasında işletmenin

ihracat ile ilgilenmediğini, ikinci aşamada sipariş üzerine ihracat yapıldığını veya kısmen ihracat yapmak ile ilgilenildiğini savunmakta olup işletmenin ihracat kararı alması için “itici” bir mekanizma veya harici değişim faktörü olması gerektiği dile getirilmektedir.

Diğer taraftan Çavuşgil ve Reid ise işletmelerin uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında ihracat yapmaya daha istekli ve bu aşamalarda daha aktif oldukları savunulmuştur. (Andersen; 1993: 212)

Uppsala ve Yenilikçi Yaklaşımlar, uluslararasılaşmayı bir süreç olarak ele almaktadırlar. Uppsala Modeli’nde öğrenme teorisine önem verilirken Yenilikçi Model’de uluslararasılaşmanın adım adım geliştiğine dikkat çekilmiştir. (Andersen; 1993: 2016)

Yenilikçi uluslararasılaşma modelleri ile ilgili detaylar Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modelleri (Andersen; 1993: 212; Akben 2008: 15).

Aşama	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)	Lim (1991)	Crick (1995)
I. Aşama	Yönetim ihracat ile ilgilenmemektedir.	Ulusal sınırlar içerisinde faaliyet gösterme	Tamamen ilgisiz işletme	İhracatın farkında olma	İşletme bir fırsat olarak ihracatın farkındadır.	İşletme ihracat konusunda tamamen ilgisizdir.
II. Aşama	Yönetim, ihracat için sipariş alır fakat çaba göstermez	İhracata yönelik araştırma	Kısmen ilgili işletme	İhracata niyetlenme	İhracata uygulanabilir bir strateji olarak bakar	İşletme kısmen de olsa ihracatla ilgilidir.
III. Aşama	İşletme dış pazarlarda faaliyet gösterip göstermeyeceğine dair araştırmalar yapar	Ülkesine benzerlik gösteren pazarlara ihracat	İhracatı araştıran işletme	İhracat denemesi	İşletme ihracat uygunluğunu ve tecrübesini sağlar	İşletme ihracatçı olmuştur.
IV. Aşama	İşletme psikolojik olarak yakın bazı ülkelere tecrübeye dayalı ihracat yapar	İhracat yapılan pazar sayısı ve miktarı artmakta	Deneyisel ihracat yapan işletme	Yapılan ihracatın sonuçlarının değerlendirilmesi		İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.
V. Aşama	İşletme deneyimli bir ihracatçıdır.	İç pazar veya dış pazar arasında bir tercih yapma	Deneyimli küçük ölçekli ihracatçı	İhracatı kabullenme veya reddetme		İşletme tecrübeli ve büyük bir ihracatçıdır.
VI. Aşama	İşletme psikolojik olarak uzak ülkelere ihracat yapmayı araştırır.		Deneyimli büyük ölçekli ihracatçı			

Konunun daha iyi anlaşılabilmesini teminen, yenilikçi uluslararasılaşma modellerinin temsilcileri tarafından uluslararasılaşma aşamaları ile ilgili yapılan ayrımlara toplu olarak yer verilen Tablo 2.1’de, farklı yazarların uluslararasılaşma aşamalarını farklı düzeylerde ele aldıkları, çoğu yazarın uluslararasılaşma sürecinde beş aşama öngördükleri anlaşılmaktadır.

Yazarlar tarafından işletmelerin uluslararasılaşma sırasında geçirecekleri süreçler analiz edilerek, işletmelerin yabancı pazarlara girişlerinde ilk olarak ihracata başvurdukları ileri sürülmektedir. Süreçte ilerlendikçe ise, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini öğrendiklerini ve ihracat davranışlarında değişimler ve gelişimlerin olduğu kabul edilmektedir.

Söz konusu yazarlardan Bilkey ve Tesar ile Czinkota, modellerinde “işletmelerde ihracata yönelik öncül bir ilgi bulunmazken ikinci aşamada sınırlı düzeyde ihracata ilginin ortaya çıkacağını” öngörürken; Çavuşgil ile Reid’in modelleri de “ilk aşamada ihracat fikrine yakın olunduğunu” öngörmektedirler. Bilkey ve Tesar ile Czinkota’nın modelleri, ihracata başlama dürtüsü açısından, Çavuşgil ile Reid’in modellerinden farklılaşmaktadır.

Lim vd. (1991) ve Crick (1995) de yaptıkları çalışmalarda benzer biçimde işletmelerin ihracata öncelikle ilgisiz olduklarını, ancak süreç içerisinde deneyim kazanarak ihracat süreçlerinde aktif olarak yer alacaklarını öngörmüştür.

2.4.3. Ağ modeli

Johanson ve Mattson tarafından 1988 yılında ortaya atılan Ağ Modeli’nde, pazardaki işletmelerin birbirlerine uzun süreli ilişkilerle bağlandıkları varsayımı bulunmakta ve karşılıklı güven zorunluluğu, kıt kaynaklar, örgütsel yapılar ve gelişme olanaklarının pazardaki işletmeleri birbirine bağımlı hale getirmekte olduğu savunulmaktadır.

Bu çerçevede, işletmelerin yeni pazarlara açılmaları, mevcut pazarlarda başarı sağlamaları ve yeni ilişkiler kurmaları gerekeceği ve işletmelerin kendi çıkarları için diğer işletmeler ile birlikte hareket edecekleri belirtilmektedir. Model’de, işletmelerin yer aldıkları yeni pazarlarda başarı sağlamak için alacakları pozisyonun önemli olduğu belirtilerek işletmenin aldığı bu pozisyon pazar varlığı olarak adlandırılmaktadır. (Sökmen; 2006: 6)

Yazarlara göre, işletmenin uluslararasılaşması, mevcut ağ içerisindeki konumundan etkilenmektedir. Zaman içerisinde bir işletme bulunduğu ağ içerisinde belirli bir konuma sahip olacak ve ağdaki diğer işletmeler ile ilişkiler kuracaktır. (Persson vd. 2015: 212)

2.4.4. Global doğan işletmeler modeli

Global Doğan İşletmeler Modeli literatürde, 1993 yılında McKinsey & Co. tarafından Avustralya’da hızlı bir şekilde uluslararasılaşan işletmeleri belirtmek üzere kullanılmıştır. Global doğan işletme kavramı yerine, araştırmacılar tarafından aynı aynı modeli ifade etmek üzere farklı kavramlar önerilmesi; literatürde bu modelin açıklanmasına ilişkin kavram birliğinin oluşmadığını göstermektedir (Üner & Kalyoncuoğlu, 2010, s. 12).

Bu model, özellikle bazı KOBİ’lerin kurulduklarından kısa zaman sonra uluslararası faaliyetlere başlamalarını açıklamada da kullanılmıştır. (Yeşil, 2010: 51)

McKinsey & Co. tarafından gerçekleştirilen söz konusu araştırmada farklı sanayi dallarında faaliyet gösteren ve artan şekilde ihracat faaliyetlerinde yer alan 700 dolayındaki ihracatçı işletme incelenerek “global doğan” olarak adlandırılan ve işletmelerin %25’ini oluşturanların, kuruluşlarından yaklaşık iki yıl içerisinde ihracat yapmaya başladıkları, toplam satışlarının yaklaşık %76’sını ihraç ettikleri, geriye kalan %75’inin ise kuruluşlarından yaklaşık 27 yıl sonra ihracat yapmaya başladıkları ve toplam satışlarının yaklaşık %20’sini ihraç ettikleri ortaya konulmuştur.

Global doğanlar açısından bakıldığında uluslararasılaşma, aşamalı modellere nazaran daha farklı ele alınmıştır. Teoride işletmelerin uluslararası pazarlara aşamalı olarak değil, kurulduklarından hemen sonra girdikleri, ayrıca söz konusu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde hiç pazar payına sahip olmayabilecekleri ileri sürülmektedir.

Kuruluşundan itibaren birden fazla ülkede sahip olduğu kaynaklar ve ürün satışlarından önemli derecede rekabet avantajına sahip olmayı hedefleyen işletme organizasyonu olarak tanımlanan global doğan işletmelerin sınıflandırılmasında, 500 kişiden az çalışanı bulunan, yaklaşık 100 milyon ABD doları ciro elde eden ve son teknolojiye sahip işletmeler oldukları da literatürde yer alan hususlardandır. (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 60-61)

Tablo 2.2’de Global Doğan İşletmeler Modeli ile geleneksel uluslararasılaşma modelleri arasındaki ilişki uluslararasılaşma özelliklerinin karşılaştırılması biçiminde ortaya konmuştur.

Tablo 2.2. *Uluslararasılaşma Özelliklerinin Karşılaştırılması (Chetty, Campbell-Hunt, 2004; Rialp, vd. 2005’den uyarlayan Haghighi ve Albayrak, 2016).*

ULUSLARARASILAŞMA ÖZELLİKLERİ	GELENEKSEL GÖRÜŞ (Uppsala, Ağ, Yenilikçi)	GLOBAL DOĞAN İŞLETMELER MODELİ
Yerel Pazara İlgisi	Yerel pazarda gelişim ön plandadır.	Yerel pazara büyük ölçüde ilgisizdir.
Önceki deneyimler	Kurucu uluslararası pazarlara deneyimsizdir	Kurucu uluslararası pazarlarda geniş ölçüde deneyimlidir.
Genişliği	Uluslararası pazarlarda dizesel olarak gelişme gösterir	Birçok uluslararası pazarda eşzamanlı gelişme gösterir.
Hızı	Kademelidir.	Ani/Hızlıdır.
Psikolojik Uzaklık	Psikolojik uzaklık sırasına göre uluslararasılaşma yaşanır.	Psikolojik uzaklığa ilgisizdir.
Öğrenme	Deneyimler sonucu yavaş öğrenme söz konusudur.	Öğrenme, üst seviyede uluslararasılaşma bilgisi sonucu daha hızlı gerçekleşmektedir.
Bilgi/İletişim Teknolojilerinin Kullanımı	Uluslararasılaşma için öncelikli değildir.	Küresel pazarlara ulaşmayı ve öğrenmeyi mümkün kılan ana işlemdir
İşletme-Şebeke İlişkileri	Uluslararasılaşmanın ilk aşamasında kullanılır. Yerini işletmenin kendi kaynaklarına bırakır.	Global olmak için ani gelişmenin ihtiyacı olan hızlı ve geniş kapsamlı şebeke ortaklıklarıdır.
Dış pazarlara Açılma Zamanı	İşletme başarısı için dış pazarlara açılım önemli değildir.	Kuruluşu takiben en az bir sene sonunda işletmenin başarısı için önemli bir faktördür

Tablo 2.2’nin incelenmesi neticesinde, global doğan kategorisindeki işletmelerin en belirgin özelliklerinin; uluslararasılaşma evrelerini ani/hızlı biçimde hayata

geçirmeleri, yabancı pazar seçiminde psikolojik uzaklığa önem vermeyerek her türlü pazara ilgi göstermeleri ve yerel pazarlara büyük ölçüde ilgisiz olmaları olduğu görülecektir.

2.4.5. Uluslararasılaşma teorilerine getirilen eleştiriler

Uluslararasılaşma yıllar içerisinde yalnızca işletmelerin genişleme seçeneği ve nadiren rekabetçi bir gereklilik olarak görülmüştür. Uluslararasılaşmanın geleneksel teorileri büyük ölçüde çokuluslu işletmelere odaklanmış ve çok az bir kısmı KOBİ'ler düzeyinde araştırmalar gerçekleştirmiştir. Mevcut durumda da yalnızca yerel pazarlara odaklanan KOBİ sayısı oldukça fazla olup uluslararası piyasalardaki fırsatlar görmezden gelinmektedir. (Ratten, 2007: 365)

Söz konusu teorileri havi çalışmalarda ele alınan büyük boy işletmelerle KOBİ'lerin hacimleri, incelenen ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyleri ve ekonomik, sosyal, teknolojik ilerlemeler dikkate alındığında literatüre konu, uluslararasılaşma teorilerinin özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini eksiksiz ve doğru bir şekilde açıklamalarının mümkün olmayacağı öne sürülebilir. (Bardakçı, 2004: 60)

Yabancı pazarların ve yabancı rakipler ile rekabet etmenin ortaya koyduğu belirsizliklerden kaçınmak isteyen yöneticilerin, işletmelerini küçük ve yerel pazarlar ile sınırlı tutarak uluslararası pazarlara açılmaktan uzak durdukları bilinmektedir. Diğer taraftan, ticarete liberalleşme ile birlikte ülke pazarlarındaki koruyucu engellerin kalması, uluslararası rakiplerin de küçük işletmeler için birer tehdit haline gelmeleri ile KOBİ'ler de uluslararasılaşmaya kayıtsız kalamamaktadırlar.

Aşamalı geleneksel modellerin önemli bir problem, işletmelerin uluslararası faaliyetler için ihtiyaç duydukları deneyimi kazanmak, kaynakları biriktirmek, yönetsel yetenekleri geliştirmek için uzun bir zaman öngörmüş olmalarıdır. KOBİ'ler karmaşıklık düzeyi yüksek faaliyet türleri ile aşamalı ancak kontrollü bir biçimde uluslararasılaşmaktadırlar. Bunun yanında, pazarlar ve rekabetin hızlı biçimde globalleşmesi, gereksinim duyulan süreyi ve işletmelerin kendilerini geliştirme yollarını kontrol etme yeteneklerini önemli derecede azaltmaktadır.

KOBİ'lerin aşamalı modellerden sapmalarına, yüksek kuruluş maliyetleri, küçük yerel pazar büyüklüğü, kısa ürün döngüsü de eklendiğinde, ayakta kalmaları için hızlı biçimde uluslararasılaşmaları gerektiği açıktır. Zamanın en önemli unsurlardan biri haline

geldiği günümüz ekonomilerinde işletmelerin hayatta kalmaları veya büyümeleri için aşamalı modellerin öngördükleri süre handikap oluşturmaktadır. (Ratten, 2007: 365-366)

Bir diğer eleştiri ise, teorilerin ortaya çıkışında incelenen firmaların öncelikle faaliyet gösterdikleri ülkelerin iç pazarlarında belirli bir pazar payı elde ettikten sonra yurtdışı pazarlara ilgi duymaya başlamaları olup mevcut teorilerden farklı olarak, üretim hacimleri dikkate alınmaksızın birçok KOBİ'nin ihracat amacıyla faaliyete başlaması hususunu açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar.

Uluslararasılaşma teorilerinin tamamı, işletmelerin uluslararası pazarlarda ticari faaliyetlere katılım dereceleri ile ilgilenmekte ve düzensiz ihracat faaliyetleri ile başlayarak çokuluslu veya global bir işletme olma yolunda kat edilen aşamaların neler olabileceği çalışmalarda incelenmektedir. Çoğu teoride müşteri değeri ve pazar bağlamında maddi olmayan varlıklar (işletmenin pazarda sahip olduğu ün, müşterilerle ilişkiler vb.) dikkate alınmamaktadır. (Bardakçı, 2004: 60-63)

Lau (1992) tarafından uluslararasılaşma teorilerinin Kuzey Amerika ve Batı Avrupa işletmelerinin tecrübelerine binaen oluşturulduğu ve gelişmekte olan ülke işletmelerinin uluslararasılaşmasını açıklamada uygulanabilir olamayabileceği savunulmaktadır. (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150-151)

Global Doğan İşletmeler yaklaşımında, işletmenin uluslararasılaşmasında psikolojik yakınlığın etkisi minimum düzeyde ele alınırken, geleneksel yaklaşımda ise işletmelerin yeni uluslararası pazarlara girmesi, psikolojik yakınlığın işletmenin önceki deneyimlerinin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Ancak global doğan işletmelerin uluslararasılaşmasında psikolojik yakınlığın önemsiz olduğu kabul edilmektedir. Geleneksel yaklaşım savunucuları psikolojik yakınlığın sabit olmadığını, iletişim sistemleri, ticaret, siyaset ve diğer sosyal etkileşimlerin dönüşümü ile değiştiğini kabul etmektedirler. (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004:63)

2.5 KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasındaki Engeller

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörlerin ortaya konulması KOBİ'lerin yabancı pazarlara girişlerinde atacakları adımlarda verilecek desteklerin de belirlenmesini de sağlamaktadır. Uluslararası pazarlar, işletmeler için önemli fırsatlar sağlasalar da KOBİ'ler, pazara giriş yöntemleri, müşteri bulunması, doğru ortakların tespiti başta olmak üzere birçok sorun ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun yanında gümrük kuralları, teknik düzenleme ve standartlar, teknoloji transferi, fikri ve sınai

mülkiyet haklarının korunması gibi yabancı ülkelerdeki mevzuata hakim olunmaması da karşılaşılan önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Uluslararasılaşmanın önündeki engeller nedeniyle küçük işletmeler ihracata şüpheyile yaklaşmakta ve yabancı pazarlara girme konusunda tereddüt etmektedirler. Diğer taraftan yeni ihracatçılar ise pazardan çıkmayı düşünebilmektedirler. (Leonidou, 2004: 280).

İşletmelerin uluslararasılaşmasında engel teşkil eden birçok faktörden bahsedilebileceği gibi literatürde yazarların engel tanımlamalarının geniş bir yelpazeyi kapsadığı görülmektedir. Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda işletmelerin uluslararasılaşmasının önündeki engeller tespit edilmeye çalışılmış olmakla birlikte öne sürülen engellerin bazılarının global düzeyde geçerli olduğu, bazılarının ise belirli bir bölgeye veya işletme türüne özgü olduğu açıktır.

Bu çalışmada kullanılan “uluslararasılaşma engellerinin” seçimine ilişkin hususların daha iyi anlaşılabilmesi için, karşılaştırma imkanı yaratması bakımından da faydalı olabileceği düşüncesiyle, farklı araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Katsikeas ve Morgan (1994) tarafından uluslararasılaşma engelleri işletme dışı, operasyonel, işletme içi ve bilgisel engeller olarak sınıflandırılmaktadır. Zou ve Stan (1998) ihracatın önündeki engelleri incelediği araştırmasında, ihracat faaliyetlerinin önündeki engelleri “işletme içi” (ihracat stratejisi, yönetici algısı ve davranışları, işletmelerin karakteristikleri ve yeterlilikleri) ile “işletme dışı” (sektör özellikleri, yabancı pazar ve yerel pazar özellikleri) olarak sınıflandırmayı tercih etmiştir. (Katsikeas ve Morgan, 1994: 18) Bunun yanında bazı araştırmalarda uluslararasılaşma engelleri, algılanan ve gerçek engeller olarak tanımlanmaktadır. (örnek için bkz. Katsikeas ve Morgan, 1994).

Uluslararasılaşma engelleri ile ilgili bazı araştırmalar, çoğunlukla işletmelerin büyümesine doğrudan etkileri veya uluslararasılaşmaya etkileri ile kısıtlıdır. (Arranz ve De Arroyabe, 2009). Diğer taraftan araştırmaların çoğu gelişmiş ülkelerdeki işletmelere odaklanmıştır. (Fillis, 2002; Leonidou, 2000; Ojala ve Tyrväinen, 2007). Son yıllarda araştırmacılar tarafından yükselen pazarlardaki işletmelerin uluslararasılaşma çabalarını yönlendiren faktörlere çalışmalarda (bkz. Richardson, 2011; Uner vd. , 2013) yer vermeye başlanmıştır. (Cahen vd. 2016: 1973)

OECD tarafından 2007 yılında yapılan ve 2009 yılında kapsamı genişletilen bir çalışmada, büyük boy işletmelere kıyasla daha az donanımlı olan KOBİ’lerin

uluslararasılaşmanın önündeki temel engellerin hangileri olduğunu tanımlamaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına Tablo 2.3'te yer verilmiştir.

Tablo 2.3. İşletmelerin Uluslararasılaşmasının Önündeki Engeller (OECD, 2009: 9)

KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Önündeki Engel Tanımlamaları	Araştırma Sonuç Yılı
İhracatı finanse edecek yeterli işletme sermayesinin bulunmaması	2007
Yabancı ülkelerdeki iş fırsatların tespit edilmesinde zorluklar	2007
Hedef pazarın belirlenmesi/analiz edilmesi için gerekli bilgiye sahip olunmaması	2007
Denizaşırı potansiyel müşteriler ile temasa geçilmesinde zorluklar	2007
Yabancı ülkede güvenilir temsilci edinilmesinde zorluklar	2007
Yöneticilerin uluslararasılaşma fırsatlarını değerlendirmek için yeterli vaktinin olmaması	2007
Personel yetersizliği veya mevcut personelin gerekli eğitime sahip olmaması	2007
Rakiplerin fiyatları ile rekabet edilmesinde zorluklar	2009
Ana ülkede hükümet desteği/teşviklerin olmaması	2009
Aşırı nakliye maliyetleri	2009

Tablo 2.3'ün incelenmesinden KOBİ'lerin 2007 yılında yapılan araştırmaya ilave olarak "rakiplerin fiyatları ile rekabet edilmesindeki zorluklar, ana ülke devlet desteği/teşvikleri, aşırı nakliye maliyetleri" gibi yeni parametreleri kendilerine engel olarak gördükleri anlaşılmaktadır. 2008-2012 yılları arasında dünyada yaşanan ABD kaynaklı ekonomik buhran döneminin bu sonuçların elde edilmesinde katkısının olduğu kolaylıkla fark edilebilmektedir.

Diğer taraftan, AB'ye üye ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lere 2010 yılında uygulanan bir anket çalışmasının (Avrupa Komisyonu, 2014) sonuçlarına göre KOBİ'ler, işletme düzeyinde uluslararasılaşmalarının önündeki engelleri sırasıyla; "ürün veya hizmetlerin fiyatı, uluslararasılaşmanın yüksek maliyeti, ürün kalitesi ve kalifiye personel yetersizliği, ürünlerin teknik özellikleri ve dil" olarak sıralamışlardır. KOBİ'ler tarafından OECD (2009)'nin araştırma sonuçları arasında da yer alan, işletmenin ürün veya hizmetlerinin fiyatının en önemli engel olarak tanımlanması dikkat çekicidir.

Söz konusu çalışma, işletme çevresindeki dış engelleri de incelemiş olup KOBİ'ler tarafından bu bağlamda uluslararasılaşmanın önündeki en önemli faktörler;

- Sermaye yetersizliği,
- Yeterli kamu desteğinin bulunmaması,
- Bilgi eksikliği,
- Nakliye için gerekli evrakları edinme maliyetinin yüksekliği veya karmaşıklığı,
- Yabancı ülkedeki kanunlar ve düzenlemeler,

- Yabancı ülkedeki gümrük tarifeleri veya diğer ticaret engelleri,
- Kültürel farklılıklar (iş kültürü vb.) olarak sıralanmıştır. (Avrupa Komisyonu, 2014: 14-15)

Görüleceği üzere KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaştıkları engelleri araştıran çalışmalarda uluslararasılaşma engelleri farklı biçimde tanımlanmakta ve yeknesak bir engel tanımlamasında bulunulamamaktadır.

Konuya ilişkin literatürün incelenmesi neticesinde, Leonidou (2004) tarafından, 1960-2000 yılları arasında gerçekleştirilen, küçük işletmelerin dış pazarlara açılmaları öznesinde ihracat faaliyetlerini engelleyen faktörlerin bir araya getirildiği 32 deneysel çalışma sonuçları analiz edilerek, kapsamlı bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Leonidou (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ortaya konan hususlar, işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerinde işletme içi ve dışı engellerin önemli bir kısmını kapsamaktadır. İşletme içi ve dışı engellerin uluslararasılaşmada etkililik düzeyine ilişkin bulgulara da ulaşılmış ve söz konusu düzeyler Çok Yüksek (ÇY), Yüksek (Y), Orta (O), Düşük (D) ve Çok Düşük (ÇD) olmak üzere beş kategoriye ayrılmıştır. Tablo 2.4'te yer alan engel tanımlamaları yazarın etkililik düzeylerini belirtecek şekilde kodlanmıştır.

Leonidou (2004) tarafından, “bir işletmenin yabancı pazarlarda faaliyete başlamasını, faaliyetlerini geliştirmesini ve sürdürmesini kısıtlayan her türlü sorun” uluslararasılaşmanın önünde bir engel olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin iç yapısı ile ilgili olanlara işletme içi (içsel), işletme dışında cereyan eden engeller ise işletme dışı (dışsal) olarak adlandırılmaktadır. İşletme içi engellere bilgisel, fonksiyonel, pazarlama (ürün, fiyat, dağıtım, lojistik, tutundurma) engelleri olarak gruplandırılabilirken, işletme dışı engeller ise prosedürler, devlet, pazar, çevre (ekonomik, siyasi-hukuki, sosyo-kültürel) olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 2.4 Uluslararasılaşmada İç ve Dış Engeller (Leonidou, 2004: 283)

İHRACATIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	İŞLETME İÇİ (İÇSEL) ENGELLER	Bilgisel		Pazarların analiz ve tespitinde sınırlı bilgi (ÇY) Problemlili uluslararası pazar verisi (O) Yabancı pazar fırsatlarının tanımlanamaması (ÇY) Sınırötesi müşterilerle iletişim kurulamaması (ÇY)
		Fonksiyonel		Yöneticinin ihracatla ilgilenecek zamanının olmaması (O) İhracat için nitelikli personel eksikliği (O) İhracat için üretim kapasitesi eksikliği (D) İhracatı finanse edecen çalışma sermayesi eksikliği (O)
		Pazarlama	Ürün	Hedef pazarlara yeni ihraç ürünü geliştirilmesi (ÇD) İhraç ürün tasarım/biçimi adaptasyonu (ÇD) Yeterli kalite standardı/spesifikasyon karşılanması (D) Paketleme/etiketleme gereksinimlerinin karşılanması (ÇD) Teknik/satış sonrası hizmet sunulması (O)
			Fiyat	Müşterilere tatminkar fiyat sunulmaması (Y) Rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesi (ÇY) Yabancı müşterilere kredi imkânları sağlanması (Y)
			Dağıtım	Yabancı dağıtım kanallarının karmaşıklığı (O) İhracat dağıtım kanallarına erişim (Y) Güvenilir yabancı temsilci bulunması (Y) Yabancı araçlar üzerinde kontrol (ÇD) Yurtdışında stoklara ilişkin kısıtlamalar (ÇD)
			Lojistik	Yurt dışı depo imkanının sınırlı olması (ÇD) Aşırı taşıma ve sigorta maliyetleri (ÇY)
			Tutundurma	İhracat tutundurma faaliyetlerinin adaptasyonu (O)
	İŞLETME DIŞI (DIŞSAL) ENGELLER	Prosedürler		Alışık olunmayan prosedürler/evrak işleri (Y) Deniz aşırı müşterilerle iletişim sorunları (O) Yurtdışından ödemelerin temininin yavaş olması (O)
		Devlet		Yerel ülke destek ve yardımlarının eksikliği (O) Ülkeye ilişkin tercih edilmeyen kural ve düzenlemeler (Y)
		Pazar		Yab. müşterilerin farklı alışkanlık&davranışları (ÇY) Yurt dışı pazarlarda sıkı rekabet (O)
		Çevre	Ekonomik	Yurt dışındaki zayıf/yıpratıcı ekonomik koşullar (ÇY) Döviz kuru riskleri (Y)
			Siyasi-Hukuki	Yabancı pazarlardaki politik istikrarsızlık (ÇY) Sıkı yabancı kural ve düzenlemeler (Y) Yüksek tarifeler ve tarife dışı engeller (O)
			Sosyo-kültürel	Alışık olunmayan yabancı ticari uygulamalar (O) Farklı sosyokültürel özellikler (O) Dil farklılıkları (D)

Etkililik Düzeyi: (ÇY: Çok Yüksek; Y: Yüksek; O: Orta; D: Düşük; ÇD: Çok Düşük)

Söz konusu sınıflandırma Tablo 2.4'te açıkça görülecektir. Bunun yanında, son bölümde yer alan araştırma sonuçlarının daha iyi kavranması amacıyla işletme içi (içsel) ve işletme dışı (dışsal) engellere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

2.5.1 İçsel engeller

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engellerden içsel engeller, daha çok işletme düzeyindeki zorlukları incelemektedir. Dolayısıyla işletme kaynakları/yeterlilikleri ile ilgili olan, işletmenin yabancı pazarlarda faaliyet gösterilmesine yönelik tavrını da kapsayan engelleri içermektedir. Maddi ve maddi olmayan kaynaklarla kuşatılmış olan işletmeler arasında, zengin kaynaklara sahip olanların, uluslararasılaşma sürecinde daha az zorluk yaşama olasılıklarının bulunduğu bilinmektedir. (Leonidou, 2004: 281)

Bunun yanında, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında içsel engeller arasında sorunlu pazar verileri, dış pazarlardaki tanımlanamayan iş fırsatları, diğer ülkelerdeki müşterilerle sözleşme gerçekleştirilememesi, yönetimin ihracat faaliyetlerine zaman ayırmadaki eksiklikleri, ihracat gerçekleştirmek için gerekli işgücünün eğitimsiz olması, dış pazarlara uygun yeni ürünlerin üretilmemesi, ihracat için ürün tasarlanamaması, standartlarının uygun olmaması, paketleme gereksinimlerinin karşılanamaması, satış sonrası hizmete ilişkin eksiklikler, rekabetçi fiyatlardan dış pazarlara ürün sunulamaması, dış pazarlardaki dağıtım kanallarının karmaşık olması ve uygun dağıtım kanallarına erişim sağlanamaması, dış pazarda depoya erişimde yaşanan sıkıntılar, aşırı sigorta ve nakliye masrafları da sayılabilecektir. (Biswas ve Khan 2017: 25)

İşletme finansmanı ve insan kaynaklarının yetenekleri yanında, pazar araştırması yapılmasındaki eksiklikler, marka tanınırlığı ve pazarlama karmaşıklık bağlamındaki aksaklıklar da işletme düzeyi engeller arasında sayılmaktadır. Pinho ve Martins (2010) ve Leonidou (2004) tarafından yapılan çalışmalarda bilişim altyapıları yetersiz olan KOBİ'lerin yeterli pazar bilgisine sahip olmadıkları, uluslararası pazarlardaki fırsatları tespit etmede sürekli olarak zorluk yaşadıkları, KOBİ'lerin büyük işletmeler ile mukayese edildiğinde daha az ticari ilişki kurmalarının arkasında bu eksikliğin yer aldığı savunulmuştur.

2.5.2 Dışsal engeller

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gibi yerel ve yabancı pazarlarda karşılaştıkları engeller dışsal engeller/faaliyet düzeyindeki zorluklar olarak adlandırılmaktadır. Uluslararasılaşmanın farklı aşamalarında döviz kurlarındaki dalgalanmalar, vergi ve tarifeler çerçevesinde yaşanan sorunlar, yerel ve uluslararası pazarlardaki enflasyon oranlarındaki değişimler gibi farklı ekonomik zorluklar, KOBİ'lerin aşması gereken sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle yabancı pazarlarda faaliyet göstermek için gerekli dokümanlar ve yasal yükümlülükler aşınamamak, müşteriler ile iletişimde yaşanan sıkıntılar, ana ülkede devlet desteklerinden yoksun olunması, dil ve kültürel farklılıklar, politik istikrarsızlıklar, ödemelerde yaşanan gecikmeler, alışıldık olmayan iş yapma biçimleri, yabancı pazarlardaki sert rekabet ve kötü ekonomik koşulların hepsi dışsal engeller arasında yer almaktadır. (Biswas ve Khan, 2017: 26)

2.5.3 Literatürde ampirik çalışma bulguları

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için literatürde yapılan bazı çalışmaların sonuçlarının incelenmesi faydalı olacaktır.

Fillis (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, ihracatçı firmaların üçte birinin ihracat pazarlarında ilk girişlerinde problemler ile karşılaştıkları görülmüştür. Araştırmada öne çıkan sonuçlar arasında da işletmelerin en çok yaşadıkları 20 sorunun güvenilir distribütör veya ağ seçimleri, ürün tanıtımı ve rakiplerin fiyatlarıyla rekabet ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. (Wambui 2013: 19-20)

Ashiku (2016), Arnavutluk'ta 2014-2015 yıllarını kapsayan dönemde 50 KOBİ'nin uluslararasılaşmasını incelemiş ve sırasıyla tarife engelleri, yabancı pazarlar hakkında bilgi eksikliği, yüksek nakliye maliyetlerinin KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerinde en önemli engeller olarak öne çıktıkları tespit edilmiştir.

Baum vd. (2011) ise Uluslararası Yeni Girişimler (INV-International New Ventures) ile Yerel Yeni Girişimler (DNV-Domestic New Ventures) perspektifinden konuyu ele alarak, INV ve DNV arasındaki ayrımın gelirlerin elde edildiği mecra olmasından hareketle, uluslararasılaşma engellerini pazara dayalı engeller ve finansal engeller olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Almanya'da yerleşik biyoteknoloji, mikrosistemler, yenilenebilir enerji ve nano teknoloji sektörlerindeki 1944 işletmeye

uygulanan anket sonuçlarına göre her iki engelin de genç işletmelerin yabancı pazarlara girmesini teşvik etmek için ortadan kaldırılmasına ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmuştur.

Cahen vd. (2016), Brezilya'daki yeni teknoloji-tabanlı işletmelerin uluslararasılaşmasında yöneticilerin engelleri algılama biçimleri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada, yükselen pazarlarda faaliyet gösteren 214 işletme yöneticisine anket uygulamışlardır. Kurumsal engeller, organizasyonel yeterlilik engelleri ve insan kaynakları bariyerlerinin söz konusu işletmelerin önündeki en büyük engeller oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Fornes ve Cardoza (2010) Çin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası büyümelerini incelemek için 500 işletmeden elde edilen verilerden hareketle, finansman sorunlarının uluslararasılaşmanın önünde bir engel olarak görülmediğini ortaya koymuştur. Batılı işletmeleri inceleyen çalışmalarda sıkça karşılaşılan söz konusu husus oldukça ilgi çekici olup arkasında Çin devleti tarafından kamu bankaları vasıtasıyla işletmelere verilen kredilerin yattığı söylenebilecektir. Bir diğer ilginç sonuç ise işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerden daha az engel ile karşılaştıkları yönünde verdikleri cevaplardır. Yazarlar tarafından analizde kullanılan engel kriterlerinin, gelişmiş ülke ekonomilerine özgü çalışmalardan alındığı belirtilerek Çin'e özgü çalışmalara ihtiyaç duyulduğu kaydedilmiştir.

Hutchinson vd. (2009), perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal yeterlilik ve altyapı, yönetimin büyümeye bakış açısı ve yabancı pazar farklılıklarının uluslararasılaşmada önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yazarlar tarafından bu kez küçük ölçekli perakendecilere yönelik yapılan bir diğer araştırma ise, KOBİ'lerin (yönetimin) vizyon eksikliği, kontrolü kaybetme korkusu, pazar bilgisi eksikliği, işletmenin kaynak yetersizliği, yerel pazarın yeterince domine edilmemesi, mevzuatta zorluklar, döviz kuru, kültürel farklılıklar ve lojistik sorunları nedeniyle uluslararasılaşmadan uzak durduklarını ortaya çıkarmıştır. (Hutchinson vd., 2009: 551-562)

Korsakiene (2014), Litvanya'daki KOBİ'lerin uluslararasılaşmasındaki itici unsurlar ve engelleri araştırdığı çalışmasında, pazarda daha uzun süre yer alan işletmelerin daha kapsamlı uluslararasılaşma yöntemlerini tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan uluslararasılaşmış KOBİ'ler için en önemli engel yurtdışında yoğun rekabet ortamı iken, en az etkili engel ise pazar bilgisine erişememek olarak

belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da uluslararasılaşma faaliyetleri neticesinde elde edilen deneyim ile bilgiye erişimde artan kolaylık gösterilmiştir.

Bahsekonu araştırmalarda uluslararasılaşma yalnızca ihracat perspektifinden ele alınmaktadır. Ancak Crick (2007) tarafından Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren ve birden fazla pazara giriş yöntemini kullanan KOBİ'lerin uluslararasılaşmasındaki engellerin neler olduğu araştırılmış ve maksimum 250 çalışanı bulunan ve tek kişiye ait işletmeler araştırmaya konu edilmiştir. Elde edilen sonuçları yorumlayan yazar, politika yapıcılarının farklı pazara giriş yöntemi uygulayan KOBİ'lerin uluslararasılaşma problemleri çerçevesinde farklı destek mekanizmaları oluşturmaları gerektiğini, yöneticilerin ihtiyaçlarının ancak işletmeye özgü çözümler ile giderilebileceğini öne sürmüştür.

Literatüre katkı yapan yazarlar tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda KOBİ'lerin uluslararasılaşması önündeki temel engeller; istikrarsız hukuki, siyasi ve ekonomik ortam, bilgi eksikliği, devlet desteğinin yeterli/uygun olmaması olarak ön plana çıkmaktadır. (Krikštulytė ve Korsakienė, 2016: 7)

2.6 KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasında İşletme Karakteristikleri

KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde işletmeye özgü karakteristikler de belirli roller oynamaktadırlar. Özellikle KOBİ'ler yabancı pazarlara ilk adım attıklarında çeşitli zorluklar baş göstermekte, çoğu işletme ya başarısız olmakta veya düşük başarı düzeyinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Küçük işletmelerin büyük işletmeler ile kıyaslandığında daha az finansal kaynaklara ve uluslararası deneyime sahip olmaları, yoğun yatırıma ihtiyaç duyulan uluslararasılaşma adımlarında KOBİ'lerin daha fazla problem yaşamalarına neden olmaktadır. Yabancı pazarlarda başarılı olmak için stratejilerini çeşitlendirmek zorunda kalan KOBİ'ler için seçeneklerden biri de uluslararası alanda tedarikçiler, distribütörler gibi diğer işletmeler ile işbirliği yapmaktır.

KOBİ'lerin kendilerine özgü yapılarının her zaman dezavantaj oluşturduğu söylenemeyecektir. Büyük işletmeler ile kıyaslandığında, hız ve esneklik bakımından daha üstün olan küçük işletmeler, uluslararasılaşmış ağlarda kendilerine yer edinmek için daha çok hareket serbestisine sahiptirler. Diğer taraftan, sınırlı yönetimsel deneyimleri nedeniyle KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri doğrudan yabancı yatırımların, gelişmiş ülkelere odaklandığı görülmektedir. (Masataka 1995:263).

KOBİ'lerin yetenekli, uluslararası faaliyetlerini yönetecek uzman yöneticilere veya karmaşık kararları almada danışabilecekleri yöneticilere sahip olmamaları da uluslararasılaşma adımları atılırken dezavantaj yaratabilmektedir. Küçük ve yeni uluslararasılaşan işletmelerde ölçek ekonomilerinin olmaması, finans ve bilgi kaynaklarının yetersizliği, risk almaktan kaçınılması temel kısıtlar olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin aynı zamanda sahibi de olan yöneticilerin diğer karar alıcılardan daha çok risk alabildikleri, yapılan araştırmalarda ileri sürülen argümanlar arasındadır. Aynı zamanda, işletme büyüklüğü ile pazar büyüklüğü arasında önemli bir ilişki olduğu da belirtilmektedir.

2.6.1 İşletme profili

İşletme profili, işletmenin ölçülebilir nicel kriterleri arasında yer alan işletme büyüklüğü, işletme yaşı gibi temel değişkenleri kapsamaktadır.

2.6.1.1 İşletme büyüklüğü

Bonaccorsi (1992), Calof (1994) ve Miesenbock (1988) gibi bazı araştırmacılar literatürde işletme karakteristikleri arasında hiçbir değişkenin işletme büyüklüğü kadar incelenmediğini belirlemişlerdir. İşletme büyüklüğü, küçük işletmelerin ihracat faaliyetleri bağlamında da en çok incelenen konular arasında yer almakta olup bu işletmeler, büyüklüklerini ihracat yapmanın önündeki bir engel olarak görmektedirler.

İşletme büyüklüğü değişkenlerinden en çok kullanılanları ise çalışan sayısı ve satış hacmi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağımsız olmaları, mülkiyet, faaliyet ölçeği ve kapsamı gibi konular bakımından büyük işletmelerden farklılaşan KOBİ'lerin büyük rakipleri ile kıyasla daha büyük engellerin üstesinden gelmeleri gerekmektedir. (Onkelinx ve Sleuwaegen 2015: 819)

Bloodgood, Sapienza ve Almedia (1996) tarafından yapılan bir araştırmada personel sayısı bağlamında işletme büyüklüğü ile uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan uluslararasılaşma sürecinde işletme büyüklüğünün önemi teyit edilmiş olup Manolova vd. (2010) tarafından Bulgar KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmada, işletme büyüklüğü ile uluslararasılaşma arasında önemli düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Söz konusu çabalara rağmen araştırmacılar arasında bu değişkenin uluslararası faaliyetler üzerindeki etkisine yönelik ortak bir kabul mevcut bulunmayıp bunun

arkasında ise, araştırmalarda farklı büyüklük kriterlerinin, kavramlarının ve metodolojilerinin kullanılması bulunduğu söylenebilecektir. (Ruzzier ve Ruzzier, 2015: 55-56)

2.6.1.2 İşletme yaşı

Son yıllarda, KOBİ'lerin uluslararasılaşması araştırmalarında incelenen faktörler arasında işletme yaşı ve faaliyetlerin süresi yer almaya başlamıştır. Zhou ve Wu, (2014) tarafından uluslararasılaşmaya, işletmenin kuruluşunu müteakip erken süreçte başlanmasının satışların büyümesi bağlamında işletme performansına pozitif etki bıraktığı ortaya konmuştur.

Daha geç aşamalarda uluslararası faaliyetlerde yer almak isteyen işletmelerin, rutinleri, yerleşmiş prosesleri, organizasyonel normları aşmaları gerekeceğinden, kısa zamanda uluslararasılaşan işletmelerin yerel ve yabancı pazarlarda büyüme olasılıkları daha fazladır. Diğer taraftan doymuş yerel pazarda deneyim kazanan işletmelerin ihracat faaliyetlerinde bulunma olasılığı fazladır. Aynı zamanda diğer işletmeler ile daha erken süreçte işbirliğine giren yeni kurulan girişimlerde uluslararasılaşma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Uluslararası faaliyeti bulunan ve bulunmayan işletmeler üzerinde işletme yaşı ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki etkiyi inceleyen araştırma sonuçlarının tutarlı olmadığı görülmekle birlikte, literatürde genç işletmelerin daha eski işletmeler ile kıyaslandığında ihracat faaliyetlerinde daha aktif olduklarına yönelik (Ursic ve Czinkota, 1989) bulgulara rastlanılmaktadır. (Ruzzier ve Ruzzier, 2015: 57-58)

2.6.2 Çalışan profili

İşletmede istihdam edilen çalışanların eğitim düzeyleri, dil yetkinlikleri, uluslararası deneyimleri, uluslararasılaşma sürecinde etkili faktörler arasında yer almaktadır.

2.6.2.1 Eğitim düzeyi

KOBİ'ler yetersiz finansal ve yönetsel kaynaklara sahip olmalarından dolayı yetenekli çalışanların tespiti, istihdam edilmesi ve eğitilmesinde önemli sorunlarla baş etmek zorunda kalmakta ve çalışanlar birden çok işi yapmak durumunda kaldıkları için belirsiz iş tanımları ile boğuşabilmektedirler. Küçük ve kaynakları kısıtlı işletmeler

formal çalışan eğitimi ile daha az iştigal etme eğilimindedirler. Başarılı ve başarısız bir uluslararasılaşma stratejisi ayırımında ise iyi eğitilmiş ve yetişmiş bir iş gücü önemli rol oynarken, KOBİ'ler için işe alım ve eğitim, iki kritik alan olarak ortaya çıkmaktadır. (Onkelinx vd. 2012: 2)

2.6.2.2 Dil

KOBİ'ler, yabancı pazarlara girişlerinde bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu maliyetler arasında ise yabancı ülke mevzuatlarına uyum yanında dil ve kültürel farklılıklara uyum da yer almaktadır. OECD/APEC tarafından yapılan uluslararası bir çalışmanın sonuçlarına göre, çalışmaya katılan KOBİ'lerin önemli bir bölümü işletme içi engelleri, iş çevresinden (işletme dışı) kaynaklı uluslararasılaşma engellerinden daha önemli olarak görmüşlerdir. Söz konusu işletmeler için en önemli engeller arasında yabancı pazarlardaki iş fırsatlarının belirlenmesi ve pazarın konumlandırılması ve analiz edilmesinde sınırlı bilgi sahibi olunması sıralanmıştır.

Söz konusu engellerin kültürel farklılıklardan ve dil farklılıklarından kaynaklabileceği aşikardır. Diğer ticari engellerden farklı olarak söz konusu dezavantajlar, öğrenmeye yönelik yapılacak yatırımlar ile aşılabilecektir. (Peck ve Zhou, 2014: 2)

2.6.2.3 Uluslararası deneyim

İşletmelerin uluslararasılaşma yetenekleri ve istekleri, önemli derecede uluslararası pazarlar hakkındaki bilgilerine dayanmaktadır. Uluslararasılaşma engellerine ilişkin çalışmalarda, yabancı pazar bilgisi eksikliğinin önemli engeller arasında sıklıkla sayıldığı görülmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek, işletmelerin bilgi düzeylerini artırmakta ve deneyim kazanmak için bir temel oluşturmaktadır. (Love vd., 2016:807)

2.7 Uluslararasılaşmada Değişim Ajanları

Uluslararasılaşmanın gerçekleşebilmesi için işletme içerisinden veya dışından bir kişi veya bir aktörün süreci tetiklemesi gerekmektedir. Agresif yöneticiler işletme içi önemli değişim ajanları arasında yer almaktadır. Yöneticiler, yabancı pazarlara yaptıkları seyahatler neticesinde deneyim kazanabilmekte ve bu deneyimden uluslararasılaşma

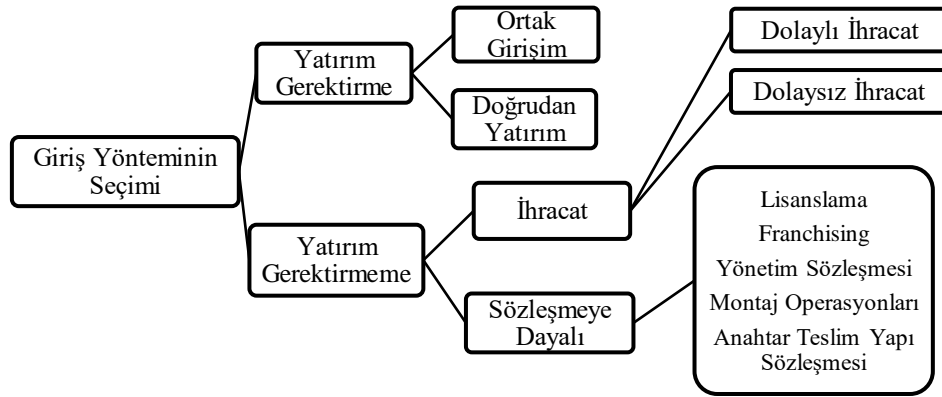
faaliyetleri çerçevesinde istifade edebilmektedirler. Bu kapsama, ihracat deneyimi olan yeni çalışanlar veya yöneticiler de ele alınabilir.

İşletme dışı değişim ajanları ise yerel işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri için onları teşvik eden, ihracat ve dış ticaret ile iştiğal eden distribütör işletmeler gibi unsurlardan oluşabilmektedir. Dış ticaret yönetim şirketleri, ticaret odaları vb. teşekküller de harici değişim ajanlarıdır. (Wambui 2013: 19-20)

2.8 Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Uluslararası pazarlara giriş yapmayı planlayan bir işletmenin önünde yatırım gerektiren ve gerektirmeyen yöntemlerden birinin seçilmesi bağlamında iki alternatif bulunmaktadır. Bu farklı dış pazara giriş şekillerinde, en basit uluslararasılaşma yöntemi olan ihracattan başlayarak, doğrudan yatırıma doğru, katlanılan risk yanında faaliyetleri kontrol etme ve kâr etme imkânları da artmaktadır. (Öztürk, 2017: 233)

Şekil 2.5'te işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimleri seçimindeki alternatifleri yer almaktadır. İşletmeler tarafından uluslararasılaşma kararlarında öncelikli olarak yatırım yapılıp yapılmayacağına karar verilmesi gerekmekte olup seçilecek yöntem de söz konusu karar çerçevesinde şekillenmektedir.



Şekil 2.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Biçimleri (Pan ve Tse; 2000: 538'den

Alıntılan Altıntaş ve Özdemir 2006: 185)

Şekil 2.5'de görüleceği üzere, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçiminde iki farklı yöntem ortaya çıkmaktadır. Bu yöntemlerden ilki yatırım gerektiren pazara giriş yöntemleri, diğeri ise yatırım gerektirmeyen pazara giriş yöntemleridir

(Narayanan, 2015: 106). Bu yöntemlere ilişkin detaylar aşağıda açıklanmaktadır.

2.8.1. Yatırım Gerektiren Pazara Giriş Yöntemleri

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemini seçerken yatırımda bulunup bulunmayacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Ortak girişim ve doğrudan yatırım şeklindeki adımlar işletmeye diğer giriş yöntemlerinden daha fazla kontrol ve kar sağladığı bilinirken, alınacak riskin de aynı biçimde yüksek olacağı unutulmamalıdır.

2.8.1.1 Ortak Girişim

Birden fazla işletmenin kararlaştırılan bir yatırım projesi çerçevesinde bir araya gelmek suretiyle birlikte hareket etmek için oluşturdukları ortak işletme yapısına ortak girişim adı verilmektedir. Bu girişim türünde, genellikle yabancı pazarlara açılmak isteyen işletmeler, hedef pazardaki işletmelerle değişik hisse oranlarında ortaklık kurarak pazara giriş yapmaktadır. Ortakların yabancı ülkelerden bulunması durumunda pazara giriş kolaylaşmaktadır. Ayrıca, yabancı bir ülkede yerel bir işletmeye ortak olma, yerel işletmenin hisse senetlerinin bir bölümünü satın alma ya da o yerel işletmeyle yeni bir firma kurma biçiminde uygulamalara rastlanılmaktadır. (Öztürk, 2017: 236)

2.8.1.2 Doğrudan Yatırım

Bir işletme için yabancı pazarlara girmenin en riskli yolu, hedef ülkede montaj veya üretim tesislerine doğrudan yatırım yapmak ve işletme kurmaktır. Yabancı pazarlarda ihracat vb. yollarla varlık gösteren işletmeler hedef pazarda üretim tesisleri kurmak suretiyle doğrudan yatırım yapabilmektedirler. Doğrudan yatırımlar, pazarın yeterli büyüklüğe sahip olması ve pazara ilişkin olarak iyi bir araştırmanın yapılmış olması durumunda önemli avantajlar yaratabilmektedir.

İşletmenin ucuz hammadde, emek ile üretim yapması neticesinde maliyet avantajı yaratılabilmekte ve hedef pazarda katma değer yaratılması nedeniyle işletmenin pazardaki imajı güçlenebilmektedir. Bunun yanında hedef pazarda hükümetler, müşteriler, tedarik zincirleri ve distribütör firmalarla derin ilişki geliştirilmesi de mal ve hizmetlerin iç pazar koşullarına daha iyi uyarlanmasını sağlayabilmektedir. Uzun vadeli yatırım hedeflerine ulaşılması için gerekli stratejilerin de belirlenmesi bir diğer avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemin başlıca dezavantajı ise önemli büyüklükteki

bir yatırımın kötüleşen pazar koşullarına veya el konulmaya karşı açık olmasıdır. (Öztürk, 2017: 236-237)

2.8.2. Yatırım Gerektirmeyen Pazara Giriş Yöntemleri

Her işletme, yabancı pazarlara girişte yatırım gerektiren yöntemleri tercih edemeyebilecektir. Özellikle finansal imkanları sınırlı olan KOBİ'ler için yatırım gerektirmeyen yöntemlerden birinin tercih edilmesi, mal ve hizmetlerin kısa süre içerisinde yabancı pazarlarda yer almasını sağlaması bakımından avantajlı görülebilmektedir.

2.8.2.1 İhracat

Uluslararası pazarlara giriş için en fazla kullanılan yol ihracattır. İhracat, işletme tarafından üretilen malların bir kısmının yurtdışına gönderilerek satılmasıdır. Yurtdışında satışa sunulacak olan mallar, iç pazardaki ile aynı olabileceği gibi hedef pazara göre değişiklik gösterebilmektedir. İhracatın işletmeler tarafından öncelikli olarak tercih edilmesinin nedenleri arasında herhangi bir yatırıma, işletmenin yapı ve hedeflerinde değişikliğe gidilmemesi veya çok az bir değişiklik ve dolayısıyla risk en aza indirilerek dışa açılması yer almaktadır. (Öztürk, 2017: 234)

Birçok işletme tarafından uluslararasılaşmanın ilk adımı olarak ihracata başvurulmaktadır. Özellikle küçük boy işletmeler, ürünlerini yabancı pazarlarda satmak için tek alternatif olarak ihracatı tercih etmektedirler. İhracat faaliyetinde bulunmak isteyen işletmelerin önünde dolaylı ihracat ve dolaysız ihracat olmak üzere, iki seçenek bulunmaktadır. Dolaylı ihracatta işletme, kendi ülkesindeki aracından istifade etmektedir. Doğrudan ihracat ise işletmenin kendi ihracat organizasyonunu kendisinin kurmasını veya yabancı ülkede yerleşik (distribütör vb.) aracı ile birlikte ihracat faaliyetlerini koordine etmesini gerektirir. (Kotabe ve Helsen 2010:299)

2.8.2.1.1 Dolaylı ihracat stratejileri

Dolaylı ya da aracılarla yapılan ihracatta, işletmeler mallarını yurtdışına ihraç ederken yurtiçindeki aracı firmalardan istifade etmektedirler. Dış pazarlar hakkında bilgi düzeyi az olan ve ihracat faaliyetleri için personel istihdam etmeyen işletmeler, aracılar üzerinden gerçekleştirdikleri ihracat faaliyetleri ile dış pazarlar hakkında yüzeysel de olsa bilgi edinmeye başlamış olurlar. Bu yöntemin yaygın olarak kullanımında riskin az

olması, pazar bilgisi gibi konularda yüklerin aza indirgenmesi önemli rol oynamaktadır. İhracat işleminin aracılar üzerinden gerçekleştirilmesi nedeniyle malların satışı bu kuruluşların sorumluluğunda olmaktadır. Bahsekonu avantajlara karşı aracılar üzerinden yapılan ihracatın en büyük sakıncaları ise, çoğu kez etkin çalışacak iyi firmaların bulunmasının güç olması, pazar bilgisi ve tecrübesi kazanımının çok az olması gösterilmektedir. (Öztürk, 2017: 235)

Dolaylı ihracat stratejisini benimseyen işletmeler ürünlerini yabancı pazarlarda yerleşik bağımsız aracılar vasıtasıyla satmaktadır. Bu stratejide, ihracatçı işletmenin malları, başka bir işletme tarafından satın alınarak yabancı pazarlarda satışı gerçekleştirilmektedir. İhracatçı, belirli bir ürün gamında ve/veya belirli bir coğrafi bölgede uzmanlaşmış bir işletmeden oluşmaktadır. Malları doğrudan satın alan aracı firma ise genellikle birbiri ile rekabet halinde olmayan ürünleri bünyesinde toplar ve yerel üreticiler için bir ticaret işletmesi olarak görev yapar.

İhracatın acentalar vasıtasıyla gerçekleştirilmesi halinde ise malların mülkiyeti üreticinin olmakla birlikte, ticari muamelelerin gerçekleştirilmesi karşılığında komisyon alınmaktadır. Acentalar bu nedenle malların denizaşırı satışında herhangi bir risk almamaktadırlar. Küçük işletmeler arasında ise ihracat yönetim şirketi kullanımı oldukça yaygın bir uygulamadır. Bu şirketler birbirleri ile rakip olmayan üreticiler için münferit ihracat satış departmanı görevi gören bağımsız firmalardır. Farklı büyüklüklerde olabilen bu firmalar üreticinin yabancı pazarlarda mallarını pazarlayabildikleri gibi “alıcı-satıcı” rolü de üstlenebilirler. Bu durumda mallar, üreticinin belirlediği bir fiyattan satın alınarak yabancı pazarlardaki alıcılara yine üretici tarafından belirlenen fiyatlarda satılmaktadır.

Diğer pazara giriş yöntemleri ile kıyaslandığında dolaylı ihracat, ihracatçı işletmeye çeşitli avantajlar sağlamaktadır. İhracatçı, anlık biçimde yabancı pazar deneyimi elde etmektedir. Dolaylı ihracatçılar profesyonel firmalardan oluştuğu için siparişlerin işlenmesi sırasında ortaya çıkan tüm detayların üstesinden gelebilirler. Aynı zamanda üretici için pazar fırsatlarını değerlendirebilirler. Diğer güçlü yanları ise acentaların veya/veya distribütörlerin seçimindeki ve dağıtım ağlarının yönetilmesindeki bilgi düzeyleridir.

Dolaylı ihracat stratejilerinin dezavantajları arasında ise ihracatçının mallarının yabancı pazarlarda pazarlanması üzerinde az kontrolünün bulunması veya hiç kontrolünün bulunmaması gösterilmektedir. Yetersiz satış desteği, yanlış fiyatlandırma

politikaları veya zayıf dağıtım kanallarının seçimi de satışların düşük olmasına neden olabilecektir. (Kotabe ve Helsen, 2010:299)

2.8.2.1.2 Dolaysız ihracat stratejileri

Doğrudan veya direkt ihracatta işletmeler, yabancı pazarlardaki alıcılarla doğrudan temas kurmak suretiyle ihracat gerçekleştirerek bu işlemleri doğrudan kendileri yüklenirler. Doğrudan ihracat gerçekleştirecek işletmelerin, yabancı pazarlar hakkında yasal yükümlülükler vb. hususların yanı sıra alıcıların ticaret kültürleri, kullanılacak dağıtım kanalları gibi konularda bilgi sahibi olma zorunlulukları bulunmaktadır. Bu yöntemin tercih edilmesi durumunda, işletmeler, kendilerine bağlı dış satıcılar kullanılabildikleri gibi, yabancı pazarlarda satış şubesi veya büroları açabilmekte, acente veya distribütörlerden de yararlanabilmektedirler. Doğrudan ihracat, uluslararası pazarlarda düzenli ve sürekli faaliyet göstermek isteyen işletmeler için uygun bir yöntem olup düzenli bilgi akışının sağlanması da ayrıca önemlidir. (Öztürk, 2017: 235)

Doğrudan ihracat stratejisinin benimsenmesinde ise işletme, kendi ihracat departmanını kendisi kurmakta ve ürünlerini yabancı pazarda bulunan aracılar üzerinden satmaktadır. Uluslararası satış potansiyelinin görülmesi üzerine doğrudan ihracat, dolaylı ihracat stratejilerinde daha çekici gelmektedir. Dolaylı ihracat stratejisi ile kıyaslandığında doğrudan ihracat stratejisinde, uluslararası operasyonlarda ihracatçının kontrolü ve dolayısıyla satışlardan elde edilen kar da daha fazladır. İhracatçı, pazardan daha fazla geri besleme elde etmektedir. Ancak insan kaynakları ve finansal kaynakların işletmenin kendisi tarafından bir araya getirilmesi, hedef pazarların seçimi, yabancı pazarlardaki temsilcilerin tespiti ve belirlenmesi, lojistik faaliyetlerin gerektirdiği prosedürlerin yerine getirilmesi açısından işletmeye yük getirilmektedir. (Kotabe ve Helsen 2010: 300-301)

2.8.2.2 Sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri

Uluslararası pazara girişte sözleşmeye dayalı yöntemler arasında işletmelerin önündeki tercihler arasında lisanslama, franchising, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, anahtar teslim yapı sözleşmesi, ortak girişim, yabancı doğrudan yatırım yer almaktadır.

2.8.2.2.1 Lisans anlaşması (lisanslama)

Lisanslama, ihracattan sonra yabancı pazarlara girişte en basit yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Lisanslama ya da lisans verme olarak adlandırılan bu yöntemde yabancı pazarlara giriş yapmak isteyen işletmeler imalat süreçlerini, ticari markaları, patentleri vd. değerli varlıklarını ücret veya hisse karşılığında yabancı firmalara devretmektedirler.

Bu yöntemde, lisans sahibinin riski az olmakla birlikte, lisansı kiralayan firmaların kazançları imalat uzmanlığı veya tanınmış bir ürün veya marka adı olabilmektedir. Bu yöntemin başlıca avantajı üretim tesisine yatırım yapılmaksızın az riskle, kolayca yabancı pazarlara girilebilmesi iken, yabancı işletmeler üzerinde denetimin az olması, lisans sözleşmelerinin bitiminde lisansör işletmenin kendi eliyle bir rakibini geliştirmiş olma olasılığı ise dezavantaj olarak belirtilebilecektir. (Öztürk, 2017: 235)

İşletmeler, yabancı pazarlara lisanslama yoluyla da giriş yapabilmektedirler. Lisanslama, bir lisansörün somut olmayan varlıklarının belli bir ücret karşılığında belirlenmiş bir süre boyunca bir lisansiye tarafından kullanılmasına imkan tanıyan bir anlaşmadır. Patent, buluş, formül ve dizaynlar, telif hakları, marka ve ticari isimler ile işletme isimleri, program ve sistemler, üretim prosesleri bu varlıklara örnek teşkil edebilir. (Kotabe ve Helsen 2010: 301)

2.8.2.2.2 Franchising

Franchising, işletme sistemi çerçevesinde imaj/marka konusunda kendisini pazara kabul ettiren, bu çerçevede faaliyet gösteren bir firmanın desteğiyle, birbirlerinin benzeri olan firmaların mal/hizmet üretimi ve dağıtımını hedef alarak, birtakım ödemeler karşılığında söz konusu marka ve imajın sahibi olan finansör ile girmiş oldukları bağımsız bir anlaşma türüdür. (Gökdeniz ve Erdem, 2004: 27) Franchising sözleşmesinde franchise veren firmalar ulusal veya uluslararası çapta dağıtım ağı kurarak, markalarının gücünü artırmayı ve kurulan sistemin tamamından gelir elde etmeyi hedeflemektedirler. (Şua, 2007: 57) Uluslararası alanda en hızlı yayılan lisans verme şekli olan franchising'de uluslararası işletmeler, marka adını ve gerekli temel maddeleri sağlar, eğitimi üstlenir, mal veya hizmet için kalite garantisi alırlar. Starbucks, Mc Donalds bu tip anlaşmalara örnek olarak verilebilir. (Öztürk, 2017: 235)

2.8.2.2.3 Yönetim sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, yönetim hizmeti (know-how) satın alınması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sözleşme türünde yabancı bir işletme yerel bir işletmeden operasyonel yönetim hizmetleri satın alarak pazarda faaliyet göstermekte, genellikle sözleşme bitiminde pazardan çekilmektedir. Bununla birlikte elde edilen deneyim neticesinde yabancı işletmenin pazarda yer almaya devam ettiği durumlar da mevcuttur. (Wach, 2014: 140)

2.8.2.2.4 Montaj operasyonları

Montaj stratejisinde yabancı bir işletme, net ve katı biçimde tanımlanmış montaj faaliyeti yürütmesi için yerel bir işletme ile işbirliği yapmaktadır. Montajı yapılacak ürün ara mal olarak gönderilebilmektedir. Bu durumda montajı tamamlanan ürün kaynak ülkeye geri sevk edilmektedir. Ara malların farklı bir ülkede tamir/bakım işlemine tabi tutulduğu montaj sözleşmeleri de mevcuttur. (Wach, 2014: 141)

2.8.2.2.5 Anahtar teslimi yapı sözleşmesi

İthalatçı (alıcı) ve ihracatçı (satıcı) arasında gerçekleştirilen sözleşmelerdir. Hizmetlerin de facto olarak ihracı olarak da bilinen bu sözleşme türünde satıcı, belirli bir süre içerisinde, alıcının gereksinimlerine uygun olarak yatırımı gerçekleştirmeyi taahhüt etmektedir. (Wach, 2014: 140)

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TANITILMASI VE LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde çalışmanın araştırma sahasını oluşturan Eskişehir sanayisinin genel yapısı ve araştırma kriterlerine yer verilmiştir. Literatürdeki benzer çalışmaların incelenmesi neticesinde, gerçekleştirilen benzer araştırmalar hakkında fikir sahibi olunması amaçlanmıştır.

3.1 Eskişehir Sanayisinin Genel Yapısı

ESO'nun 2018 verilerine göre, ESO'ya kayıtlı işletme sayısı 738 olup toplam 64.200 kişi istihdam edilmektedir. İşletmelerin 46'sı (%6) büyük boy işletme olarak sınıflandırılırken, 167'si (%23) orta boy, 416'sı (%56) küçük boy ve kalan 109'u (%15) ise mikro ölçekli işletmedir.

Çalışanların %55'i büyük işletmelerde istihdam edilirken orta boy işletmeler istihdamın %28'ini yaratmaktadır. Küçük ve mikro boy işletmeler, toplam istihdamda %17'lik paya sahiptir. ESO üyelerinin teknolojik düzey dağılımına bakıldığında, 17 işletme yüksek teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet göstermekte ve yaklaşık 4.000 kişi istihdam etmektedir. Söz konusu işletme ve çalışan sayısı orta yüksek teknoloji yoğun sektörler için 145 işletme ve 18.500 kişi, orta düşük teknoloji yoğun sektörlerde 255 işletme ve 19.500 kişi, düşük teknoloji yoğun sektörlerde 165 işletme ve 15.500 kişiye tekabül etmektedir. 156 işletme ve 6.500 kişi ise kapsam dışı sektörlerde faaliyet göstermektedir.

ESO verilerine göre, kayıtlı işletmeler toplamda 2 milyar ABD Doları'ndan fazla ihracat gerçekleştirmektedir. Eskişehir genelinde 250.000 kişi doğrudan sanayi sektöründen geçimini sağlamakta ve bu da her üç kişiden birinin sınai işletmeler sayesinde geçimini sağladığını göstermektedir.

3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

20. yy başından itibaren uluslararası ticarete büyük çaplı ve hızlı değişimler meydana gelmekte ve ticarete artan liberizasyon, ekonomik entegrasyonların genişlemesi, sınır ötesi ticarete finansman bulmada kolaylıklar, bilgi, iletişim ve taşımacılık teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle müşteriler ve pazarlama ortakları arasındaki bağlantılar artmaktadır. Söz konusu değişimlere rağmen özellikle KOBİ'ler

ürün ve hizmetlerini sınır ötesi alıcılara satmaya cesaret edememekte ve rakiplerine karşı kendilerini dezavantajlı bir duruma sürüklemektedirler.

Diğer taraftan küreselleşme ile uluslararası rekabetin artması, işletmelerin ayakta kalmak için küresel pazarlara açılmalarına neden olmuştur. Büyük işletmelerin tedarik, pazarlama, kapasite kullanımı, AR-GE olanakları, rekabet üstünlükleri, nitelikli işgücüne erişim ve finansman bulma kolaylıklarının aksine KOBİ'lerin sorunlarına tek başlarına çözüm bulmaları küreselleşen dünyada oldukça zordur.

Ülkemizde KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve bu süreçte karşılaştıkları engellere ilişkin az sayıda çalışma bulunmakta ve KOBİ'lerin dünya ekonomisi içerisindeki payları ve oynadıkları önemli roller göz önünde bulundurulduğunda bu alanda yapılacak çalışmalara olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Araştırma neticesinde KOBİ'lerin uluslararasılaşma önünde gördükleri engellerin neler olduğunun ortaya konulması, söz konusu engellerin ortadan kaldırılması için atılması gereken adımların neler olduğunun saptanması ve politika yapıcılara yol gösterilmesi hedeflenmektedir.

Uluslararasılaşma engellerin anlaşılması, temelde KOBİ yöneticileri, politika yapıcılar, işletme yönetimi alanında çalışan akademisyenler ve ihracat araştırmacıları gibi dört paydaş için önemlidir. Bu çerçevede, söz konusu araştırma sonuçları; uluslararasılaşma engellerinin meydana getirdiği olumsuzlukların bertaraf edilmesi, ihracat faaliyeti yürüten organizasyonlara destek veren hükümet, ticaret ve sanayi odaları ile diğer organizasyonlara ışık tutulması, engellerin ortadan kaldırılması için özel eğitim programları hazırlayabilecek unsurlara kılavuz oluşturulması, ihracat alanında teori geliştirilmesi için KOBİ'lerin bakış açısından karşılaşılan engellerin neler olduğunun tespitinin yapılması (Leonidou, 2004: 280) bakımlarından literatüre katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan bu çalışma, ülkemiz sanayinde önemli bir paya sahip olan Eskişehir bölgesinde KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engellerin araştırıldığı ilk akademik çalışma olma özelliğine sahiptir.

3.3 Araştırma Hipotezleri

Daha uzun süreyle ihracat faaliyeti gerçekleştiren işletmelerin elde ettikleri deneyim neticesinde ihracat faaliyetlerinde daha az belirsizlik ile karşılaşacakları, yabancı pazarların işleyişini daha iyi anlayabilecekleri ve netice itibarıyla daha düşük ihracat deneyimi olan işletmeler ile kıyaslandığında ihracat sırasında karşılaşılan problemleri daha iyi tolere edebilecekleri öne sürülebilecektir. (Katsikeas ve Morgan,

1994: 21)

Yeni kurulan işletmelerin hayat döngüleri içerisinde niçin diğer işletmelerden daha önce uluslararasılaştıkları ve niçin bazı işletmelerin yabancı pazarlardan uzak durarak yerel pazardaki etkinliklerini artırdıkları ile ilgili sorunun net bir yanıtı bulunmamaktadır. Uluslararasılaşma öncesi işletme davranışları ile ilgili literatürde yeterince araştırma bulunmadığı ve bu alanda daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu aşikardır. (Baum vd. 2011)

Diğer taraftan, pazarda uzun süre faaliyet gösteren işletmeler ile kıyaslandığında, yeni kurulan işletmelerin ihracat engellerine daha hassas yaklaştıkları yönünde araştırma bulguları literatürde yer almaktadır. (Leonidou, 2000) İşletme büyüklüğü (çalışan sayısı, toplam satış cirosu vb. kriterlere göre) ne kadar küçükse kaynak kısıtları, faaliyet zorluğu ve ticari kısıtlamalar gibi engeller nedeniyle ihracat faaliyetlerinin daha fazla etkileneceği yönünde argümanlar da ileri sürülmüştür.

Bununla birlikte aynı uluslararasılaşma düzeyinde bulunan iki işletmeye ihracat engelleri aynı biçimde etki etmeyecek ve her ikisi de engellere karşı aynı reaksiyonu göstermeyecektir. Buna ilaveten, işletmelerin karşılaştıkları engelleri farklı zaman dilimlerinde ve farklı ihracat destinasyonlarında farklı algılayabildikleri de bilinmektedir. (Leonidou, 2004: 284)

Söz konusu bilgilerden hareketle araştırmada kullanılacak hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: İşletme büyüklüğü yüksek olan işletmeler uluslararasılaşma önündeki engelleri küçük işletmelerden farklı algılayacaklardır.

Hipotez 2: Daha uzun süre ihracat faaliyetlerinde bulunan işletmeler diğer işletmelere kıyasla uluslararasılaşma önünde daha az problem yaşayacaklarını düşünmektedirler.

Hipotez 3: Mevcut durumda uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmeler, işletme dışı engellerin uluslararası faaliyetler önünde daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

Hipotez 4: Mevcut durumda uluslararası pazarda faaliyette bulunmayan işletmeler, işletme içi engelleri uluslararasılaşmalarının önünde daha büyük engel olarak görmektedirler.

3.4 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı olan, Eskişehir il sınırları içerisinde faaliyet gösteren, sanayi odalarına kayıtlı olmalarından dolayı mevzuat gereği imalat sanayinde faaliyet gösteren tüm KOBİ'leri kapsamaktadır.

3.5 Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Hazırlık Aşaması

Uluslararasılaşma literatüründeki çalışmaların, işletmelerin ihracat performansları ölçüt alınarak incelendiği dikkat çekmektedir. Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri arasında yer alan ihracat, lisanslama, ortak girişim, franchising, doğrudan yabancı yatırım vd. yöntemler arasında KOBİ'ler tarafından en çok kullanılan uluslararasılaşma yöntemidir.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin birçok araştırmada, ihracatın toplam satışlara oranının ortaya koyulduğu işletmenin ihracat performansı kullanılmış olup ihracat performansı birtakım sakıncalarına rağmen önemli bir değerlendirme aracıdır. (Çavuşgil, 1984; 199)

Kazem ve Heijden (2006) tarafından yapılan çalışmada, gelişmekte olan ülkeler için ihracatın KOBİ'lerin uluslararası alanda büyümeleri için bir araç olarak kullanıldığı, KOBİ'ler için ihracat faaliyetlerinin hem işletme düzeyinde hem de ulusal düzeyde önemli bir uluslararasılaşma stratejisi olduğu ortaya konmuştur.

Diğer taraftan uluslararasılaşma literatürü, uzun yıllarca gelişmiş ekonomilerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelere odaklanmıştır. Son 10 yıldır yükselen ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin uluslararasılaşması derinlemesine incelenmekte ancak bu mecrada yapılan çalışmalar da büyük boy işletmelere yer vermektedir. (Pontiggia ve Vescovi, 2012: 5)

Katsikeas ve Morgan (1994)'ın işletme boyutu ve ihraç pazarı deneyimi temelinde ihracatta karşılaşılan sorunların algılanmasındaki farklılıkları araştıran çalışmalarında işletme boyutu ve ihracat faaliyeti arasındaki ilişkinin kesin olarak ortaya konulamayacağı belirtilmekle birlikte, (çalışan sayısı, kapasite vb. kriterler çerçevesinde) büyük işletmelerin, diğer işletmelere kıyasla ihracat faaliyetlerini daha iyi organize edebilecekleri yönünde bir algı mevcuttur.

Tüm bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda, uluslararasılaşma önündeki engellerin araştırılmasında, büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasında bir ayırım yapılarak,

büyük işletmelerden ziyade KOBİ'lerin davranışlarının incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı olan ve büyük bir çoğunluğu Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ihracatçı, geçmişte ihracat faaliyetlerinde bulunan ancak mevcut durumda uluslararası pazarlarda yer almayan ve hiç ihracat gerçekleştirilmeyen KOBİ'ler dikkate alınmıştır.

3.6 Anket Hazırlığında Kullanılan Kriterler

Araştırmacılar tarafından uluslararasılaşma, ihracat önündeki engeller ve KOBİ'ler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yönelik çalışmalar devam etmekle birlikte konuya ilişkin üzerinde uzlaşılan bir çerçevenin oluşturulması için kaydedilmesi gereken önemli mesafelerin bulunduğu açıktır. (Narayanan, 2015)

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini engelleyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla ihracat engellerine ilişkin teorik ve deneysel çalışmaları inceleyen Arteaga-Ortiz ve Fernandez-Ortiz (2010) tarafından kabul edilebilir bir sınıflandırma yapılarak gelecek çalışmalara ışık tutulması hedeflenmiştir.

Ancak literatürde yapılan araştırmalar neticesinde engellerin sayısı, tür veya göreceli önemi bağlamında ortak bir kriterin bulunmadığı görülmektedir. Bunun yanında işletme engelleri farklı adlar altında ancak aynı anlamı ifade edecek şekilde kullanılabilir. (Arteaga-Ortiz ve Fernandez-Ortiz, 2010: 398)

Arteaga-Ortiz ve Fernandez-Ortiz (2010) tarafından ortak bir sınıflandırma yapılmak istenmiş olsa da, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engellerin incelendiği çok sayıda araştırmada, Leonidou (2004) tarafından yapılan sınıflandırmadan sıklıkla istifade edildiği görülmektedir. 1960-2000 yılları arasında gerçekleştirilen 32 deneysel çalışma sonuçlarının incelendiği, küçük işletmelerin dış pazarlara açılmaları öznesinde ihracat faaliyetlerini engelleyen faktörlerin bir araya getirildiği Leonidou (2004)'ya ait çalışmada, sınıflandırılan uluslararasılaşma (ihracat) engellerinin anket yöntemi kullanılarak incelenmesi yoluna gidilmiştir.

3.7 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesini Eskişehir'de imalat sanayinde faaliyet gösteren tüm KOBİ'ler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde nispeten homojen coğrafi, kültürel, hukuki ve siyasi alanların seçilmesi, araştırma sonuçlarına etki edebilecek kontrol

edilemeyen değişkenlerin etkisini minimuma indirgemektedir. (Amine ve avuőgil 1983).

Bu ereve, araőtırmamızda örneklem olarak ESO'ya kayıtlı 738 işletme arasında yer alan ve Türkiye'de kullanılan yasal sınıflandırma çerçevesinde KOBİ kategorisinde yer alan 692 işletmeden 85 işletme, örneklem olarak alınmıştır.

3.8 Anketin Uygulanması ve İstatistiksel Yöntem

Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı işletme yöneticilerinin/yetkililerinin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerinde kendilerine engel olarak gördükleri faktörleri, önem derecesine göre tanımlamaları istenmiştir.

Analizlere başlamadan önce anketin hem genel olarak geçerlilik ve güvenilirliğini, hem de ölçeklerin ve alt ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için Cronbach α Katsayısı'ndan yararlanılmıőtır. Yeterli sonuçlar elde edildiği durumda analiz aşamasına geçilmiőtir.

Analiz aşamasında öncelikle anket sorularına verilen cevapların ortalama skorlarının birtakım varsayımlara uygunluğu araőtırılmıőtır. Normal dağılıma uygunluğun analizi için "Kolmogorov Smirnov Normallik Testi", homojen varyans varsayımının uygunluğu içinse "Levene Test İstatistiği" kullanılmıştır. İlgili verilerin analizinde varsayımların sağlanıp sağlanmadığı ve verilerin yapısı göz önünde bulundurulacak uygulanacak teste karar verilmiştir. Sürekli değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ortalama \pm standart sapma Şeklinde, kategorik değişkenlerin ise işletme sayısı (N) ve yüzde (%) Şeklinde gösterilmiştir.

Anket sorularına verilen cevapların ortalama skorlarının işletmelerin özelliklerine göre kıyaslanmasında Tek Yönlü ANOVA ile Bağımsız Gruplarda t Testi kullanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı fark saptanan değişkenler için ikili karőılaőtırmalarda varsayımların sağlanıp sağlanmadığına göre Tukey Testi veya Tamhane Testi'nden yararlanılmıőtır. İhracat yapan ve yapmayan işletmeler ile İşletme İçi Engeller ve İşletme Dışı Engeller lek puanlarının karşılaştırılmasında ise İki Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Ek olarak başlıklar ile alt baőlıkların birbirleri ile ilişkisinin araştırılmasında Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Bu çalışmada istatistiksel analizler SPSS 22.0 istatistiksel paket programı kullanarak yapılmıştır. Test sonuçlarında elde edilen p değerleri, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde deęerlendirilmiőtir.

3.9 Verilerin Toplanması

KOBİ yöneticileri ve/veya temsilcilerinin yanıtlaması için dijital ortamda gönderilen anket ile işletmelerin uluslararası pazarda karşılaştıkları, karşılaşmayı öngördükleri, karşılabileceklerini düşündükleri engellere ilişkin 5'li likert ölçeği kullanılmış olup veriler toplanarak analiz edilmiştir.

Türkiye'de kullanılan KOBİ tanımına göre ESO'ya kayıtlı 738 işletmeden 692'si KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır. Söz konusu KOBİ'lerden 85'i, gönderilen anketi 08-17 Temmuz 2019 tarihleri arasında yanıtlamıştır.

3.10 Literatürde Öne Çıkan Benzer Çalışmalar

Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, farklı coğrafi bölgelerde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ve özelde KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmalarda, elde edilen verilerin farklı olduğu görülebilecektir. Araştırma neticesinde elde edilen bulguların daha iyi anlaşılabilmesi için gerçekleştirilen benzer çalışmalara ait sonuçlar aşağıda verilmektedir.

Akter (2018) tarafından 107 Bangladeşli Hazır Giyim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ üzerinde yapılan araştırmada; yabancı pazar ve döviz dalgalanmalarının kontrol edilememesi, eğitimsiz/nitelikli olmayan işgücü ve nakliye problemleri, kaliteli ürün üretiminde yüksek maliyetler ve müşterilerden yüksek ürün numunesi taleplerinin ihracat faaliyetlerinin önündeki en büyük engeller olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Suudi Arabistan'da faaliyet gösteren ve nispeten yeni tesis edilmiş olan 103 KOBİ üzerinde Aledian (2018) tarafından bir araştırma gerçekleştirilerek, Suudi işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerinin önündeki engellerin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Anket katılımcılarınca verilen yanıtlara göre işletmeler yabancılık engelini (liability of foreignness), yönetimdeki görüş ayrılıkları, güvensizlik, yerel pazarın olgunlaşmamış olmasını uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engeller olarak tanımlanmıştır.

Uluslararasılaşma engellerinin işletme içi ve dışı olarak sınıflandırıldığı Roy vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada Hindistan'daki KOBİ sahiplerinin yabancı dil bilgilerinin kısıtlı olmasının, uluslararası pazarda etkili olunmasına engel teşkil ettiği, girişimcilerin de finansal piyasalar ile ilgili bilgi yetersizliklerinin döviz kurundaki dalgalanmalar ile başa çıkılmasında kısıtlamalara yol açtığı belirtilmiştir. (Roy vd. : 530-531)

Uluslararası literatürde Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik çok sayıda kaynağa rastlanılmakla birlikte, ülkemizde KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci çerçevesinde günümüze dek yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ekonomide önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin öneminin anlaşılması ve değişim ajanları tarafından işletme perspektifinden uluslararasılaşma kararı verilmesinde veya uluslararasılaşma faaliyetleri sırasında karşılaşılan sorunların, engellerin neler olduğunun belirlenmesi fırsat olarak görülerek, farklı ülkelerde KOBİ'ler üzerine yapılmış olan çalışmalardan da faydalanılarak, ülkemizdeki KOBİ'lerin uluslararasılaşmada karşılaştıkları sorunlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Cengiz (2010)'in çalışmasında, Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM)'nde ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler, uluslararası pazarın çekici/itici güçleri açısından incelenmiş, uluslararasılaşma kararı verilmesinde etkili olan faktörler ortaya konulmaya çalışılarak girilen pazar/pazarlardaki engellerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan, literatürde yer alan uluslararasılaşma teorilerinden hangilerinin OSTİM'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamada yeterli olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin yanıtları neticesinde; işletmelerin yabancı pazarlarda en çok karşılaştıkları sorunlar arasında güçlü yabancı rakiplerin bulunması, ekonomik ortamın istikrarsız olması, krediler gibi finansal kaynakların kısıtlı olması ön plana çıkmıştır. İşletmeler tarafından verilen yanıtlardan hareketle, yeni giriş yapılacak yabancı pazarlarda din farklılıklarının, kültürel farklılık ve çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin engel olarak algılanmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, sınanan hipotezler bağlamında ele alındığında ise, orta boy işletmelerin uluslararası pazarlara girişte karşılaşılan engelleri ve giriş kararını etkileyen faktörleri küçük işletmelere kıyasla daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaşılarak KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını inceleyen farklı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır.

Yener vd. (2014), KOBİ'lerin uluslararası süreçlerinde karşılaştıkları zorluklara karşı davranışlarının, bu zorluklara itici ve çekici tepkilerinin derinlemesine incelenmesini amaçlamıştır. Bu amaçla, Türkiye'de faaliyet gösteren örnek bir Alman pencere ve kayar kapı distribütörü işletme ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre işletmenin uluslararası süreçlerinde karşılaştığı engeller, yöneticilerin yabancı pazarlarda faaliyet göstermeye isteksiz olması, pazarlanan ürünlerin mülkiyetinin işletmeye ait olmaması, pazarlama ve uluslararası pazarlarda bağlantılar olarak da ifade edilebilen

ağların oluşturulamaması, işletmenin kendi ağında güven ve işbirliği eksikliği, yabancı pazarlarda yeni ağların oluşturulamaması ve güvensizlik olarak özetlenmiştir. Araştırma sonuçlarında ayrıca Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin uluslararasılaşması önündeki engeller bağlamında araştırma sayısının az olduğu belirtilerek gelecek araştırmalara katkı sağlanmaya çalışıldığı vurgulanmıştır.

Aycı (2011), KOBİ'lerin uluslararasılaşma sorunları ile uluslararasılaşma sürecindeki yerleri arasında ilişkiyi, küresel pazarların gelişimi içerisinde KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve uluslararasılaşma araçlarının başında gelen etkin fuar pazarlamasının unsurlarını analiz etmiştir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlara yönelik literatür araştırması yapılmış olup uluslararasılaşma süreci sorunlarına ilişkin literatür bulguları ile KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlara yönelik destek veren kamu kurum ve kuruluşlarının destekleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Üner M.M. vd. (2013), uluslararasılaşmanın en çok başvurulan yöntemlerinden biri olan ihracatın önündeki engellerin işletmeler arasında önemli farklılıklara sahip olup olmadığını incelemeye çalışmıştır. Verilerin anket yöntemi kullanılarak toplandığı araştırmada ihracatta içsel ve dışsal engellere ilişkin sorulara yer verilmiş olup 2159 işletmeye anket gönderilmiştir. İşletme yöneticileri tarafından uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engeller prosedürel engeller olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan hiç ihracat yapmamış işletmeler tarafından yabancı pazarlar hakkında bilgi edinilmesi, ihracatın önündeki önemli engeller arasında sayılırken, ihracat yapan işletmeler için bilgi yetersizliğinin daha az önemli hale geldiği görülmüştür. İhracat prosedürleri, yabancı pazarlara uygun ürün üretilmesi, hükümet desteği olmaması da engeller arasında sayılmıştır.

Bal (2014), Türkiye'deki KOBİ'lerin bireysel ve işletme özellikleri ile uluslararasılaşma dereceleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İlgili çalışmada, işletme büyüklüğü, yaşı ve çalışan profili (eğitim, yabancı dil, uluslararası tecrübe ve yaş gibi) gibi işletme düzeyi özellikler ile karar mekanizmasındaki yönetici ya da iş sahiplerinin proaktif davranışı, belirsizliğe toleransı ve risk alma eğilimi gibi bireysel düzeydeki (girişimci) özellikleri ele alınmıştır. Uluslararası fuarlara katılan 159 KOBİ'den anket yöntemi kullanılarak toplanan verilerin analiz edilmesi neticesinde; uluslararasılaşmanın aşamalı modellerinde öne sürüldüğü biçimde, büyüyen işletmelerin uluslararası faaliyetlere daha fazla kaynak ayırdıkları tespit edilerek işletme yaşı ile uluslararasılaşma

derecesi arasında önemli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların eğitim düzeyi ile uluslararasılaşma derecesi arasında önemli bir ilişki bulunmadığı öne sürülürken yabancı dil bilgisinin, yöneticinin uluslararası deneyimi ile önemli bir ilişki tespit edilmiştir.

Avzalova (2008), Sakarya Adapazarı Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı ihracat işletmeleri ve Sakarya Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 11 şirket temsilcisiyle görüşme yöntemi ile toplanan verileri analiz ederek, şirketlerin yabancı pazarlara açılma biçimleri, bu çerçevede önem verilen etmenler ile uluslararasılaşma süreçlerinin temel özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. İlgili çalışmada, uluslararasılaşmanın ağ modeli test edilmiştir.

Özkandemir (2004), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren 30 Türk KOBİ'sinden alınan veriler ile uluslararasılaşma ve KOBİ performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Erkan (2011), ilgili çalışmasında gelişmekte olan ekonomilerde yönetim kurulu üyelerinin işletme yönetiminde daha fazla rol üstlenmeleri neticesinde uluslararasılaşmaya etkilerini incelemiş ve araştırma sonuçlarına yer vermiştir.

Akben (2014)'in çalışmasının temel amacı, işletmelerin uluslararasılaşma derecesini etkileyen faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin uluslararasılaşma derecesi ve işletme performanslarına olan etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmanın sonucunda: işletme karakteristiklerinin, ana ülke faktörlerinin ve ev sahibi ülke faktörlerinin uluslararasılaşma derecesi üzerinde pozitif ve kısmi bir etkiye sahip olduğu; işletme karakteristiklerinin, ana ülke faktörlerinin ve ev sahibi ülke faktörlerinin işletme performansı üzerinde pozitif ve kısmi bir etkiye sahip olduğu; uluslararasılaşma derecesinin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Samad (2016), KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde, pazara girişte karşılaştıkları engelleri çeşitli uluslararasılaşma teorileri çerçevesinde incelemiştir. Yazar tarafından söz konusu konseptler incelenmiş ve KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde strateji geliştirmelerine ne tür katkılarda buldukları, hangi yaklaşımların kullanıldığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Anket yoluyla Afganistan, Pakistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Almanya, Hindistan, ABD ve Kanada'da yerleşik toplam 102 KOBİ'den toplanan veriler neticesinde, KOBİ'ler için uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engeller insan kaynakları, sermaye, yönetsel yetenekler olarak ortaya çıkarken, pazarlama ve yüksek taşıma (lojistik) maliyetleri, katılımcıların en fazla önem verdikleri engeller olarak belirtilmiştir. Diğer taraftan, yeni pazarlar ile ilgili KOBİ'lerin yeterli

bilgiye sahip olmamalarının beraberinde uluslararasılaşma sürecinde başarısızlığı getirebileceği, bunun üstesinden gelmek için de güçlü finansal güce ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcılar tarafından, uluslararasılaşmanın önündeki engellerin aşılmasında hükümetlere de rol düştüğü belirtilerek, vergi sisteminin basitleştirilmesi, vergi kalemi sayısının azaltılması, uluslararasılaşma süreci için özel fonların oluşturulması, vergi ödemeyen KOBİ'lere cezai müeyyide uygulanması, yeni işletme tescili prosedürlerinin basitleştirilmesi gerektiği önerilmiştir.

Narayanan (2015), KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları engellerin anlaşılmasını ve bu engellerin aşılması için KOBİ'ler tarafından benimsenen farklı yaklaşımların neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, KOBİ'ler için benimsenen modern yaklaşımların uluslararasılaşmada karşılaşılan geleneksel engelleri açıklamada yeterli olduğu, KOBİ'lerin içsel engellerin aşılmasında kendi içlerinde dinamik çözümler buldukları, dışsal engellerin aşılmasında ise hükümetler ve politika yapıcılarının desteğine ihtiyaç duydukları belirlenmiştir.

Stevens (2016), Portekiz'de yerleşik SANITOP adlı inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmenin Mozambik'teki doğrudan yatırım faaliyeti neticesinde uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı zorlukları incelemiştir. İşletme tarafından uluslararasılaşma sürecinde aşılması en zor engeller ise işletme sermayesinin yetersiz olması, nitelikli personel istihdam edilmesindeki zorluklar, rakiplerin fiyatları ile rekabet edilmesi, ulaştırma/nakliye maliyetlerinin çok yüksek olması olarak belirlenmiştir.

Al-Hyari vd. (2012), uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren veya göstermek isteyen KOBİ'lerin önündeki önemli engelleri belirlemeyi hedeflemiştir. Ürdün'de faaliyet gösteren yaklaşık 125 işletmeden toplanan veriler ışığında, işletmelerin ihracat performansları ile ekonomik/siyasi-hukuki ve hükümet engelleri, finans ve pazar bilgisi yetersizliği arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Rahman vd. (2013), büyük işletmeler ile kıyaslandığında kaynakları kısıtlı olan KOBİ'lerin uluslararasılaşma kararı verirken temel engelleri tanımlamalarının önemine vurgu yapmış ve Bangladeş pazarında faaliyet gösteren 212 KOBİ nezdinde gerçekleştirilen araştırma bulgularına yer vermiştir. Çalışmanın bulgularına göre, Bangladeşli KOBİ'ler için sosyo-ekonomik engeller temel engeller olarak tanımlanmıştır. Siyasi istikrar, yolsuzluk, devlet desteği, AR-GE yatırımları, yasal prosedürler, dil farklılıkları ve sosyal yaklaşımların, işletmenin yabancı pazarlara giriş kararı alırken etkili olduğu ortaya konulmuştur.

IV. BÖLÜM

ANALİZ, DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma kapsamında, ESO'ya kayıtlı KOBİ'lere yönelik gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde elde edilen veriler ışığında hazırlanan analiz ve değerlendirmeler yer almaktadır.

4.1 Anket Sorularına Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Tablo 4.1'de "İşletmedeki Pozisyonunuz" sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ankete katılan 85 işletmede görüşülen kişilerden 7'si (%8,2) sorumlu pozisyonunda, 78'i ise (%91,8) yönetici pozisyonundadır.

Tablo 4.1. "İşletmedeki Pozisyonunuz" Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
SORUMLU	7	%8,2
YÖNETİCİ	78	%91,8
Toplam	85	%100,0

Tablo 4.1'de "İşletmenizin Faaliyet Süresi" sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ankete katılan 85 işletmenin 1'i (%1,2) 0-4 yıldır, 34'ü (%40) 5-9 yıldır, 30'u (%35,3) 10-19 yıldır, 15'i (%17,6) 20-29 yıldır ve 5'i de (%5,9) 30 yıl ve daha uzun süredir faaliyet göstermektedir. Çalışmada yer alan işletmelerin çoğunun 5-9 yıldır ve 10-19 yıldır faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.1. "İşletmenizin Faaliyet Süresi" Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
0-4 YIL	1	%1,2
5-9 YIL	34	%40,0
10-19 YIL	30	%35,3
20-29 YIL	15	%17,6
30 YIL VE DAHA FAZLA	5	%5,9
Toplam	85	%100,0

Tablo 4.2'de "İşletmenizin Çalışan Sayısı" sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ankete katılan 85 işletmenin 13'ü (%15,3) 1-9 kişi, 23'ü (%27,1) 10-49 kişi, 32'si (%37,6) 50-99 kişi ve 17'si (%20) 100-149 kişi çalıştırmaktadır. Çalışmada yer alan işletmelerin çoğunun 50-99 kişi ve 10-49 kişi çalıştırdığı görülmektedir.

Tablo 4.2. “İşletmenizin Çalışan Sayısı” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
1-9 KİŞİ	13	%15,3
10-49 KİŞİ	23	%27,1
50-99 KİŞİ	32	%37,6
100-149 KİŞİ	17	%20,0
Toplam	85	%100,0

Tablo 4.3'te “İşletmeniz İhracat Yapıyor Mu” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ankete katılan 85 işletmenin 65'inin (%76,5) ihracat yaptığı, 20'sinin (%23,5) ise ihracat yapmadığı görülmektedir.

Tablo 4.3. “İşletmeniz İhracat Yapıyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
EVET	65	%76,5
HAYIR	20	%23,5
Toplam	85	%100,0

Tablo 4.4'te “Yapıyorsa Kaç Yıldır İhracatçıdır” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ihracat yapan 65 işletmenin 21'i (%32,3) 1-4 yıldır, 14'ü (%21,5) 5-9 yıldır, 17'si (%26,2) 10-14 yıldır ve 13'ü de (%20) 15-20 yıldır ihracat yapmaktadır. Çalışmada yer alan işletmelerin çoğunun 1-4 yıldır ihracat yaptığı görülmektedir.

Tablo 4.4. “Yapıyorsa Kaç Yıldır İhracatçıdır?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
1-4	21	%32,3
5-9	14	%21,5
10-14	17	%26,2
15-20	13	%20,0
Toplam	65	%100,0

Tablo 4.5'de “İhracat Yapmama Nedeniniz” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ihracat yapmayan 20 işletmenin 8'i (%40) yurtdışı faaliyetlere karşı güvensizlik duymasından, 7'si (%35) ihracat prosedürlerinin bilinmemesinden, 4'ü (%20) işletmenin yeterli kaynaklarının bulunmamasından ve 1'inin de (%5) geçmiş kötü tecrübelerden dolayı ihracat yapmadıkları görülmektedir. Çalışmada yer alan işletmelerin

çoğunun yurtdışı faaliyetlere karşı güvensizlik duyulmasından ve ihracat prosedürlerinin bilinmemesinden dolayı ihracat yapmadıkları görülmektedir.

Tablo 4.5. “İhracat Yapmama Nedeniniz” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
A. Yurtdışı faaliyetlere karşı güvensizlik duyulması	8	%40,0
B. İhracat prosedürlerinin bilinmemesi	7	%35,0
C. İşletmenin yeterli kaynaklarının bulunmaması	4	%20,0
D. Geçmiş kötü tecrübeler	1	%5,0
Toplam	20	%100,0

Tablo 4.6’de “Bağımsız İhracat Departmanınız Var Mı” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ihracat yapan 65 işletmenin 45’inin (%69,2) ihracat departmanının olduğu, 20’sinin (%30,8) ise ihracat departmanının bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 4.6. “Bağımsız İhracat Departmanınız Var Mı?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
EVET	45	%69,2
HAYIR	20	%30,8
Toplam	65	%100,0

Tablo 4.7’de “Kuruluşunuzdan Kaç Yıl Sonra İlk İhracatınızı Gerçekleştirdiniz” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ihracat yapan 65 işletmenin 37’si (%56,9) kurulduktan 1-3 yıl sonra, 13’ü (%20) 4-6 yıl sonra ve 15’i (%23,1) 7-11 yıl sonra ilk ihracatını gerçekleştirmiştir. Çalışmada yer alan işletmelerin çoğunun kuruluşundan 1-3 yıl sonra ihracat yapmaya başladığı görülmektedir.

Tablo 4.7. “Kuruluşunuzdan Kaç Yıl Sonra İlk İhracatınızı Gerçekleştirdiniz?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
1-3	37	%56,9
4-6	13	%20,0
7-11	15	%23,1
Toplam	65	%100,0

Tablo 4.8’de “İlk İhracat Yaptığınız Ülkeler Hangileridir” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ihracat yapan 65 işletmenin 31’inin (%47,7) yakın bölgelere ihracat yaptığı, 34’ünün (%52,3) ise uzak bölgelere ihracat yaptığı görülmektedir.

Tablo 4.8. “İlk İhracat Yaptığınız Ülkeler Hangileridir?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
Irak, İran, Bulgaristan, Rusya Federasyonu, Gürcistan, Romanya, Yunanistan (Yakın Ülkeler)	31	%47,7
Almanya, İtalya, Portekiz, Türkmenistan, Çin Halk Cumhuriyeti, Fransa, İngiltere (Uzak Ülkeler)	34	%52,3
Toplam	65	%100,0

Tablo 4.9’de “Hangi Ülkelere İhracat Yapıyorsunuz” sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, ihracat yapan 65 işletmenin 16’sı (%24,6) Almanya’ya, 5’i (%7,7) hem Almanya hem Rusya’ya, 8’i (%12,3) Bulgaristan’a, 7’si (%10,8) Fransa’ya, 3’ü (%4,6) Gürcistan’a, 6’sı (%9,2) Irak’a, 9’u (%13,8) İngiltere’ye, 6’sı (%9,2) İran’a ve 5’i (%7,7) Yunanistan’a ihracat yapmaktadır. Çalışmada yer alan işletmelerin çoğunun Almanya’ya ihracat yaptığı görülmektedir.

Tablo 4.9. “Hangi Ülkelere İhracat Yapıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların Frekansı

	İşletme Sayısı	Yüzde
Almanya	16	%24,6
Almanya, Rusya	5	%7,7
Bulgaristan	8	%12,3
Fransa	7	%10,8
Gürcistan	3	%4,6
Irak	6	%9,2
İngiltere	9	%13,8
İran	6	%9,2
Yunanistan	5	%7,7
Toplam	65	%100,0

Tablo 4.10 Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekansı

	Hiç Önemli Değil		Önemli Değil		Orta		Önemli		Çok Önemli	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.Türkiye'ye sınır komsuşu olan ülkelere ihracat yapmak önceliğimidir.	6	%7,1	11	%12,9	14	%16,5	15	%17,6	39	%45,9
2.Yabancı pazarların analizinde, pazar bilgisinin sınırlı olması	3	%3,5	11	%12,9	14	%16,5	33	%38,8	24	%28,2
3.Uluslararası pazar verilerinin sorunlu olması	5	%5,9	10	%11,8	16	%18,8	19	%22,4	35	%41,2
4.Yabancı pazar fırsatlarının tanımlanamaması	3	%3,5	11	%12,9	20	%23,5	20	%23,5	31	%36,5
5.Sınırötesi müşterilerle iletişim kurulamaması	4	%4,7	16	%18,8	15	%17,6	11	%12,9	39	%45,9
6.Yöneticinin ihracatla ilgilenecek zamanının olmaması	22	%25,9	20	%23,5	8	%9,4	24	%28,2	11	%12,9
7.İhracat için nitelikli personel eksikliği	21	%24,7	17	%20	8	%9,4	25	%29,4	14	%16,5
8.İhracat için üretim kapasitesi eksikliği	23	%27,1	18	%21,2	8	%9,4	28	%32,9	8	%9,4
9.İhracatı finanse edecen çalışma sermayesi eksikliği	18	%21,2	20	%23,5	6	%7,1	28	%32,9	13	%15,3
10.Hedef pazarlara yeni ihraç ürünü geliştirilmesi	5	%5,9	35	%41,2	11	%12,9	11	%12,9	23	%27,1
11.İhraç ürün tasarım/biçimi adaptasyonu	35	%41,2	26	%30,6	20	%23,5	1	%1,2	3	%3,5
12.Yeterli kalite standardı/spesifikasyon karşılanması	16	%18,8	38	%44,7	20	%23,5	8	%9,4	3	%3,5
13.Paketleme/etiketleme gereksinimlerinin karşılanması	28	%32,9	31	%36,5	10	%11,8	13	%15,3	3	%3,5
14.Teknik/satış sonrası hizmet sunulması	17	%20	38	%44,7	10	%11,8	10	%11,8	10	%11,8
15.Müşterilere tatminkâr fiyat sunulmaması	0	%0	9	%10,6	20	%23,5	36	%42,4	20	%23,5
16.Rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesi	0	%0	8	%9,4	14	%16,5	24	%28,2	39	%45,9
17.Yabancı müşterilere kredi imkânları sağlanması	0	%0	5	%5,9	19	%22,4	39	%45,9	22	%25,9
18.Yabancı dağıtım kanallarının karmaşıklığı	24	%28,2	17	%20	22	%25,9	17	%20	5	%5,9
19.İhracat dağıtım kanallarına erişim	29	%34,1	18	%21,2	13	%15,3	16	%18,8	9	%10,6

Tablo 4.10. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekansı (Devamı)

	Hiç Önemli Değil		Önemli Değil		Orta		Önemli		Çok Önemli	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
20.Güvenilir yabancı temsilci bulunması	13	%15,3	15	%17,6	25	%29,4	16	%18,8	16	%18,8
21.Yabancı araçlar üzerinde kontrol	39	%45,9	21	%24,7	10	%11,8	11	%12,9	4	%4,7
22.Yurtdışında stoklara ilişkin kısıtlamalar	34	%40	25	%29,4	14	%16,5	4	%4,7	8	%9,4
23.Yurt dışı depo imkânının sınırlı olması	26	%30,6	32	%37,6	10	%11,8	17	%20	0	%0
24.Aşırı taşıma ve sigorta maliyetleri	5	%5,9	9	%10,6	15	%17,6	23	%27,1	33	%38,8
25.İhracat tutundurma faaliyetlerinin adaptasyonu	17	%20	39	%45,9	24	%28,2	5	%5,9	0	%0
26.Alışık olunmayan prosedürler/evrak işleri	4	%4,7	13	%15,3	17	%20	29	%34,1	22	%25,9
27.Deniz aşırı müşterilerle iletişim sorunları	4	%4,7	13	%15,3	19	%22,4	28	%32,9	21	%24,7
28.Yurtdışından ödemelerin teminin yavaş olması	5	%5,9	16	%18,8	15	%17,6	27	%31,8	22	%25,9
29.Yerel ülke destek ve yardımlarının eksikliği	24	%28,2	26	%30,6	13	%15,3	18	%21,2	4	%4,7
30.Ülkeye ilişkin tercih edilmeyen kural ve düzenlemeler	22	%25,9	22	%25,9	25	%29,4	12	%14,1	4	%4,7
31.Yabancı müşterilerin farklı alışkanlık ve davranışları	14	%16,5	13	%15,3	29	%34,1	25	%29,4	4	%4,7
32.Yurt dışı pazarlarda sıkı rekabet	8	%9,4	30	%35,3	13	%15,3	17	%20	17	%20
33.Yurt dışındaki zayıf/yıpratıcı ekonomik koşullar	6	%7,1	16	%18,8	25	%29,4	29	%34,1	9	%10,6
34.Döviz kuru riskleri	0	%0	0	%0	4	%4,7	18	%21,2	63	%74,1
35.Yabancı pazarlardaki politik istikrarsızlık	20	%23,5	17	%20	24	%28,2	16	%18,8	8	%9,4
36.Sıkı yabancı kural ve düzenlemeler	9	%10,6	18	%21,2	17	%20	37	%43,5	4	%4,7
37.Yüksek tarifeler ve tarife dışı engeller	9	%10,6	35	%41,2	13	%15,3	20	%23,5	8	%9,4
38.Alışık olunmayan yabancı ticari uygulamalar	3	%3,5	28	%32,9	8	%9,4	34	%40	12	%14,1
39.Farklı sosyokültürel özellikler	3	%3,5	37	%43,5	27	%31,8	14	%16,5	4	%4,7
40.Dil farklılıkları/Yabancı Dil	0	%0	8	%9,4	17	%20	24	%28,2	36	%42,4

Tablo 4.11’de anket sorularına verilen cevapların tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında 34., 16. ve 40. soruların 4’ün üstünde değerler aldıkları, diğer bir ifadeyle çok önemli düzeyde oldukları görülmektedir.

Tablo 4.11. Anket Sorularına Verilen Cevapların Tanımlayıcı İstatistikleri

	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma
1.Türkiye’ye sınır komşusu olan ülkelere ihracat yapmak önceliğimidir.	1	5	3,82	1,33
2.Yabancı pazarların analizinde, pazar bilgisinin sınırlı olması	1	5	3,75	1,11
3.Uluslararası pazar verilerinin sorunlu olması	1	5	3,81	1,26
4.Yabancı pazar fırsatlarının tanımlanamaması	1	5	3,76	1,18
5.Sınırötesi müşterilerle iletişim kurulamaması	1	5	3,76	1,33
6.Yöneticinin ihracatla ilgilenecek zamanının olmaması	1	5	2,79	1,43
7.İhracat için nitelikli personel eksikliği	1	5	2,93	1,47
8.İhracat için üretim kapasitesi eksikliği	1	5	2,76	1,40
9.İhracatı finanse edecen çalışma sermayesi eksikliği	1	5	2,98	1,43
10.Hedef pazarlara yeni ihraç ürünü geliştirilmesi	1	5	3,14	1,36
11.İhraç ürün tasarım/biçimi adaptasyonu	1	5	1,95	1,01
12.Yeterli kalite standardı/spesifikasyon karşılanması	1	5	2,34	1,01
13.Paketleme/etiketleme gereksinimlerinin karşılanması	1	5	2,20	1,16
14.Teknik/satış sonrası hizmet sunulması	1	5	2,51	1,27
15.Müşterilere tatminkâr fiyat sunulamaması	2	5	3,79	0,93
16.Rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesi	2	5	4,11	1,00
17.Yabancı müşterilere kredi imkânları sağlanması	2	5	3,92	0,85
18.Yabancı dağıtım kanallarının karmaşıklığı	1	5	2,55	1,26
19.İhracat dağıtım kanallarına erişim	1	5	2,51	1,40

Tablo 4.11. Anket Sorularına Verilen Cevapların Tanımlayıcı İstatistikleri (Devamı)

	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma
20.Güvenilir yabancı temsilci bulunması	1	5	3,08	1,32
21.Yabancı araçlar üzerinde kontrol	1	5	2,06	1,24
22.Yurtdışında stoklara ilişkin kısıtlamalar	1	5	2,14	1,26
23.Yurt dışı depo imkânının sınırlı olması	1	4	2,21	1,09
24.Aşırı taşıma ve sigorta maliyetleri	1	5	3,82	1,23
25.İhracat tutundurma faaliyetlerinin adaptasyonu	1	4	2,20	0,83
26.Alışık olunmayan prosedürler/evrak işleri	1	5	3,61	1,17
27.Deniz aşırı müşterilerle iletişim sorunları	1	5	3,58	1,16
28.Yurtdışından ödemelerin teminin yavaş olması	1	5	3,53	1,23
29.Yerel ülke destek ve yardımlarının eksikliği	1	5	2,44	1,24
30.Ülkeye ilişkin tercih edilmeyen kural ve düzenlemeler	1	5	2,46	1,16
31.Yabancı müşterilerin farklı alışkanlık ve davranışları	1	5	2,91	1,14
32.Yurt dışı pazarlarda sıkı rekabet	1	5	3,06	1,32
33.Yurt dışındaki zayıf/yıpratıcı ekonomik koşullar	1	5	3,22	1,10
34.Döviz kuru riskleri	3	5	4,69	0,56
35.Yabancı pazarlardaki politik istikrarsızlık	1	5	2,71	1,28
36.Sıkı yabancı kural ve düzenlemeler	1	5	3,11	1,12
37.Yüksek tarifeler ve tarife dışı engeller	1	5	2,80	1,19
38.Alışık olunmayan yabancı ticari uygulamalar	1	5	3,28	1,17
39.Farklı sosyokültürel özellikler	1	5	2,75	0,94
40.Dil farklılıkları/Yabancı Dil	2	5	4,04	1,01

4.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Analizlere başlamadan önce anket sorularının geçerlilik ve güvenilirliğinin araştırılması için Cronbach α katsayısı hem tüm anket soruları için, hem de alt başlıklar için hesaplanmıştır.

Tablo 4.12’de Leonidou (2004)’nun çalışmasında yer alan 39 uluslararasılaşma engeli dikkate alınarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach α katsayıları yer almaktadır. Genel olarak anketin Cronbach α değeri 0,612 olarak hesaplanmış olup, alt başlıklar için hesaplanan Cronbach α değerleri ile birlikte değerlendirildiğinde anket sorularına verilen cevapların geçerlilik ve güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.12. Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach α
İşletme İçi Engeller	0,586
Bilgisel	0,831
Fonksiyonel	0,934
Ürün	0,612
Fiyat	0,548
Dağıtım	0,694
Lojistik	0,512
Tutundurma	-
İşletme Dışı Engeller	0,785
Prosedürler	0,925
Devlet	0,547
Pazar	0,668
Ekonomik	0,544
Siyasi-Hukuki	0,624
Sosyo-Kültürel	0,667
GENEL	0,729

4.3. Analiz

Bu bölümde anket çalışması sonuçlarının analizine yer verilmektedir.

4.3.1. İşletmelerin özelliklerine göre ölçeklerin karşılaştırılması

Tablo 4.13'te yer alan tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin faaliyet sürelerine göre Fonksiyonel ($p<0,05$), Lojistik ($p<0,05$) alt ölçek ortalamaları ile İşletme İçi Engeller ($p<0,05$) ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Fonksiyonel alt ölçek ortalaması 20 yıl ve daha fazla faaliyet süresi olan işletmelerde diğerlerine göre daha yüksektir. Lojistik alt ölçek ortalaması 20 yıl ve daha fazla faaliyet süresi olan işletmelerde, faaliyet süresi 1-9 yıl olan işletmelere göre daha yüksektir. İşletme İçi Engeller ölçek ortalaması ise 20 yıl ve daha fazla faaliyet süresi olan işletmelerde diğerlerine göre daha yüksektir.

Ayrıca işletmelerin faaliyet sürelerine göre Devlet ($p<0,05$), Siyasi-Hukuki ($p<0,05$), Sosyo-Kültürel ($p<0,05$) alt ölçek ortalamaları ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,05$) ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Devlet alt ölçek ortalaması 20 yıl ve daha fazla faaliyet süresi olan işletmelerde, faaliyet süresi 10-19 yıl olan işletmelere göre daha yüksektir. Siyasi-Hukuki alt ölçek ortalaması 20 yıl ve daha fazla faaliyet süresi olan işletmelerde diğerlerine göre daha yüksektir. Sosyo-Kültürel alt ölçek ortalaması 20 yıl

ve daha fazla faaliyet süresi olan işletmelerde, faaliyet süresi 10-19 yıl olan işletmelere göre daha yüksektir. İşletme Dışı Engeller ölçek ortalaması ise 20 yıl ve daha fazla faaliyet süresi olan işletmelerde, faaliyet süresi 10-19 yıl olan işletmelere göre daha yüksektir.

Tablo 4.13. *İşletmelerin Faaliyet Süresine Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları*

	İşletmenin Faaliyet Süresi			p değeri
	1-9 YIL (N=35)	10-19 YIL (N=30)	20 YIL VE DAHA FAZLA (N=20)	
Bilgisel	3,53 ± 0,98	3,77 ± 0,97	3,95 ± 1,12	0,323
Fonksiyonel	2,48 ± 1,07	2,65 ± 1,32	3,8 ± 0,97	0,000*
Ürün	2,43 ± 0,73	2,56 ± 0,75	2,21 ± 0,26	0,192
Fiyat	3,9 ± 0,79	3,92 ± 0,65	3,93 ± 0,55	0,988
Dağıtım	2,5 ± 0,94	2,39 ± 0,73	2,6 ± 0,78	0,688
Lojistik	2,86 ± 0,58	3,07 ± 0,5	3,25 ± 0,62	0,044*
Tutundurma	2,29 ± 0,79	2,23 ± 0,73	1,95 ± 0,69	0,258
İşletme İçi Engeller	2,85 ± 0,38	2,93 ± 0,34	3,16 ± 0,27	0,006*
Prosedürler	3,41 ± 1,17	3,57 ± 1,2	3,58 ± 0,84	0,799
Devlet	2,67 ± 0,62	2,55 ± 0,55	3,05 ± 0,54	0,011*
Pazar	2,96 ± 1,1	2,93 ± 1,06	3 ± 0,63	0,973
Ekonomik	3,96 ± 0,68	3,72 ± 0,73	4,05 ± 0,67	0,202
Siyasi-Hukuki	2,66 ± 0,8	2,73 ± 1,01	3,35 ± 0,55	0,011*
Sosyo-Kültürel	3,26 ± 0,77	2,93 ± 0,97	3,63 ± 0,49	0,012*
İşletme Dışı Engeller	3,14 ± 0,52	3,07 ± 0,63	3,46 ± 0,37	0,037*

*p<0,05; (0-4 yıl ile 30 yıl ve daha fazla gruplarında yeterli sayı bulunmadığından en yakın oldukları gruplarla birleştirilmiştir)

Tablo 4.14'te yer alan tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin çalışan sayılarına göre Fiyat (p<0,05), Dağıtım (p<0,05), Tutundurma (p<0,05) alt ölçek ortalamaları ile İşletme İçi Engeller (p<0,05) ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Fiyat alt ölçek ortalaması 1-9 kişi çalışan sayısı olan işletmelerde diğerlerine göre daha düşüktür. Dağıtım alt ölçek ortalaması 100-149 kişi çalışan sayısı olan işletmelerde, çalışan sayısı 50-99 kişi olan işletmelere göre daha yüksektir. Tutundurma alt ölçek ortalaması 50-99 kişi çalışan sayısı olan işletmelerde, çalışan sayısı 10-49 kişi ve 100-149 kişi olan işletmelere göre daha yüksektir. İşletme İçi Engeller ölçek ortalaması ise 1-9 kişi çalışan sayısı olan işletmelerde en düşük, 100-149 kişi çalışan sayısı olan işletmelerde ise en yüksektir.

Ayrıca işletmelerin çalışan sayılarına göre Ekonomik ($p<0,05$) alt ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Ekonomik alt ölçek ortalaması 100-149 kişi çalışan sayısı olan işletmelerde, çalışan sayısı 10-49 kişi olan işletmelere göre daha yüksektir.

Tablo 4.14. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları

	<i>İşletmenizin Çalışan Sayısı</i>				p değeri
	1-9 KİŞİ (N=13)	10-49 KİŞİ (N=23)	50-99 KİŞİ (N=32)	100-149 KİŞİ (N=17)	
Bilgisel	3,36 ± 0,99	3,8 ± 1	3,61 ± 0,98	4,06 ± 1,08	0,260
Fonksiyonel	2,35 ± 1,01	3,22 ± 1,15	2,61 ± 1,22	3,19 ± 1,44	0,085
Ürün	2,37 ± 1	2,38 ± 0,47	2,54 ± 0,76	2,29 ± 0,32	0,611
Fiyat	3,33 ± 0,77	3,96 ± 0,68	3,99 ± 0,62	4,18 ± 0,5	0,005*
Dağıtım	2,37 ± 0,93	2,67 ± 0,98	2,21 ± 0,42	2,85 ± 0,96	0,037*
Lojistik	2,88 ± 0,62	3,04 ± 0,75	3,08 ± 0,44	3 ± 0,53	0,784
Tutundurma	2,31 ± 0,63	1,91 ± 0,73	2,53 ± 0,76	1,82 ± 0,53	0,002*
İşletme İçi Engeller	2,68 ± 0,43	3,05 ± 0,36	2,88 ± 0,29	3,15 ± 0,26	0,001*
Prosedürler	3,59 ± 1,28	3,65 ± 0,95	3,4 ± 1,3	3,45 ± 0,75	0,844
Devlet	2,54 ± 0,66	2,67 ± 0,68	2,7 ± 0,58	2,94 ± 0,43	0,304
Pazar	3,31 ± 1,16	2,96 ± 1,09	2,88 ± 1,02	2,85 ± 0,58	0,568
Ekonomik	3,92 ± 0,53	3,57 ± 0,88	3,97 ± 0,59	4,18 ± 0,58	0,038*
Siyasi-Hukuki	2,79 ± 0,62	2,93 ± 1,03	2,72 ± 0,86	3,02 ± 0,85	0,667
Sosyo-Kültürel	3,26 ± 0,9	3,32 ± 0,86	3,2 ± 0,82	3,16 ± 0,81	0,931
İşletme Dışı Engeller	3,23 ± 0,43	3,21 ± 0,7	3,14 ± 0,51	3,25 ± 0,49	0,890

* $p<0,05$

Tablo 4.15'te yer alan tanımlayıcı istatistikler ve T Testi sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin ihracat yapma durumlarına göre Fiyat ($p<0,05$), Dağıtım ($p<0,05$) alt ölçek ortalamaları ile İşletme İçi Engeller ($p<0,05$) ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Fiyat ve Dağıtım alt ölçek ortalamaları ile İşletme İçi Engeller ölçek ortalaması ihracat yapan işletmelerde ihracat yapmayanlara göre daha yüksektir.

Ayrıca işletmelerin ihracat yapma durumlarına göre Devlet ($p<0,05$), Pazar ($p<0,05$), Ekonomik ($p<0,05$) alt ölçek ortalamaları ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,05$) ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Devlet, Ekonomik ve Sosyo-Kültürel alt ölçek ortalamaları ihracat yapan işletmelerde ihracat yapmayanlara göre daha yüksektir. Pazar alt ölçek ortalaması ise ihracat yapan işletmelerde ihracat yapmayanlara göre daha düşüktür.

Tablo 4.15. *İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmamasına Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları*

	<i>İşletmeniz İhracat Yapıyor Mu?</i>		p değeri
	EVET (N=65)	HAYIR (N=20)	
Bilgisel	3,78 ± 0,99	3,48 ± 1,07	0,247
Fonksiyonel	2,99 ± 1,26	2,39 ± 1,11	0,058
Ürün	2,43 ± 0,67	2,41 ± 0,69	0,918
Fiyat	4,11 ± 0,55	3,3 ± 0,71	0,000*
Dağıtım	2,61 ± 0,86	2,07 ± 0,56	0,009*
Lojistik	3,05 ± 0,54	2,93 ± 0,69	0,386
Tutundurma	2,2 ± 0,79	2,15 ± 0,59	0,796
İşletme İçi Engeller	3,04 ± 0,32	2,65 ± 0,31	0,000*
Prosedürler	3,56 ± 1,08	3,32 ± 1,17	0,383
Devlet	2,82 ± 0,58	2,38 ± 0,56	0,003*
Pazar	2,8 ± 0,9	3,48 ± 1,08	0,007*
Ekonomik	4,01 ± 0,6	3,53 ± 0,87	0,006*
Siyasi-Hukuki	2,91 ± 0,88	2,65 ± 0,82	0,250
Sosyo-Kültürel	3,39 ± 0,78	2,72 ± 0,79	0,001*
İşletme Dışı Engeller	3,26 ± 0,52	2,99 ± 0,6	0,054

* p<0,05

Tablo 4.16’de yer alan tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin ihracat yapma durumlarına göre Bilgisel (p<0,05), Fonksiyonel (p<0,05), Dağıtım (p<0,05) alt ölçek ortalamaları ile İşletme İçi Engeller (p<0,05) ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Bilgisel alt ölçek ortalaması 1-4 yıldır ihracat yapan işletmelerde diğerlerine göre daha düşüktür. Fonksiyonel alt ölçek ortalaması 1-4 yıldır ve 5-9 yıldır ihracat yapan işletmelerde diğerlerine göre daha düşüktür. Dağıtım alt ölçek ortalaması 5-9 yıldır ihracat yapan işletmelerde, 1-4 yıldır ve 10-14 yıldır ihracat yapan işletmelere göre daha yüksektir. İşletme İçi Engeller ölçek ortalaması ise 1-4 yıldır ihracat yapan işletmelerde diğerlerine göre en düşüktür.

Tablo 4.16. İşletmelerin İhracat Yapma Sürelerine Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları

	Yapıyorsa Kaç Yıldır İhracatçısıdır?				p değeri
	1-4 (N=21)	5-9 (N=14)	10-14 (N=17)	15-20 (N=13)	
Bilgisel	3,17 ± 0,84	4,29 ± 0,76	3,82 ± 0,86	4,18 ± 1,16	0,002*
Fonksiyonel	2,57 ± 1,25	2,32 ± 1,18	3,85 ± 0,86	3,27 ± 1,2	0,001*
Ürün	2,66 ± 0,82	2,29 ± 0,35	2,46 ± 0,82	2,17 ± 0,16	0,161
Fiyat	4,29 ± 0,57	4,24 ± 0,44	3,96 ± 0,56	3,87 ± 0,54	0,086
Dağıtım	2,18 ± 0,29	3,39 ± 1,13	2,42 ± 0,57	2,72 ± 0,93	0,000*
Lojistik	3,07 ± 0,4	2,82 ± 0,67	3,18 ± 0,47	3,12 ± 0,65	0,303
Tutundurma	2,38 ± 0,86	2,07 ± 0,92	2,18 ± 0,64	2,08 ± 0,76	0,629
İşletme İçi Engeller	2,85 ± 0,36	3,15 ± 0,2	3,13 ± 0,33	3,13 ± 0,22	0,008*
Prosedürler	3,63 ± 1,14	3,83 ± 1	3,16 ± 1,19	3,69 ± 0,87	0,320
Devlet	2,64 ± 0,62	2,93 ± 0,55	2,74 ± 0,64	3,12 ± 0,3	0,096
Pazar	2,55 ± 1	2,89 ± 1,02	2,91 ± 0,87	2,96 ± 0,63	0,493
Ekonomik	4,12 ± 0,63	3,79 ± 0,58	3,94 ± 0,5	4,15 ± 0,69	0,315
Siyasi-Hukuki	2,6 ± 0,79	2,71 ± 1,22	3,1 ± 0,56	3,36 ± 0,8	0,058
Sosyo-Kültürel	3,25 ± 0,74	3,17 ± 1,12	3,61 ± 0,41	3,56 ± 0,75	0,294
İşletme Dışı Engeller	3,14 ± 0,4	3,22 ± 0,75	3,25 ± 0,43	3,49 ± 0,48	0,301

* p<0,05

Tablo 4.17’de yer alan tanımlayıcı istatistikler ve T Testi sonuçları değerlendirildiğinde, ölçek ve alt ölçek ortalamalarının hiçbiri işletmelerin bağımsız ihracat departmanlarının olup olmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.17. İşletmelerin Bağımsız İhracat Departmanının Olması Durumuna Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları

	Bağımsız İhracat Departmanınız Var mı?		p değeri
	EVET (N=45)	HAYIR (N=20)	
Bilgisel	3,87 ± 0,99	3,58 ± 0,99	0,279
Fonksiyonel	2,98 ± 1,26	3,01 ± 1,31	0,932
Ürün	2,53 ± 0,7	2,2 ± 0,52	0,065
Fiyat	4,04 ± 0,52	4,25 ± 0,62	0,169
Dağıtım	2,67 ± 0,86	2,49 ± 0,85	0,447
Lojistik	3,01 ± 0,58	3,15 ± 0,43	0,341
Tutundurma	2,27 ± 0,91	2,05 ± 0,39	0,314
İşletme İçi Engeller	3,08 ± 0,26	2,94 ± 0,42	0,106
Prosedürler	3,66 ± 0,99	3,35 ± 1,26	0,291
Devlet	2,83 ± 0,56	2,8 ± 0,62	0,831
Pazar	2,91 ± 0,82	2,55 ± 1,05	0,139
Ekonomik	3,92 ± 0,58	4,2 ± 0,62	0,086
Siyasi-Hukuki	3,01 ± 0,87	2,67 ± 0,89	0,145
Sosyo-Kültürel	3,39 ± 0,81	3,38 ± 0,73	0,965
İşletme Dışı Engeller	3,3 ± 0,53	3,15 ± 0,5	0,289

Tablo 4.18’te yer alan tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin kuruluşundan sonra ilk ihracatını gerçekleştirdiği yıla göre Siyasi-Hukuki ($p<0,05$) alt ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İkili karşılaştırmalar sonucunda, Siyasi-Hukuki alt ölçek ortalaması kuruluşundan 1-3 yıl sonra ilk ihracatını yapan işletmelerde diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 4.18. *İşletmelerin Kuruluşundan Sonra İlk İhracatını Gerçekleştirdiği Yıla Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında ANOVA Testi Sonuçları*

	<i>Kuruluşunuzdan Kaç Yıl Sonra İlk İhracatınızı Gerçekleştirdiniz?</i>			p değeri
	1-3 (N=37)	4-6 (N=13)	7-11 (N=15)	
Bilgisel	3,96 ± 1,03	3,33 ± 0,92	3,73 ± 0,87	0,140
Fonksiyonel	2,99 ± 1,26	3,06 ± 1,29	2,95 ± 1,34	0,975
Ürün	2,39 ± 0,58	2,75 ± 0,96	2,23 ± 0,45	0,100
Fiyat	4,06 ± 0,53	4,28 ± 0,74	4,07 ± 0,42	0,453
Dağıtım	2,71 ± 0,9	2,31 ± 0,57	2,64 ± 0,94	0,351
Lojistik	3,07 ± 0,58	3,27 ± 0,48	2,83 ± 0,41	0,098
Tutundurma	2,19 ± 0,74	2 ± 0,41	2,4 ± 1,12	0,417
İşletme İçi Engeller	3,09 ± 0,3	2,99 ± 0,41	2,96 ± 0,27	0,334
Prosedürler	3,68 ± 1,02	3,23 ± 1,02	3,58 ± 1,29	0,449
Devlet	2,77 ± 0,48	2,88 ± 0,82	2,9 ± 0,57	0,702
Pazar	2,92 ± 0,85	2,42 ± 1,1	2,83 ± 0,84	0,236
Ekonomik	3,99 ± 0,56	4,19 ± 0,72	3,9 ± 0,6	0,425
Siyasi-Hukuki	3,18 ± 0,91	2,41 ± 0,83	2,67 ± 0,59	0,011*
Sosyo-Kültürel	3,5 ± 0,82	3 ± 0,64	3,44 ± 0,73	0,128
İşletme Dışı Engeller	3,36 ± 0,55	2,99 ± 0,38	3,22 ± 0,48	0,084

* $p<0,05$

Tablo 4.19’da yer alan tanımlayıcı istatistikler ve T sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin ilk ihracatını yaptığı ülkelere göre Fiyat ($p<0,05$) alt ölçek ortalaması istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Fiyat alt ölçek ortalaması ilk ihracatını yakın ülkelere yapan işletmelerde, uzak ülkelere yapan işletmelere göre daha yüksektir.

Tablo 4.19. İşletmelerin İlk İhracatını Yaptığı Ülkelere Göre Ölçeklerin Karşılaştırılmasında T Testi Sonuçları

	İlk İhracatınızı Yaptığınız Ülkeler Hangileridir?		p değeri
	YAKIN (N=31)	UZAK (N=34)	
Bilgisel	3,95 ± 0,95	3,64 ± 1,02	0,212
Fonksiyonel	3,09 ± 1,32	2,9 ± 1,22	0,561
Ürün	2,48 ± 0,61	2,38 ± 0,72	0,569
Fiyat	4,28 ± 0,55	3,95 ± 0,51	0,016*
Dağıtım	2,5 ± 0,82	2,71 ± 0,89	0,331
Lojistik	3,13 ± 0,56	2,99 ± 0,51	0,286
Tutundurma	2,23 ± 0,67	2,18 ± 0,9	0,805
İşletme İçi Engeller	3,1 ± 0,3	2,98 ± 0,33	0,140
Prosedürler	3,61 ± 1,07	3,52 ± 1,1	0,731
Devlet	2,81 ± 0,49	2,84 ± 0,65	0,826
Pazar	2,98 ± 0,91	2,63 ± 0,88	0,119
Ekonomik	4,15 ± 0,65	3,88 ± 0,54	0,079
Siyasi-Hukuki	2,97 ± 1,04	2,85 ± 0,73	0,605
Sosyo-Kültürel	3,38 ± 0,81	3,4 ± 0,77	0,896
İşletme Dışı Engeller	3,32 ± 0,6	3,2 ± 0,44	0,380

* p<0,05

4.3.2 İhracat yapan ve yapmayan işletmelerin işletme içi engeller puanı ile işletme dışı engeller puanının karşılaştırılması

Tablo 4.20 ve Tablo 4.21’de ihracat yapan ve yapmayan işletmelerin İşletme İçi Engeller ile İşletme Dışı Engeller ölçek puanlarının karşılaştırılması için İki Yönlü ANOVA sonuçları ve ayrı ayrı karşılaştırmalarında tanımlayıcı istatistikleri ile T Testi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde ölçek ayırımından bağımsız olarak ihracat yapan ve yapmayan işletmeler arasında ortalama puanlar bakımından (p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Ek olarak ihracat durumundan bağımsız olarak işletmelerin İşletme İçi Engeller ile İşletme Dışı Engeller ölçek puanları (p<0,05) arasında da istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Ölçek puanları ile ihracat durumu değişkenlerinin etkileşimi (p>0,05) ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

İhracat yapan işletmelerde İşletme Dışı Engelleri ölçek puanı İşletme İçi Engelleri ölçek puanına göre daha yüksektir. Aynı şekilde ihracat yapmayan işletmelerde de İşletme Dışı Engelleri ölçek puanı İşletme İçi Engelleri ölçek puanına göre daha yüksektir. Ek olarak hem İşletme Dışı Engelleri ölçek puanı hem de İşletme İçi Engelleri ölçek puanı ihracat yapan işletmelerde ihracat yapmayan işletmelere göre daha yüksektir.

Tablo 4.20. İşletmelerin İhracat Durumuna Göre İşletme İçi Engeller ile İşletme Dışı Engeller Ortalama Puanları Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

		İHRACAT DURUMU	
		EVET	HAYIR
Ortalama Puan	İşletme İçi Engeller	3,04 ± 0,32 ^{aA}	2,65 ± 0,31 ^{aB}
	İşletme Dışı Engeller	3,26 ± 0,52 ^{bA}	2,99 ± 0,60 ^{bB}

Aynı Sütunda farklı üst indis küçük harflerle gösterilen değerler istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. ($p < 0,05$)

Aynı Satırda farklı üst indis büyük harflerle gösterilen değerler istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. ($p < 0,05$)

Tablo 4.21. İşletmelerin İhracat Durumuna Göre İşletme İçi Engeller ile İşletme Dışı Engeller Ortalama Puanlarının Karşılaştırılmasında İki Yönlü ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	P değeri
Model	1608,542 ^a	4	402,135	2051,504	0,000*
Ortalama Puan	2,371	1	2,371	12,097	0,001*
İhracat Durumu	3,375	1	3,375	17,215	0,000*
Ortalama Puan* İhracat Durumu	0,119	1	0,119	0,608	0,437
Hata	32,539	166	0,196		
Toplam	1641,081	170			

^a $R^2=0,980$; * $p < 0,05$

4.3.3. Ölçek ve alt ölçek puanlarının ilişkisinin araştırılması

Tablo 4.22’de ölçek ve alt ölçek puanları arasındaki ilişkinin araştırılmasında Pearson Korelasyon Katsayı sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde:

Bilgisel alt ölçeği ile Dağıtım ($p < 0,05$; $r=0,266$) ve Prosedürler ($p < 0,01$; $r=0,287$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca bilgisayar alt ölçeği ile İşletme İçi Engeller ($p < 0,01$; $r=0,564$) ölçeği arasında aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki, İşletme Dışı Engeller ($p < 0,01$; $r=0,317$) ölçeği arasında ise aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Fonksiyonel alt ölçeği ile Lojistik ($p < 0,05$; $r=0,238$), Siyasi-Hukuki ($p < 0,01$; $r=0,322$), Sosyo-Kültürel ($p < 0,01$; $r=0,336$) alt ölçeği arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki, Prosedürler ($p < 0,01$; $r=-0,294$) alt ölçeği arasında ise ters yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Fonksiyonel alt ölçeği ile İşletme İçi Engeller ($p < 0,01$; $r=0,515$) ölçeği arasında aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır.

Ürün alt ölçeği ile Dağıtım ($p < 0,05$; $r=-0,253$), Devlet ($p < 0,01$; $r=-0,385$) ve Sosyo-Kültürel ($p < 0,01$; $r=-0,284$) alt ölçekleri arasında ters yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Fiyat alt ölçeği ile Prosedürler ($p<0,05$; $r=0,232$) ve Ekonomik ($p<0,01$; $r=0,381$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki, Pazar ($p<0,05$; $r=-0,274$) alt ölçeği arasında ise ters yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Fiyat alt ölçeği ile İşletme İçi Engeller ($p<0,01$; $r=0,338$) ölçeği arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Dağıtım alt ölçeği ile Prosedürler ($p<0,05$; $r=0,266$), Pazar ($p<0,05$; $r=-0,247$), Ekonomik ($p<0,01$; $r=-0,326$) ve Siyasi-Hukuki ($p<0,01$; $r=-0,275$) alt ölçekleri arasında ters yönlü zayıf bir ilişki, Devlet ($p<0,01$; $r=0,356$) alt ölçeği arasında ise aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Dağıtım alt ölçeği ile İşletme İçi Engeller ($p<0,01$; $r=0,488$) ölçeği arasında aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki, İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=-0,305$) ölçeği arasında ise ters yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Lojistik alt ölçeği ile Tutundurma ($p<0,05$; $r=0,224$), Prosedürler ($p<0,05$; $r=0,256$), Ekonomik ($p<0,05$; $r=0,220$) ve Sosyo-Kültürel ($p<0,01$; $r=0,349$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki, Pazar ($p<0,01$; $r=0,405$) ve Siyasi-Hukuki ($p<0,01$; $r=0,425$) alt ölçeği arasında ise aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Lojistik alt ölçeği ile İşletme İçi Engeller ($p<0,05$; $r=0,263$) ölçeği arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki, İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=0,483$) ölçeği arasında ise aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır.

Tutundurma alt ölçeği ile Prosedürler ($p<0,01$; $r=0,292$), Siyasi-Hukuki ($p<0,05$; $r=0,270$) ve Sosyo-Kültürel ($p<0,01$; $r=0,364$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki, Pazar ($p<0,01$; $r=0,471$) alt ölçeği arasında ise aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Tutundurma alt ölçeği ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=0,387$) ölçeği arasında ise aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

İşletme İçi Engeller ölçeği ile Siyasi-Hukuki ($p<0,01$; $r=0,302$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca İşletme İçi Engeller ölçeği ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,05$; $r=0,233$) ölçeği arasında ise aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Prosedürler alt ölçeği ile Pazar ($p<0,01$; $r=0,350$) ve Sosyo-Kültürel ($p<0,01$; $r=0,295$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki, Siyasi-Hukuki alt ölçeği arasında ($p<0,01$; $r=0,453$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki, Devlet ($p<0,01$; $r=-0,301$) alt ölçeği arasında ise ters yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Prosedürler alt ölçeği ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=0,712$) ölçeği arasında ise aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır.

Devlet alt ölçeği ile Ekonomik ($p<0,01$; $r=0,325$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Pazar alt ölçeği ile Sosyo-Kültürel ($p<0,01$; $r=0,281$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki, Siyasi-Hukuki alt ölçeği arasında ($p<0,01$; $r=0,417$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Pazar alt ölçeği ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=0,inc581$) ölçeği arasında ise aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır.

Ekonomik alt ölçeği ile Siyasi-Hukuki alt ölçeği arasında ($p<0,05$; $r=0,217$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Ekonomik alt ölçeği ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=0,435$) ölçeği arasında ise aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır.

Siyasi-Hukuki alt ölçeği ile Sosyo-Kültürel alt ölçeği arasında ($p<0,01$; $r=0,677$) alt ölçekleri arasında aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Siyasi-Hukuki alt ölçeği ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=0,832$) ölçeği arasında ise aynı yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Sosyo-Kültürel alt ölçeği ile İşletme Dışı Engeller ($p<0,01$; $r=0,752$) ölçeği arasında ise aynı yönlü orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 4.22. Ölçek ve Alt Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasında Pearson Korelasyon Sonuç Tablosu

		Bilgisel	Fonksiyonel	Ürün	Fiyat	Dağıtım	Lojistik	Tutundurma	İşletme İçi Engeller	Prosedürler	Devlet	Pazar	Ekonomik	Siyasi-Hukuki	Sosyo-Kültürel	İşletme Dışı Engeller
Bilgisel	r	1	-0,049	-0,069	0,178	0,266*	0,056	0,062	0,564**	0,287**	0,114	0,197	0,201	0,214*	0,118	0,317**
	p		0,654	0,532	0,103	0,014	0,612	0,576	0,000	0,008	0,300	0,071	0,066	0,050	0,283	0,003
Fonksiyonel	r		1	-0,079	-0,104	-0,006	0,238*	-0,078	0,515**	-0,294**	0,112	0,067	-0,058	0,322**	0,336**	0,109
	p			0,475	0,342	0,957	0,028	0,480	0,000	0,006	0,310	0,540	0,601	0,003	0,002	0,322
Ürün	r			1	0,046	-0,253*	-0,026	0,115	0,192	0,199	-0,385**	0,105	0,008	0,075	-0,284**	-0,012
	p				0,675	0,019	0,812	0,294	0,078	0,068	0,000	0,340	0,942	0,498	0,008	0,912
Fiyat	r				1	0,049	0,081	-0,047	0,338**	0,232*	0,170	-0,274*	0,381**	0,021	0,116	0,159
	p					0,655	0,463	0,669	0,002	0,033	0,119	0,011	0,000	0,850	0,291	0,146
Dağıtım	r					1	-0,169	-0,203	0,488**	-0,266*	0,356**	-0,247*	-0,326**	-0,275*	-0,157	-0,305**
	p						0,122	0,062	0,000	0,014	0,001	0,023	0,002	0,011	0,150	0,005
Lojistik	r						1	0,224*	0,263*	0,256*	0,028	0,405**	0,220*	0,425**	0,349**	0,483**
	p							0,039	0,015	0,018	0,799	0,000	0,043	0,000	0,001	0,000
Tutundurma	r							1	0,032	0,292**	-0,172	0,471**	-0,087	0,270*	0,364**	0,387**
	p								0,773	0,007	0,115	0,000	0,430	0,013	0,001	0,000
İşletme İçi Engeller	r								1	0,074	0,157	0,102	0,006	0,302**	0,194	0,233*
	p									0,500	0,150	0,354	0,955	0,005	0,075	0,032
Prosedürler	r									1	-0,301**	0,350**	0,212	0,453**	0,295**	0,712**
	p										0,005	0,001	0,051	0,000	0,006	0,000
Devlet	r										1	-0,146	0,325**	-0,068	0,105	0,055
	p											0,183	0,002	0,534	0,339	0,614
Pazar	r											1	0,024	0,417**	0,281**	0,581**
	p												0,829	0,000	0,009	0,000
Ekonomik	r												1	0,217*	0,190	0,435**
	p													0,046	0,082	0,000
Siyasi-Hukuki	r													1	0,677**	0,832**
	p														0,000	0,000
Sosyo-Kültürel	r														1	0,752**
	p															0,000
İşletme Dışı Engeller	r															1
	p															

* p<0,05; ** p<0,01

Sonuç ve Öneriler

Araştırmacıların çalışmalarında sıklıkla üstesinden gelmek zorunda oldukları güçlükler arasında işletmelerin, genel olarak ticari faaliyetleri, iş yapış biçimleri, hedef pazar ve müşterileri, maliyet kalemleri, satış, ithalat-ihracat rakamları gibi ticari sır niteliğindeki bilgilerinin elde edilmesi yer almaktadır.

İşletmeler, rakiplerinin öne geçmelerine engel olmak ve pazardaki konumlarını güçlendirmek gibi saiklerle söz konusu bilgileri vermekten kaçınılmaktadırlar. ESO'ya kayıtlı olan ve mevzuat gereği sınai faaliyetlerde bulunan Eskişehir il sınırları içerisinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik araştırmamıza katılan işletmelerin yanıtlamaları için hazırlanan ankette, bu hassasiyetin gözetilmesine çaba sarfedilmiştir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engeller (*bilgisel, fonksiyonel, ürün, fiyat, dağıtım, lojistik, tutundurma, prosedürler, devlet, pazar, ekonomik, siyasi-hukuki, sosyo-kültürel gibi*) iki genel (*işletme içi/işletme dışı*) ölçek dahil olmak üzere, Leonidou (2004)'nun çalışmasında yer aldığı biçimde toplam 15 ölçek çerçevesinde ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan 85 işletmeden 78'inde, işletme yöneticilerinin ankete yanıt vermesi, yöneticilerin uluslararasılaşma kararlarının alınmasında birinci derecede sorumlu ve karşılaşılan engellerin tanımlanmasında somut bilgiye sahip olabilecek olmaları göz önünde bulundurulduğunda, bu durumun anket sonuçlarının işletmelerin gerçek durumunu yansıtmasına katkıda bulunduğu belirtilebilecektir. Diğer taraftan katılımcıların %75,3'ünün 5-19 yıl arası faaliyet süresine sahip işletmelerden oluştuğu ve dolayısıyla nispeten pazarda deneyim sahibi oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun (%76,5) ihracat faaliyetinde bulunmaları ise, anket sonuçlarının uluslararasılaşma faaliyetleri sırasında pratikte karşılaşılan engelleri yansıtması bakımından araştırma sonuçlarına pozitif etki yarattığı değerlendirilmektedir. Söz konusu işletmeler arasında ihracat faaliyetlerinde bulunma süreleri bakımından göze çarpan bir ayrım bulunmamakla birlikte, 5 yıldan fazla ihracat faaliyetinde bulunanların oranının %67,7 olması, uluslararası pazarlarda daha fazla deneyime sahip işletmelerin, uluslararasılaşma engellerinin tanımlanmasında daha somut verilerle hareket edebileceklerini akla getirmektedir.

Leonidou (2004) tarafından 1960-2000 yılları arasında gerçekleştirilen 32 araştırmanın sonuçlarının incelenmesi neticesinde, uluslararasılaşma/ihracat engelleri, her bir çalışmada atfedilen önem/elde edilen bulgu çerçevesinde 1 ile 10 arasında

puanlanarak önem derecesine göre “Çok Yüksek”, “Yüksek”, “Orta”, “Düşük”, “Çok Düşük” biçiminde sınıflandırılmıştır.

Buna göre, çok yüksek olarak sınıflandırılan engellerin “*pazarların analiz ve tespitinde sınırlı bilgi, yabancı pazar fırsatlarının tanımlanamaması, sınırötesi müşterilerle iletişim kurulamaması, rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesi, aşırı taşıma ve sigorta maliyetleri, yabancı müşterilerin farklı alışkanlıkları/davranışları, yurtdışındaki zayıf/yıpratıcı ekonomik koşullar*” olduğu görülmektedir.

Bu minvalde çalışmada, söz konusu engeller “*güvensizlik, prosedürel/bilgi eksikliği, işletme kaynaklı*” olmak üzere üç başlıkta anket soru haline getirilmiştir. Leonidou (2004) tarafından işletme çalışanlarını konu alan “fonksiyonel” engellere ilaveten, yöneticilerin psikolojik algılarını da dikkate almak üzere katılımcılara sorulan sorular arasında, ihracat yapmama nedeni olarak “*geçmiş kötü tecrübeler*” de ilave edilmiştir.

Bu çerçevede, ihracat faaliyetinde bulunmayan işletmelerin çoğunluğunun (%40) yurtdışı faaliyetlere karşı güvensizlik duymalarından dolayı uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmadıkları görülürken, ihracat prosedürlerinin bilinmemesi ise %35’lik frekans ile ikinci sırada yer almaktadır.

Uppsala modelinin “*işletmelerin öncelikle fiziksel olarak yakın oldukları, benzer özelliklere sahip ve iyi bilinen pazarlara yönelecekleri*” varsayımının sınanması amacıyla katılımcılardan uluslararasılaşma girişimlerinde “*sınır komşusu ülkelere ihracat yapmanın önceliği*”ni puanlamaları istenmiştir. Katılımcılar tarafından psikolojik yakınlık duyulan pazarlara ihracat yapılması önemli (Ortalama Puan: 3,82) görülmektedir. Türkiye’nin sınır komşusu ülkelere ihracat yapılmasının çok önemli olduğunu düşünen işletme sayısı 39 (%45,9)’dur.

Bunun yanında ilk ihracat yapılan pazarlar arasında uzak pazarların (Almanya, İtalya, Portekiz, Türkmenistan, Çin Halk Cumhuriyeti, Fransa, İngiltere) ağırlıkta (%52,3) olduğu tespit edilmiştir. En çok ihracat yapılan ülkeler arasında Almanya’nın ilk sırada (%24,6) yer aldığı görülmektedir. Bu durumun, Türkiye ile Avrupa Birliği arasında imzalanarak 1 Ocak 1996 tarihinde yürürlüğe giren ve sanayi mallarına uygulanan gümrük vergilerinin kaldırılmasını düzenleyen Gümrük Birliği anlaşmasının etkili olduğu ileri sürülebilecektir.

Anket katılımcıları, uluslararasılaşma engelleri arasında en çok rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesini (Frekans: 4,11), döviz kuru risklerini (Frekans: 4,69) ve dil

farklılıklarını (Frekans: 4,04) önemsemektedirler. En az önemsenen engeller ise ihrac ürün tasarımı (Frekans: 1,95), yabancı araçlar üzerinde kontrol (Frekans: 2,06), yurtdışında stoklara ilişkin kısıtlamalar (Frekans: 2,14) olarak yer almaktadır.

Rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesine atfedilen önem, Leonidou (2004)'nun çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Bunun yanında, imalat sanayi üretiminde başta enerji olmak üzere belli sektörlerde ithal girdi kullanımının yüksek olması, işletmelerin döviz kuru risklerine açık hale gelmelerine neden olmaktadır. (Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., 2016: 17) 2019 yılı içerisinde Türkiye'deki döviz piyasasında yaşanan dalgalanmalar da işletmelerin döviz kuru risklerine duyarlı olmaları sonucunu doğurmuş olabilecektir.

Hipotezlerin Sınanması

Bu bölümde, KOBİ'lere uygulanan anket neticesinde elde edilen verilerden hareketle araştırma hipotezleri sınanmıştır.

İşletme büyüklüğü (çalışan sayısı) yüksek olan işletmelerin uluslararasılaşma önündeki engelleri farklı algılayacaklarına yönelik hipotezimiz (H1) sınandığında;

-İşletme büyüklüğü ile fiyat, tutundurma, dağıtım gibi işletme içi engeller ile ekonomik engeller arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Büyük işletmelerin küçük işletmelere kıyasla fiyat ölçeğindeki engellere daha fazla önem atfettikleri görülmektedir. Öte yandan, 1 ila 9 arası çalışan sayısına sahip işletmelere kıyasla 10 ila 49 arası çalışan sayısına sahip işletmeler için dağıtım ölçeğindeki engeller daha önemli görülürken, çalışan sayısı arttıkça verilen önemin düştüğü tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak işletmelerin çalışan sayısı arttıkça daha profesyonel dağıtım kanallarının tercih edilmesi neticesinde uluslararasılaşma faaliyetlerinde daha az engel ile karşılaşılabilirdiği söylenebilecektir. Ancak çalışan sayısının 100'ün üzerine çıkması, işletmelerin uluslararası pazarlarda daha fazla varlık göstermek amacıyla ürünlerini çeşitlendirerek ilave dağıtım kanallarına ihtiyaç duyduklarını akla getirmektedir.

Ayrıca, işletme büyüklüğü arttıkça fiyat ölçeğinde yer alan engellerin daha önemli hale geldiği görülmektedir.

Hipotez (H1) kapsamında, işletme büyüklüğü ile işletme içi engellere verilen önem arasında anlamlı bir fark olduğu, ancak sonuçların tüm alt ölçekler için geçerli olmadığından hareketle H1'in kısmen geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Daha uzun süre ihracat faaliyetinde bulunan işletmelerin, diğer işletmelere

kıyasla uluslararasılaşma önünde daha az problem yaşayacaklarını düşündükleri (H2) yönündeki hipotez sınıdığında;

Daha uzun süre ihracat yapan işletmelerin bilgisel, fonksiyonel, dağıtım alt ölçeklerindeki engelleri daha fazla önemsedikleri görölmektedir. Söz konusu işletmeler için işletme içi engeller arasında anlamlı bir fark bulunmakta olup alt ölçekler bazında engellere daha fazla önem atfedilmesi ise uluslararasılaşma faaliyetlerinde daha fazla engel ile karşılaşacakları sonucunu doğurmaktadır.

Anlamlı bir farkın mevcut bulunduğu alt ölçek sayısının az olması nedeniyle hipotezimizin kısmen doğrulandığı söylenebilirken, kesin bir yargıya varılması için yeterli verinin elde edilemediği görölmektedir.

Mevcut durumda uluslararası pazarda faaliyet gösteren (ihracat gerçekleştiren) işletmelerin, işletme dışı engellerin uluslararası faaliyetler önünde daha önemli engeller oldukları (H3) yönündeki hipotezimiz sınıdığında;

İhracat faaliyetinde bulunan işletmelerin, işletme dışı engelleri (Ortalama Puan: 3,26), işletme içi engellere (Ortalama Puan:3,04) kıyasla uluslararasılaşma önünde daha önemli engeller olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. İşletmeler, ihracat süreçlerinde elde ettikleri deneyim neticesinde, uluslararası pazarlarda karşılaştıkları engelleri çözme becerisi kazanmaktadırlar.

Daha uzun süre ihracat yapan işletmelerin pazardaki hakim konumlarını güçlendirmek amacıyla ürün kalitesi, çeşitliliği, fiyat gibi alanlarda rekabetçi adımlar atmak için alacakları inisiyatifler, işletme içi engeller olarak karşılarına çıkacaktır. Bu çerçevede ele alındığında hipotezimizin geçerli olduğu görölmektedir.

Mevcut durumda uluslararası pazarda faaliyet göstermeyen işletmelerin ise işletme dışı engellere kıyasla işletme içi engelleri uluslararasılaşmanın önünde daha büyük engel olarak görecekleri, dolayısıyla işletme içi engelleri daha fazla önemseyeceklerine yönelik hipotezimiz (H4) sınıdında;

İhracatı bulunmayan işletmelerin, işletme içi engellere kıyasla (Ortalama Puan: 2,65) işletme dışı engelleri daha fazla önemsedikleri (Ortalama Puan: 2,99) tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından verilen söz konusu yanıtın arka planında, uluslararası pazarlardaki belirsizlikler ile işletme yöneticilerinin deneyimsiz olması nedeniyle ihracat prosedürlerinin bilinmemesinin yarattığı güvensizliğin yattığı düşünölmektedir. Yabancı pazarlarda yer almak isteyen işletmelerde, medya organlarında sıklıkla işlenen olumsuz konjonktürel haberler nedeniyle dünyada yaşanan politik istikrarsızlığın, ticari

faaliyetlerde riskler yaratacağı, ayrıca ihracat işlemlerinden elde edilen gelirlerin ödenmesinde gecikmeye neden olacağı algısına kapılmalarına sebep olabilecektir.

ESO'ya kayıtlı Eskişehir il sınırları içerisinde yer alan işletmelere yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen verilerden hareketle, işletmeler tarafından uluslararası faaliyetlerin önündeki en büyük engelin döviz kuru riski olarak görüldüğü belirlenmiştir. Döviz kurundaki dalgalanmalar işletmenin maliyetlerinde belirsizliğe neden olarak riskten kaçınma eğilimi yaratmaktadır.

Döviz kurlarındaki artışlar beklenmedik maliyetleri de beraberinde getireceğinden dış ticaret faaliyetlerinin azalması kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesine yönelik engel tanımlaması da döviz kuru riskleri ile birlikte okunabilir. Ürün fiyatı, maliyet kalemlerinin bileşimi neticesinde hesaplandığından işletmeler, uzun vadeli planlamalarda bulunabilmeleri halinde müşterilerine rekabetçi fiyatlar sunabileceklerdir.

Girdi fiyatlarının kontrol edilebilir ve öngörülebilir olması bu kapsamda önem taşımaktadır. Ankete katılan işletmeler tarafından uluslararası faaliyetlerin önündeki en önemli engeller arasında dil farklılıklarının çıkması şaşırtıcı değildir. Ülkemizde yabancı dilde eğitim veren okulların sayısının çok olması, söz konusu okullardan mezun olan şahısların öğrendikleri yabancı dili her zaman etkili kullandıkları sonucunu doğurmamaktadır.

İşletmelerin bağımsız ihracat departmanlarına sahip olmalarının, ihracatta profesyonelleşmeyi de beraberinde getirebileceği, söz konusu departmanlarda istihdam edilecek yetişmiş, kalifiye, yabancı dilde iletişim becerileri yüksek şahıslardan seçilmesinin de uluslararası pazarlarda atılan adımların daha sağlıklı sonuçlar doğurmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Makro ekonomik düzeyde alınabilecek önlemler ile kontrol altına alınabilecek döviz kuru dalgalanmalarına karşı işletmelerin piyasa şoklarına karşı işletme içi mekanizmaları devreye sokmaları, tedarik zincirlerinde yer alan işletmelerden temin edilecek hammadde ve ara mallarının fiyatlarını öngörmek için gerekli danışmanlık desteği almaları faydalı olacaktır. Diğer taraftan uluslararasılaşma süreçlerinde görev alan işletme personellerinin KOSGEB gibi kuruluşlar tarafından sağlanan ücretsiz destek programlarına katılımlarının yarar sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akben, İ., (2008) “*Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi Ocak 2008
- Akben, İ., (2014), “*İşletmelerin Uluslararasılaşma Derecesini Etkileyen Faktörler, Uluslararasılaşma Derecesi ve Performans İlişkisi: Bir Alan Çalışması*”, (Doktora Tezi), Kahramanmaraş; Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdeniz, M.B. (2005). “*KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (13): 69-90.
- Akgemci, T., (2001). “*KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*”, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Akter, S., (2018), “*Influencing Export Barriers for Internationalization and Relationship Between Export Barriers and Information Systems Strategic Orientation on SMEs' in Bangladesh: A Study on Ready- Made Garment (RMG)*”, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.8, 2018 s. 70-81
- Akturan, U. (2008), “*Perakendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri*”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl 2008, Cilt XXV, Sayı 2.
- Aledian, M., (2018), “*A Correlational Analysis to Assess Major Obstacles Associated with the Internationalization of Saudi Startup Enterprises*”, International Business Research; Vol. 11, No. 12; 2018
- Algan, A. (2006), “*Bankacılık Sektöründe Uluslararasılaşma Süreci ve Koçbank Örneği*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., Alnsour, M., (2012). “*Barriers to internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan*”. Marketing Intelligence & Planning. 30(2)
- Altıntaş M.H., Özdemir E. (2006), “*İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Yönelik Bir Araştırma*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2006/1 Cilt.06 Sayı.1 [12] s.183-204
- Amine, L., Çavuşgil, T. S. (1983), “*Exploring Strategic Aspects of Export Marketing*”, International Marketing Review, Vol. 1 No. 2, s. 5-11.
- Andersen, O. (1993). “*On the internationalization process of firms: A critical analysis*” Journal of International Business Studies, 24(2), 209–231.

- Arkan, D. (2006), “*Türkiyede Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları*”, Arkan Yayınları, İstanbul,
- Arranz N., Arroyabe de J. C. F. (2009), “*Internationalization Process of Spanish Small Firms*”, *International Small Business Journal*, Vol 27 (4), s. 420-441
- Arteaga-Ortiz, J., Fernandez-Ortiz, R., (2010), “*Why Don’t We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises*”, *Journal of Small Business Management* 2010 48(3), s. 395–420
- Ashiku, M., (2016), “*Internationalization of Albanian Firms: Challenges and Opportunities, European Journal of Economics and Business Studies*”, Sep-Dec. 2016, Vol. 6 Nr. 1
- Avrupa Komisyonu, (2014), “*How to Support SME Policy from Structural Funds: Supporting the Internationalization of SMEs*”
http://publications.europa.eu/resource/ellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0014.02/DOC_1 (Erişim Tarihi: 17.02.2019)
- Avrupa Komisyonu (2003), Tavsiye Kararı, Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422) <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF> (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Avzalova, E., (2008), “*KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nisan 2008
- Aycı, A., (2011), “*KOSGEB Yurtdışı Fuar Desteklerinin KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Sürecine Etkisinin İrdelenmesi*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Aykaç M, Parlak Z, (2008), “*Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler*”, İTO Yayınları, Yayın No. 2008-24, İstanbul
- Bal, E., (2014) “*Influences of Individual and Firm Level Characteristics on Internationalization of Turkish Small Medium Enterprises: From an Entrepreneurial Perspective*”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Bardakçı, A., (2004), “*Uluslararasılaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının İhracat Uygulamaları Çerçevesinde Geçerliliği: Denizli İmalat Sanayii Örneği*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 1, 55-76
- Baum M., Schwens, C., Kabst, R., (2011), “*International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization*”, *International Small Business Journal* 31(5) s. 536-562

- Bayfield, R. & Dana, L. & Stewart, S. (2009). "*Firm characteristics and internationalisation strategies: An empirical investigation of New Zealand exporters*". International Journal of Globalisation and Small Business. 3. 10.1504/IJGSB.2009.024571.
- Bell, R. S., (2012), "*Study into the Direct Export Stage of the Internationalization of Manufacturing Small to Medium Sized Enterprises from China: The Influence of Experiential Knowledge and Entrepreneurial Input on the Perception of Barriers to Export*", Business School of the University of Gloucestershire, Doktora Tezi, Haziran 2012.
- Bilkey, W. J., ve Tesar, G. (1977), "*The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*". Journal of International Business Studies, 8, pp.93-98.
- Biswas, S. & Khan, A. (2017). "*Challenges of Internationalisation for the SMEs of Bangladesh*". The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321– 8916). 5. 23 - 36.
- Bloodgood, J. M.; Sapienza, H. J.; Almeida, J. G. (1996). "*The internationalization of new highpotential U.S. ventures: antecedents and outcomes*", Entrepreneurship Theory and Practise 20(4): 61–76.
- Bonaccorsi, A. (1992). "*On the relationship between firm size and export intensity*", Journal of International Business Studies 23(4): 605–636.
- Buckley, P. J., Casson M.C., (2009), "*The Internationalization Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of A Research Agenda After 30 Years*". Journal of International Business Studies (2009) 40, 1563-1580
- Cahen F., R., Lahiri, S., Borini F., M., (2016), "*Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms*", Journal of Business Research 69 (2016) s. 1973-197
- Calof, J. (1994), "*The relationship between firm size and export behavior revisited*", Journal of International Business Studies 25(2): 367–387.
- Calof, J. L. , Beamish, P. W., (1995), "*Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*", International Business Review, Volume 4, Issue 2, 1995, Pages 115-131, ISSN 0969-5931,
- Can, H. ve Güney, S. (2007) "*Genel İşletme, İlkeler Kavramlar ve Kurumlar*", Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Cemalcılar İ. (2000), "*İşletmecilik Bilgisi*", Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir
- Cengiz, H., (2010), "*KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Süreci ve Ankara OSTİM'de Bir Uygulama*", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir

- Chetty S., Campbell-Hunt C., (2004), “*A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born Global Approach*”, Journal of International Marketing Vol. 12, No. 1, s. 57-81
- Crick, D., (2007) “*SMEs’ Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK: Differences Between Exporters and Firms Employing Multiple Modes of Market Entry*”, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 20:3, 233-244,
- Czinkota, Michael R. (1982), “*Export development strategies US promotion policies*”, New York: Praeger Publishers.
- Czinkota M.R., Ortiz M.,; Ronkainen, I. A., (2004) “*The Export Marketing Imperative*” - South-Western Press s. 252
- Czinkota M.R., Ronkainen I. A. (2013) “*International Marketing*” — 8th ed. Thomson South-Western Press s. 714
- Çatal, M.F., (2007), “*Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10, Sayı 2 s. 333-352
- Çavuşgil, S. T. ve Nevin, J. R. (1981) “*Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation*”, Journal of Marketing Research Vol. XVIII
- Çavuşgil, S. T. (1980): “*On the Internationalization Process of Firms*”. European Research, Vol. 8 no. 4 pp: 273-281
- Çelik, A., Akgemci, T. ve Şimşek, Ş. (2013). “*Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2005). “*Sosyal Bilimler Sözlüğü*”, 6. Baskı, Ankara:Adres Yayınları.
- Demirdöğen, O., Tatlı, Y., (2017), “*KOBİ’lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’ta Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Mart 2017 21(1): 317-329
- Dördüncü, H. (2014), “*Internationalization Process of National Firms in Emerging Economies with the Change in the Direction of Mergers and Acquisitions: A Case Study of Turkish Airline Companies*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dunning, J. H. (1988) “*The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*”, Journal of International Business Studies, Spring, s. 1-31
- Erkan, Ö., (2011) “*The Effects of Board Member Characteristics on Internationalization Performance: Analysis of Turkish Case*”, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

- Erkutlu H., Eryiğit S. (2001), “Uluslararasılaşma Süreci”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi Sayı 3/2001, 149-164
- Eximbank. (2015). <https://www.eximbank.gov.tr/TR,441/genel-bilgi.html> (Erişim Tarihi: 10.01.2019)
- Fillis, I. (2002) “Barriers to internationalisation: An investigation of the craft microenterprise”, European Journal of Marketing, Vol. 36 Issue: 7/8, s.912-927,
- Fornes, G., Cardoza, G. (2010), “Barriers and factors affecting the internationalisation of Chinese SMEs. Thirty Years of China’s Economic Reform: Institutions, Management Organizations and Foreign Investment”, (Kitap içinde bölüm) Edition: <https://www.amazon.co.uk/Thirty-Years-Chinas-Economic-Reform/dp/1608769089>, Nova Science Yayınları, s. 185-195
- Gereffi, G. (1994) “The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks”, G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds) Commodity Chains and Global Capitalism, Westport: Praeger, s. 95--122.
- Gereffi, G. Humphrey, J., ve Sturgeon, T. (2004) “The Governance of Global Value Chains”, Review of International Political Economy 12:1 February 2005: 78–104
- Glowik, M. (2016), “Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi”; Walter de Gruyter GmbH, De Gruyter Oldenbourg; 2nd, revised and updated ed. Edition,
- Gökdeniz A., Erdem B., (2004), “Uluslararasılaşma Süreci, Sözleşmeye Dayalı Uluslararasılaşma Yolları - (Franchising (İsim Hakkı)) ve Bir Hizmet İşletmesi (Mc.Donald’s) Üzerinde Kavramsal Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, (4), 0-0. <http://dergipark.org.tr/verimlilik/issue/30732/332147> (Erişim Tarihi 15.03.2019)
- Haghighi E., Albayrak M. (2016), “Küresel Doğan İşletmeler ve Uluslararasılaşma Süreci”, 12. Tarım Ekonomisi Kongresi Bildiri, <http://www.tarimarsiv.com/kuresel-dogan-isletmeler-ve-uluslararasilasma-sureci/> (Erişim Tarihi: 10.05.2019)
- Hızıroğlu M., Bağış, M. (2015), “Yenilikçi Kobi’lerin Uluslararasılaşması: Araştırmacı Yenilikçilik Ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Denge Nasıl Kuruluyor” 23.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Mayıs 2015 Bildiri
- Hollensen S. (2011) “Global marketing: a decision-oriented approach”, 5th ed. Pearson Education Limited ISBN 978-0-273-72622-7
- Hutchinson, K., Fleck, E., Lloyd-Reason, L., (2009), “An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers” Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 16 No. 4, 2009 s.544-568

- İraz, R. (2006) "*Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi*", Sosyal Bilimler Dergisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 367-380
- Johanson J., ve Vahlne, J.E., (2009), "*The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership*", Journal of International Business Studies, Vol. 40, No. 9 (Dec., 2009), s. 1411-1431
- Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1988), "*Internationalization in industrial systems internationalization – a network approach*", in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (Eds), Strategies in Global Competition, John Wiley, Chichester and New York, NY, s. 287-314.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977), "*The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*". Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32. doi:10.2307/254397
- Johanson, Jan ve Finn Wiedersheim-Paul (1975), "*The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases*" The Journal of Management Studies, 1975: 305-322
- Karaöz, M., Dulupçu, M. A., Albeni, M., Demirgil, H., Sungur, O. (2012) "*İşletme Kuluçkalarında sunulan Destek Hizmetlerinin Yeni Kurulan Firmaların Hayatta Kalabilirliği Üzerine Etkisi: İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Örneği*", Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Cilt:1 Sayı:1, 2012, ss.13-21.
- Karluk, (1994), "*Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*", Esbank Yayını No:4, İstanbul.
- Katsikeas, C.S., Morgan, R.E. (1994) "*Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience*", European Journal of Marketing, Vol. 28 Issue: 5, pp.17-35
- Kazem, A., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006), "*Exporting of small and medium-sized enterprises in the Egyptian food industry: A strategic choice perspective and its relationship with firm performance*". SAM. Advanced Management Journal, Vol. 71(3), 21-33.
- Koçel,T., (1993), "*Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*", İTO Yayınları No:32.
- Koçer, İ. (2007); "*İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Korsakiene R., (2014), "*Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of Barriers and Motives, Economics and Business*", Vol. 26 s.54-60,
- Korsakiene R., Tvaronavičienė M., (2012), "*The Internationalization of SME's: An Integrative Approach*", Journal of Business Economics and Management, Volume 13(2): 294–307

- KOSGEB (2005), “2002 Yılı Genel ve Sanayi İşyerleri Sayımı: İmalat Sanayi Değerlendirme”, Ankara, KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü Yayını, Şubat 2005
- KOSGEB (2015), “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı”, Temmuz 2015 https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/KSEP%20G%C3%BCncellenen%20Eylem%20Plan%C4%B1%202015-2018_06_05_2016.pdf (Erişim Tarihi: 10.05.2019)
- Kotabe M., ve Helsen K., (2010) “*Global Marketing Management*”, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc. s. 725
- Kozlova, A., (2014), “*Internationalization Process of SME's: motives and barriers. Case study of Taste of North*”, University of Nordland, Bodo Graduate School of Business, Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2014. <http://hdl.handle.net/11250/224975> (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Krikštulyte R., Korsakiene, R., (2016), “*The barriers and motives of SMEs internationalization The insights into the theory development*”, 9th International Scientific Conference, “Business and Management 2016” Mayıs 12–13, 2016, Vilnius, Litvanya
- Kuada, J. (2016), “*Internationalisation of Firms in Developing Countries: An Integrated Conceptual Framework*”. Journal of International Entrepreneurship 8(4):343-370 December 2010.
- Lau H.F., (1992) “*Internationalization, Internalization, or a New Theory for Small, Low technology Multinational Enterprise?*”, European Journal of Marketing, Vol. 26 Issue: 10, s.17-31,
- Leonidou, L. C. (2000), “*Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis*”. Journal of International Management, 6(2), 121–148.
- Leonidou, L. C. (2004), “*An analysis of the barriers hindering small business export development*”, Journal of Small Business Management, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L. C. ve C.S Katsikeas, (1996) “*The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*” Journal of International Business Studies, 27, s.517-551.
- Lim, J.S., Thomnas W. Sharkey & Ken I. Kim. (1991), “*An empirical test of an export adoption model*”, Management International Review 31(1): 51-62.
- Lis, B., Nienstedt, H.W., Proner, P., Yalazi, G., Mauch, A., (2012), “*SMEs Going Global: A Comparison of the Internationalization Strategies of Publishers and Online Social Networks*”, International Review of Management and Marketing, Vol. 2, No. 1, 2012, s.1-9,
- Love, J. H., Roper, S., Zhou, Y., (2016) “*Experience, age and exporting performance in UK SMEs*”, International Business Review, Vol. 25, Issue 4, 2016, s. 806-819,

- Manolova, T. S.; Manev, I. M.; Gyoshev, B. S. 2010, "In good company: the role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy", *Journal of World Business* 45: 257–265.
- Marco, G., Francesco, G., (2016), "On the Effect of Size and Age on the Degree of Internationalisation: An Empirical Analysis of Italian Food SMEs", *Journal of International Business and Economics*, Haziran 2016, Vol. 4, No. 1, s. 29-38
- Masataka F. (1995), "Small and medium-sized transnational corporations: Salient features, *Small Business Economics*", August 1995, Volume 7, Issue 4, pp 251–271
- Miesenbock, K. J. (1988), "Small business and exporting: a literature review", *International Small Business Journal* 6(2): 42–61.
- Napier, G., Schwaag-Serger, S., & Wise, E. (2004). "Strengthening Science and Technology Policies for SME Development in Turkey". IKED - International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Narayanan, V., (2015), "Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model" *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 3. s.105-123.
- OECD (2009), "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development (CFE) (<https://strathprints.strath.ac.uk/15845/>) (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2007), "Entry barriers of small and medium-sized software firms in the Japanese market" *Thunderbird International Business Review*, 49(6), 689–705.
- Onkelinx, J., Sleuwaegen, L., (2015), "Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders", Vlerick Leuven Gent Management School, Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven, <https://lib.ugent.be/en/catalog/rug01:001335992> (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Onkelinx, J., Manolova, T.S., Edelman, L.F. (2012) "The Role of Employee Human Capital in the Accelerated Internationalization of SME's: Empirical Evidence from Belgium", *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Vol. 32: Iss. 16, Article 1.
- Özdemir, S. Ersöz, H.Y. Sarıoğlu, H.İ. (2007), "Küçük girişimciliğin artan önemi ve KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* cilt 0, say.53.
- Özgener A. (2003), "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* Sayı 20, s. 137-161

- Özgül, E. (2005), "*KOBİ'lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Özkandemir, Ö., (2004), "*Küreselleşme Sürecindeki KOBİ'lerde Uluslararasılaşma ve Performans*", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Öztürk, A., (2017) "*Pazarlama İlkeleri*", 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül 2017
- Pan, Y. ,Tse, K.D. (2000). "*The hierarchical model of market entry modes*". Journal of International Business Studies 31/4, 535-554.
- Peck, J.F., Zhou, P., (2014) "*Firm-Level Evidence for the Language Investment Effect on SME Exporters, Cardiff Economics Working Papers*", Working Paper No. E2014/6 Cardiff University, Cardiff Business School. (<https://www.econstor.eu/handle/10419/109060>) (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Persson G.,S., Mattson L.G., ve Öberg, C., (2015) "*Has Research on the Internationalization of Firms from an IMP Perspective Resulted in a Theory of Internationalization?*" IMP Journal, Vol. 9 Issue: 2, 208-226
- Pietila, K.M. (2007), "*Internationalization of SME's*". Jyväskylä University of Applied Sciences, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu School of Business Administration, Yüksek Lisans Tezi
- Pietrasinski P.,Slusarczyk B., (2015), "*Internationalization of Small ve Medium Enterprises-Empirical Research Review on Barriers to Entry into Foreign Markets*", Polish Journal of Management Studies, Vol. 11, No. 1
- Pinho, J. C.,& Martins, L. (2010), "*Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non- exporters*". Journal of International Entrepreneurship, 8(3), 254–272.
- Pontiggia, A., Vescovi, T., (2012) "*When Size Does Matter - Trends of SMEs Internationalization Strategies in Chinese Economy*" (November 29, 2012). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2182486> (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Rahman, M., Uddin, M., Lodorfos, G., (2013), "*The Barriers of Internationalization for SMEs in Bangladesh: an Application of PLS based SEM*", Bildiri, Ascent International Conference 2013, Kuala Lumpur, Malezya, 11-12 Nisan 2013
- Ratten, V. & Dana, L.P. & Han, M. & Welpel, I. (2007), "*Internationalisation of SMEs: European comparative studies*" International Journal of Entrepreneurship and Small Business. 4. 361-379. 10.1504/IJESB.2007.013257.
- Reid, S. D. (1981), "*The decision-maker and export entry and expansion*". Journal of International Business Studies, 12 (Fall): 101-12.

- Rialp, A., Rialp J., Knight, G.A., (2005), “*The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry?*”, *International Business Review* 14 (2), 147–166.
- Richardson, C. (2011), “*Perception of export barriers in a high-tech sector in a less developed country: The case of ICT SMEs in Malaysia*”, *The South East Asian Journal of Management*, 5(2), 91–105.
- Rod vd. (2016), “*SME Internationalization: An Critical Review Of Non-Traditional Approaches*” 32nd IMP-conference in Poznan, Poland in 2016. (https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=8911) (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Roy, A., Sekhar, C., Vyas, V., (2016), “*Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India*”, *Journal of International Entrepreneurship*, Springer, vol. 14(4), s. 513-538,
- Ruzzier, M. ve Ruzzier K.M., (2015) , “*On the Relationship between Firm Size, Resources, Age at Entry and Internationalization: The Case of Slovenian SMEs*”, *Journal of Business Economics and Management*, 2015, vol. 16, no. 1, s. 52-73.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. ve Antoncic, B. (2006), “*SME Internationalization Research: Past, Present and Future*”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Samad, A.K.H.A. (2016), “*SME's Market Access Failure and Barriers to Internationalization: The Correlation Between SME's Internationalization, Innovation, and Growth.*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sarı, B., (2009), “*KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Çaycuma Bölgesindeki Kobilere Bir Anket Çalışması*”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Schweizer, R., Vahlne, J.E. & Johanson, J. (2010), “*Internationalization as an entrepreneurial process.*” *Journal of International Entrepreneurship*. 8. 343-370. 10.1007/s10843-010-0064-8. (Erişim Tarihi: 15.03.2019)
- Sökmen, A.G. (2006), “*Firma Kaynakları, İhracat Stratejileri ve Uluslararasılaşma Derecesi: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana 2006
- Stevens, H., (2016), “*Challenges Faced by SMEs in the Internationalization Process to Emerging Markets and Ways to Overcome Them: The Case of SANITOP in Mozambique*”, Catolica Lisbon School of Business and Economics, Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2016, Lizbon
- Şua M. (2007), “*Franchise Sözleşmesinin Tanımına Yeni Bir Bakış*”, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, Aralık 2007, 57-80.

- TÜİK (2007), Türkiye İstatistik Kurumu, 2007 “Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı: İller” TÜİK Matbaası, Ankara, Şubat 2007 (Erişim Tarihi: 23.02.2019) biruni.tuik.gov.tr
- Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., (2016) “Türkiye Ara Mali Dış Ticareti (Sektörel Analiz)” , Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ocak 2016, Ankara http://www.kalkinma.com.tr/data/file/raporlar/ESA/ga/2016/GA/Turkiye_Ara_mali_Dis_Ticareti.pdf (Erişim Tarihi: 15.07.2019)
- Türkoğlu, M. (2002), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler)'in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. C.7, S.1 s. 277-300
- Ulusoy, R. Akarsu, R. (2012), “Türkiye’de KOBİ’lere Yapılan Destekler ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 23, 2012, 105- 126.
- Ursic, M. L., Czinkota, M. R. (1989), “The relationship between managerial characteristics and exporting behavior”, *Developments in Marketing Science* 12: 208–10.
- Üner, M ve Kalyoncuoğlu, S. (2010), “Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Gazi İİBF Dergisi*, 12(3), 5.
- Üner, M. M., Kocak, A., Çavuşgil, E., & Çavuşgil, S. T. (2013). “Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey”. *International Business Review*, 22(5), 800–813.
- Vernon, Raymond (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 No.2 pp 190-207
- Wach, K. (2014), “Internationalisation and Globalisation as the Wider Context of Europeanisation Processes from the Macro- and Microeconomic Perspective”. *Horizons of Politics*. 5. 11-30.
- Wambui, N.N. (2013), “Factors Influencing Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs); A Case Study of Handicrafts in Kenya”, School of Business University of Nairobi, Yüksek Lisans Tezi
- Yalım, F. (2015), “Uluslararası işletmecilik (uluslararası ticaretten müzakere tekniklerine)”Türkmen Kitabevi. I. Baskı, İstanbul
- Yazıcı, T., (2001) “Uluslararasılaşma Süreci”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yener M., Doğruoğlu B., Ergun S., (2014) “Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A Case Study from Turkey”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, 2014, Pages 2-11, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.002>. (Erişim Tarihi: 15.03.2019)

- Yenisey, K.D. (2007), "*İş Hukukunda İşyeri ve İşletme*", İstanbul: Legal Yayınları, 1. Baskı
- Yeşil, S. (2010), "*Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler*" Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2010, Cilt:6, Yıl: 6, Sayı:1, 2:22-72
- Yurtadur, M. (2011), "*KOBİ Yönetimi ve Büyüme*", İstanbul Beta yayıncılık.
- Zhou, L.; Wu, A. (2014), "*Earliness of internationalization and performance outcomes: exploring the moderating effects of venture age and international commitment*", Journal of World Business 49(1): 132–142.
- Zorel, İ. F. (2014), "*Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Niteliklerden Biri Olarak Kültürlerarası Yetkinlik*", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 7(30), 122-135

ANKET SORULARI

Sayın Yetkili,

Eskişehir Anadolu Üniversitesi bünyesinde Uluslararası İşletmecilik alanında gerçekleştirdiğimiz çalışma kapsamında Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)'in uluslararasılaşma (ihracat faaliyetleri, lisanslama, franchising, yabancı ülkede yatırımlar vb.) faaliyetleri çerçevesinde karşılaştıkları engellerin neler olduğunu tespit edebilmek için bir anket hazırlamış bulunmaktayız. Bu çalışma "*KOBİ'lerin Uluslararasılaşması'nın Önündeki Engeller: Eskişehir'de Bir Araştırma*" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Çalışmada elde edilecek bilgiler herhangi bir isim belirtilerek yayınlanmayacak ve anket bilgileri üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır.

Dijital anket, yanıtlarınızın işletmeniz ile bağ kurulması mümkün olmayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu nedenle ankete içtenlikle cevap vereceğinizi umuyoruz. Yapacağımız değerli katkılar için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Abdullah ENGİN
Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Elif DAĞDEMİR
Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Tez Danışmanı

I. Bölüm

İşletmedeki Pozisyonunuz	:
İşletmenizin Faaliyet Süresi	: 0-5 yıl / 5-10 yıl / 10-20 yıl / 20-30 yıl / 30+
İşletmenizin Çalışan Sayısı	: 1-9 kişi / 10-49 kişi / 50-99 kişi / 100-149 kişi / 150-250 kişi

II. Bölüm (İhracat Faaliyetleri)

İşletmeniz ihracat yapıyor mu?	:
Yapıyorsa kaç yıldır ihracatçıdır?	:
İhracat Yapmama Nedeniniz	: (Lütfen seçiniz)
A) Yurtdışı faaliyetlere karşı güvensizlik duyulması.	
B) İhracat prosedürlerinin bilinmemesi	
C) İşletmenin yeterli kaynaklarının bulunmaması	
D) Geçmiş kötü tecrübeler	
Bağımsız ihracat departmanınız var mı?	: () EVET () HAYIR
Kuruluşunuzdan kaç yıl sonra ilk ihracatınızı gerçekleştirdiniz?	:
İlk İhracat yaptığınız ülkeler hangileridir? (Lütfen belirtiniz)	:
Hangi ülkelere ihracat yapıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz)	:

<p style="text-align: center;">III. Bölüm (İhracat Engeli Algılamaları)</p> <p>Aşağıdaki engeller, ihracat kararı alırken sizin için ne derece önemlidir? İhracat kararı vermenizde ne kadar etkilidir? Lütfen aşağıdaki soruları, önem derecelerine göre 1'den 5'e kadar puanlayınız.</p>	<p style="text-align: center;">PUANLAMA</p> <p style="text-align: center;">1: Hiç önemli değil 5: Çok önemli</p>
1.Sınır komşusu ülkelere ihracat yapmak önceliğimdir.	
2.Yabancı pazarların analizinde, pazar bilgisinin sınırlı olması	
3.Uluslararası pazar verilerinin sorunlu olması	
4.Yabancı pazar fırsatlarının tanımlanamaması	
5.Sınırötesi müşterilerle iletişim kurulamaması	
6.Yöneticinin ihracatla ilgilenecek zamanının olmaması	
7.İhracat için nitelikli personel eksikliği	
8.İhracat için üretim kapasitesi eksikliği	
9.İhracatı finanse edecen çalışma sermayesi eksikliği	
10.Hedef pazarlara yeni ihraç ürünü geliştirilmesi	
11.İhraç ürün tasarım/biçimi adaptasyonu	
12.Yeterli kalite standardı/spesifikasyon karşılanması	
13.Paketleme/etiketleme gereksinimlerinin karşılanması	
14.Teknik/satış sonrası hizmet sunulması	
15.Müşterilere tatminkâr fiyat sunulamaması	
16.Rakiplerin fiyatları ile rekabet edilememesi	
17.Yabancı müşterilere kredi imkânları sağlanması	
18.Yabancı dağıtım kanallarının karmaşıklığı	
19.İhracat dağıtım kanallarına erişim	
20.Güvenilir yabancı temsilci bulunması	
21.Yabancı araçlar üzerinde kontrol	
22.Yurtdışında stoklara ilişkin kısıtlamalar	
23.Yurt dışı depo imkânının sınırlı olması	
24.Aşırı taşıma ve sigorta maliyetleri	
25.İhracat tutundurma faaliyetlerinin adaptasyonu	
26.Alışık olunmayan prosedürler/evrak işleri	
27.Deniz aşırı müşterilerle iletişim sorunları	
28.Yurtdışından ödemelerin temininin yavaş olması	
29.Yerel ülke destek ve yardımlarının eksikliği	
30.Ülkeye ilişkin tercih edilmeyen kural ve düzenlemeler	
31.Yabancı müşterilerin farklı alışkanlık ve davranışları	
32.Yurt dışı pazarlarda sıkı rekabet	
33.Yurt dışındaki zayıf/yıpratıcı ekonomik koşullar	
34.Döviz kuru riskleri	
35.Yabancı pazarlardaki politik istikrarsızlık	
36.Sıkı yabancı kural ve düzenlemeler	
37.Yüksek tarifeler ve tarife dışı engeller	
38.Alışık olunmayan yabancı ticari uygulamalar	
39.Farklı sosyokültürel özellikler	
40.Dil farklılıkları/Yabancı Dil	