

**PDF Eraser Free**

**KOBİLERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ VE  
ANKARA OSTİM'DE BİR UYGULAMA**

**Hakan CENGİZ**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Pazarlama Bilim Dalı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2010**

# PDF Eraser Free

**PDF Eraser Free**

**KOBİLERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ VE  
ANKARA OSTİM'DE BİR UYGULAMA**

**Hakan CENGİZ**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Pazarlama Bilim Dalı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2010**

T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĐÜNE

Hakan CENGİZ tarafından hazırlanan “KOBİ’lerin Uluslararasılaşma Süreci ve Ankara OSTİM’de Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 26/02/2010 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim/Pazarlama Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan..**

Doç. Dr. Cevâhir UZKURT

**Üye .....**

Yrd. Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN  
(Danışman)

**Üye.**

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTÜRK

ONAY  
.../ .../ 2010  
(İmza)  
(Akademik Unvanı, Adı-Soyadı)  
Enstitü Müdürü

**ÖZET****KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE ANKARA OSTİM'DE BİR  
UYGULAMA****CENGİZ, Hakan****Yüksek Lisans Tezi -2010****İşletme Anabilim Dalı****Pazarlama Bilim Dalı****Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN

Bu tezin amacı, Türkiye'deki KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin incelenmesidir.

Tezin birinci bölümünde, KOBİ kavramının netlik kazanması amacıyla işletmelerin ölçeklerine göre sınıflandırılması üzerinde durulmuştur. Daha sonra farklı ülkelerin KOBİ tanımlarına yer verilmiş, Avrupa Birliği KOBİ tanımı yapılmış ve ülkemizde çeşitli kuruluşların yapmış olduğu KOBİ tanımlarından örnekler verilmiştir. KOBİ'lerin ülke ekonomileri içerisindeki yeri, sosyal yaşama katkıları ve uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunlara değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise, ilk olarak uluslararası pazarlama ve uluslararasılaşma kavramları açıklanmıştır. Kavramların açıklanmasının ardından uluslararasılaşma yaklaşımlarından KOBİ'ler için uygun olabilecek modeller ele alınmıştır.

Daha sonra KOBİ'lerin uluslararasılaşma güdöleri, uluslararasılaşma stratejileri ve KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını engelleyen faktörlere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde KOBİ'ler üzerine bir anket çalışması yer almaktadır. Veriler 2009 yılı itibariyle Ankara OSTİM'de, hem ulusal pazarda hem de uluslararası pazarda, faaliyet gösteren 51 firmadan elde edilmiştir. Elde edilen veriler yapılan analizler sonucu yorumlanmıştır.

Son olarak tüm bu yapılanlar sonuç bölümünde toparlanmış ve görüşler belirtilmiştir.

**ABSTRACT****THE INTERNALIZATION PROCESS OF SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES & AN IMPLICATION IN MIDDLE EAST INDUSTRIAL  
TRADE CENTER****CENGİZ, Hakan****Master Thesis-2010****Business Administration****Marketing****Danışman:** Assistant Prof. Dr. Müjdat ÖZMEN

The aim of this thesis is to examine the process of the internalization of SMEs. The first part is based on the classification of the measurements of the Business market, in order to make obvious the concept “SME”.

Moreover the explanation of the concept “SME” according to the European Union and other countries are predicted, as well as that of many different organizations in our country.

The place of the SME in all countries’ economies, their addition to social life and the problems they faces in international market are mentioned.

Second part, first of all, concerns the explanation of the definitions of “international trade” and “internationalization”.

Afterwards, suitable examples for SMEs, in case of internationalization approach, are worked out.

Later, the reactive and proactive motives of internationalization of SME, internationalization strategies and barriers in internationalization of SMEs are mentioned.

Third part is concerning general inquiries about SMEs. The data were collected from 51 companies located in OSTİM, Ankara; which were activated In national and international market, from the year 2009 up to now.

At least, every research is condensed in the Resolution Part, which also embodies all statements.

# PDF Eraser Free

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
EKLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI VE KOBİLER

1.1. İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI .....	3
1.1.1. Nitel Tanımlama Ölçütleri.....	3
1.1.2. Nicel Tanımlama Ölçütleri.....	3
1.2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER .....	5
1.2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı .....	5
1.2.1.1. Dünyada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı .....	5
1.2.1.2. Çeşitli Ülkelerdeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımları ..	6
1.2.1.2.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ Tanımı.....	6
1.2.1.2.2. İngiltere'de KOBİ Tanımı.....	6
1.2.1.2.3. Japonya'da KOBİ tanımı.....	7
1.2.1.2.4. Arap Ülkeleri'nde KOBİ Tanımı .....	7
1.2.1.2.5. Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde KOBİ Tanımı.....	7
1.2.1.3. Uluslar Arası Resmi Kurumlarda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı .....	8
1.2.1.3.1. Avrupa Birliğine Göre KOBİ'lerin Tanımı .....	8
1.2.1.3.2. Ekonomik kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne (OECD) Göre KOBİ'lerin Tanımı.....	9
1.2.1.4. Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı.....	9

1.2.1.4.1. Türkiye'deki Çeşitli Resmi Kurumların KOBİ Tanımları .....	10
1.2.2. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	11
1.2.3. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri ve Önemi .....	12
1.2.4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	13
1.2.5. KOBİ'lerin Sosyal Yaşama Katkıları .....	14
1.2.6. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar .....	14

## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSLARARASILAŞMA VE KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMASI

2.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMLARI	16
2.2. ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMLARI VE KOBİ'LER .....	18
2.2.1. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması .....	18
2.2.2. KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasını İncelemeye Yönelik Yaklaşımlar .....	19
2.2.2.1. Safha Teorisi .....	20
2.2.2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli .....	21
2.2.2.1.2. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli .....	26
2.2.2.2. Doğuştan Küresel İşletmeler Teorisi.....	28
2.2.2.3. Ağ Bağlantıları Yaklaşımı.....	31
2.3. KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA GÜDÜLERİ .....	33
2.3.1. Pro-Aktif Güdüler (Çekici Faktörler).....	34
2.3.2. Re-Aktif Güdüler (İtici Faktörler).....	35
2.4. KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ.....	36
2.4.1. İhracata Dayalı Pazara Giriş Stratejileri.....	37
2.4.1.1. Dolaylı İhracat.....	38
2.4.1.2. Doğrudan İhracat.....	39
2.4.2. Sözleşmeye Dayalı Pazara Giriş Stratejileri .....	39
2.4.2.1. Lisans Anlaşmaları .....	39
2.4.2.2. İmtiyazlı Lisans Anlaşmaları (Franchising).....	40
2.4.2.3. Sözleşmeli Üretim.....	40
2.4.2.4. Anahtar Teslim Projeler .....	40
2.4.2.5. Yönetim Sözleşmesi.....	41
2.4.2.6. Montaj Operasyonları.....	41



2.4.3. Yatırıma Dayalı Pazara Giriş Stratejileri .....	41
2.4.3.1.Ortak Girişimler .....	41
2.4.3.2. Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar .....	42
2.4.3.3. Yabancı Doğrudan Yatırım .....	42
2.4.4. Uluslararası Pazara Giriş Stratejisinin Seçimi .....	42
2.5. KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER ...	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANKARA ORTADOĞU SANAYİ VE TİCARET MERKEZİNDEKİ KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	46
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	46
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....	47
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	48
3.4.1. Kavramsal Çerçeve .....	48
3.4.2. Verilerin Toplanması .....	49
3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	49
3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR .....	50
3.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	51
3.5.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara ve Firmalara İlişkin Özellikler.....	51
3.5.1.1.1. Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler .....	51
3.5.1.1.2. İşletmelere İlişkin Özellikler.....	52
3.5.1.1.2.1. İşletmelere İlişkin Özelliklerin Değerlendirilmesi.....	53
3.5.1.2. KOBİ'lerin Uluslararası Pazar/Pazarlarda Karşılaştıkları Engelleri Algılama Düzeyleri .....	55
3.5.1.3. KOBİ'lerin Uluslar arası Pazarlara Giriş Kararını Etkileyen Faktörleri Algılama Düzeyleri .....	59
3.6.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ .....	62
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	67
KAYNAKÇA .....	71
EKLER .....	77

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Nicel Kriterlerin Sınıflandırılması .....	4
<b>Tablo 2:</b> İngiltere’de KOBİ Tanımı .....	6
<b>Tablo 3:</b> Japonya’da KOBİ Tanımı .....	7
<b>Tablo 4:</b> Bazı AB Ülkelerinin İşçi Sayısına Göre KOBİ Tanımları .....	8
<b>Tablo 5:</b> OECD’ye Göre KOBİ’lerin Tanımı .....	9
<b>Tablo 6:</b> AB KOBİ Tanımı ve Türkiye’deki Yeni KOBİ Tanımı .....	10
<b>Tablo 7:</b> Türkiye’deki Bazı Kurumların KOBİ Tanımları .....	10
<b>Tablo 8:</b> KOBİ’lerin Bazı Seçilmiş Ekonomiler İçindeki Yerlerinin Karşılaştırılması .....	12
<b>Tablo 9:</b> KOBİ’ler İçin Seçilmiş Bazı Uluslararasılaşma Tanımları .....	17
<b>Tablo 10:</b> Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modellerinin Aşamaları .....	26
<b>Tablo 11:</b> Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel Uluslararasılaşma Güdüleri .....	34
<b>Tablo 12:</b> Uluslararası Pazarlara Dâhil Olma Sürecinde KOBİ’ler Tarafından Algılanan Engeller .....	44
<b>Tablo 13:</b> Verilere Uygulanan Analizler ve Değişkenler .....	50
<b>Tablo 14:</b> Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler .....	51
<b>Tablo 15:</b> İşletmelere İlişkin Özellikler .....	52
<b>Tablo 16:</b> KOBİ’lerin Uluslararası Pazara/Pazarlara Girişte Karşılaştıkları Engellerin Değerlendirilmesi .....	56
<b>Tablo 17:</b> Girilen Uluslararası Pazar/Pazarlarda Karşılaşılan Önem Düzeyi En Yüksek Üç Engel .....	57
<b>Tablo 18:</b> Uluslararası Pazara Girişte Karşılaşılan Önem Düzeyi En Düşük Üç Engel	58
<b>Tablo 19:</b> KOBİ’lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararını Etkileyen Faktörlerin Önem Düzeyinin Değerlendirilmesi .....	59
<b>Tablo 20:</b> KOBİ’lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararlarını En Çok Etkileyen İlk Üç Faktör .....	60
<b>Tablo 21:</b> KOBİ’lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararlarını En Az Etkileyen İlk Üç Faktör .....	61
<b>Tablo 22:</b> KOBİ’lerin büyüklükleri itibariyle uluslararası pazarlara girişte karşılaştıkları engelleri algılama düzeylerindeki farklılıklar .....	63
<b>Tablo 23:</b> KOBİ’lerin Uluslararası Pazara/Pazarlara Giriş Kararını Etkileyen Faktörleri Algılama Düzeyindeki Farklılıklar .....	65

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Temel Uluslararasılaşma Mekanizması – Durağan ve Değişken Şartlar .....	22
<b>Şekil 2:</b> Uluslararası Yeni Girişim (Doğuştan Küresel İşletme) Tipleri.....	30
<b>Şekil 3:</b> Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	37

# PDF Eraser Free

## EKLER LİSTESİ

<b>EK 1:</b> Uluslararası KOBİ Anketi.....	82
--	----

# PDF Eraser Free

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>APEC</b>	: Asya-Pasifik Ekonomi ve Ticaret İşbirliği Örgütü
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>OSTİM</b>	: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
<b>TOSYÖV</b>	: Türkiye Küçük ve Orta ölçekli işletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu

**ÖNSÖZ**

Ülkemizde KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine yapılmış az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak konu ile ilgili çalışmaların hızla arttığı da bir gerçektir. Birçok ekonomide olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de KOBİ'lerin ağırlığı azımsanamaz. Bu nedenle KOBİ'lerimizin uluslararasılaşma davranışlarının incelenmesi ve sonuçlarının ortaya konması büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, KOBİ'lerimizin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları engeller ve uluslararası pazarların çekici özellikleri ele alınmıştır.

Tez çalışmamda bana yol gösterdiği için saygı değer hocam Yrd. Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN'e, sabır ve desteklerinden dolayı ise anneme ve sevgili eşime teşekkürlerimi sunarım.

## **GİRİŞ**

Küresel anlamda ticari faaliyetler hızla gelişirken, işletmeler küresel pazarlama faaliyetleri ile iç içe geçmek zorundadırlar. Küresel pazarlarda başarılı olmak ve rekabet etmek için KOBİ'ler de etkili küresel pazarlama stratejileri geliştirmeli ve yönetmelidirler.

Büyük işletmeler uluslararası pazarlarda hızla büyürken küçük ve orta büyüklükteki işletmeler yerel ve bölgesel pazarların dışına çıkmakta zorlanmaktadır. Ancak küreselleşme ile birlikte bu durum ciddi bir şekilde değişmektedir. Artık küçük ve orta ölçekli işletmeler de uluslararası pazarlarda büyük işletmelerle aynı boşlukları paylaşmaktadırlar. Gerek iç pazardaki itici güçler aracılığıyla gerekse uluslararası pazarın çekici güçleri sayesinde KOBİ'ler de geçmişe nazaran uluslararası pazar fırsatlarından daha fazla pay alma mücadelesi içine girmektedirler. Hatta sanılanın aksine bazı KOBİ'ler küçük yapıları sayesinde uluslararası pazarlara büyük ve çok uluslu işletmelerden daha kolay adapte olabilmektedirler.

Bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak ülkeler için de öncelikli amaçlardan olmuştur. Küreselleşen dünya ile bütünleşmede ve dış pazarlara açılmada KOBİ olgusu çoğu ülkenin ekonomik kalkınmada umudu olmuştur.

İşletmeler uluslararasılaşma süreçlerine farklı şekillerde dâhil olabilmektedirler. Yazarlar tarafından işletmelerin uluslararasılaşma yaklaşımlarını incelemeye yönelik belirli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları özellikle KOBİ'leri incelemeye yöneliktir. KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını incelemeye yönelik bu yaklaşımlar, onların belirli karakteristik özelliklerini, sahip oldukları bilgi düzeyini ve hatta ürettikleri ürünleri temel alabilmektedir.

KOBİ'ler, her ne kadar rekabetçi piyasalara daha kolay uyum sağlayabilecek işletmeler olarak tanımlansa da; kıyasıya rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, onları başarısızlığa götürebilecek çok sayıda sorun da bulunmaktadır. Bu sorunların ortaya konmasıyla KOBİ'lerin uluslararasılaşma

## PDF Eraser Free

davranışlarını açıklayabilecek yeni modeller geliştirilebilecek ve KOBİ'lerin karşılaştığı olası sorunlara çözüm önerisi getirilebilecektir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin ihracat durumları incelendiğinde, ihracat yapan işletmelerin %80'inden fazlasının KOBİ olduğu görülmektedir. Ancak KOBİ'lerin ihracat konusunda işyeri çokluğu açısından önemli ağırlığı bulunmasına karşın bu durumun ihracat değeri açısından aynı ağırlığa denk gelmediği ve %10 gibi düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu oranın artırılması; izlenen ekonomi politikaları, girişimciliğin ve bu alanda yapılan araştırmaların desteklenmesi ile mümkündür.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin uluslararasılaşması incelenmiştir. Çalışma teori ve uygulama olmak üzere iki kısım halinde yapılmıştır. Teorik kısım iki bölüm halinde ele alınmıştır; birinci bölümde İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılması, KOBİ tanımlarının yapılması ve KOBİ'lerin önemi açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde uluslararası pazarlama ve uluslararasılaşma kavramı, uluslararasılaşma yaklaşımları, uluslararasılaşma güdöleri, uluslararasılaşma stratejileri ve uluslararası pazarlarda karşılaşılan engeller kapsamlı bir biçimde açıklanmıştır. Uygulama kısmında ise KOBİ'lere yönelik bir anket çalışmasına yer verilmiştir. Anket çalışmasıyla, KOBİ'lerin nasıl bir uluslararasılaşma süreci takip ettiğini, girdikleri pazarlarda ne tür engellerle karşılaştığını ve pazara giriş kararını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Elde edilen veriler tablolar ve yapılan analizler aracılığıyla yorumlanmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI VE KOBİ'LER

#### 1.1. İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI

“İş hayatında, ‘büyük işletme’, ‘küçük işletme’ veya ‘orta işletme’ gibi ayrımlara sık sık rastlanır. İşletmelerin büyüklüklerini belirlemede çeşitli ölçütler göz önüne alınabilmektedir” (Mucuk, 2005: 93-94).

##### 1.1.1. Nitel Tanımlama Ölçütleri

“Küçük ve orta ölçeklerin tanımına esas alınabilecek nitel özellikler (ölçütler) farklı şekillerde belirlenebilir. Nitekim literatürde de genel olarak yapılan budur. Bu işletmelerin belirleyici nitel özellikleri artarda sıralanmakta, bazı kaynaklarda nitelik sıralamasında ayrıntılara inilerek çok sayıda nitel ölçüt ortaya konulurken, diğerlerinde genel niteliklerin saptanmasıyla yetinilmektedir” (Durukan ve Müftüoğlu, 2004:53). Uludağ ve Serin’e (1991) göre, bu genel niteliklerin temel olanları şunlardır:

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışması
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliği

##### 1.1.2. Nicel Tanımlama Ölçütleri

Nicelik bakımından ise başlıca şu ölçütler dikkate alınmaktadır:

- İşçi sayısı
- Toplam çevirici güç miktarı
- Enerji Kullanımı
- Sermaye

## PDF Eraser Free

- Ciro (Satış Hâsılatı)
- Makine parkı
- Kar
- Kapasite (Üretim Hacmi)
- Aktif toplamı

(Uludağ ve Serin, 1991:16)

“Bu ölçütlerin aslında bazıları temel olanlardır. Bu nedenle bunları bir tablo haline getirirsek ölçütleri değerlendirmek daha da kolaylaşacaktır.” (Koç, 2008:6)

**Tablo 1 : Nicel Ölçütlerin Sınıflandırılması**

<i>Fiziki Miktar</i>	<i>Parasal Değer</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çalışan sayısı</li> <li>▪ Makine sayısı</li> <li>▪ Kullanılabilir alan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabit varlıkların değeri</li> <li>▪ Makine parkı değeri</li> </ul>	G İ R D İ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kullanılabilir hacim</li> <li>▪ Kapasite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satış tutarı</li> <li>▪ Kar hacmi</li> <li>▪ Katma değer</li> <li>▪ Ödenen vergi tutarı</li> <li>▪ Pazar payı</li> </ul>	

Kaynak: (Koç, 2008:6)

Literatürde KOBİ'lerin tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise; farklı kurum ve ülkelerde KOBİ tanımlarının “küçük işletme”, “mikro (çok küçük) işletme” ve “orta ölçekli işletme” olarak ayrı ayrı yapılabilmesidir. Ancak buna rağmen Schaper ve Volery'e (2004) göre; genelde “çok küçük işletmeler”, “küçük işletmeler” ve “orta ölçekli işletmeler” KOBİ olarak görülmektedir. Hatta küçük işletme ve KOBİ kavramları bazen akademik araştırmacılar tarafından birbirlerinin yerine kullanılabilir.

## **1.2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)**

KOBİ'lerin, faaliyette buldukları ülkelerin ekonomilerine ve sosyal yaşama oldukça önemli katkıları bulunmaktadır. Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin tanımlamaları ise, ülkeden ülkeye, kurumdan kuruma değişebilmektedir. Bu nedenle, bu kısımda genel bir tanımlama yapmak yerine, çeşitli ülkelerin ve resmi kurumların KOBİ tanımlarına ayrı ayrı değineceğiz

### **1.2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı**

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) için herkes tarafından kabul edilebilecek, ortak ve uluslararası bir tanım ortaya koymak mümkün değildir. Çünkü KOBİ'lerin tanımları, tanımı yapan ülke ve sektörler göre farklılık göstermektedir. Ancak çeşitli politikaların geliştirilmesi ve uygulanması, çeşitli stratejilerin tespiti ve bu konudaki araştırmaların yürütülebilmesi için küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanması gereğine sık sık ihtiyaç duyulmaktadır (Müftüoğlu,1998:100). Bu yüzden, ortak bir tanım arayışından önce, var olan tanımların hangi ölçütlere göre yapıldığına ve hangi ölçütlere göre farklılık gösterdiğine değinmek daha yararlı olacaktır. Shaper ve Volery (2004)'e göre, bir işletmeyi tanımlamada iki önemli yaklaşım söz konusudur. İlk yaklaşım, işletmenin nitel ya da soyut özelliklerine odaklanmaktır. İkinci olan alternatif yaklaşım ise işletmelerin nicelik bakımından ele alınmasıdır. KOBİ'lerin ne olduğu üzerine çeşitli görüş ve tanımlamanın bulunduğu altını çizen Rom ve Sudweeks (1998), bu tanımlamaların bazılarının sadece nicel tanımlama ölçütleri olan ciro, çalışan sayısı v.b. faktörlerin dikkate alınarak yapıldığını, bazı tanımlamalarda ise nitel tanımlama ölçütlerinden yararlanıldığını ifade etmektedir.

#### **1.2.1.1. Dünyada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanması konusunda uluslararası standart bir tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle Dünyada KOBİ kavramını açıklayabilmek için, çeşitli ülkelerdeki, resmi kurum ve kuruluşlardaki farklı KOBİ tanımlarına göz atmak gerekmektedir.

### 1.2.1.2. Çeşitli Ülkelerdeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Tanımları

KOBİ tanımları ülkelerin gelişmişlik ve ekonomi düzeylerine göre farklılık gösterebilmektedir. Uludağ ve Serin (1991), tanımlardaki farklılıkların ve sınırların ülke ekonomilerinin büyüklüğüne göre değiştiğini ifade etmektedirler. Bunu daha somut bir şekilde gösterebilmek için, hangi ülkelerde hangi ölçütlerin KOBİ tanımlarında dikkate alındığı ve sınırların neler olduğu belirtilmelidir.

#### 1.2.1.2.1. Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ Tanımı

“ABD’de Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler, Baumbach’ın verdiği tanıma çok yakın olarak, bağımsız bir şekilde faaliyette bulunan ve faaliyette bulunduğu alanda egemen durumda olmayan işletmeler olarak” tanımlanmıştır (Yücel, 2000:7).

Amerika Birleşik Devletleri’nde genel olarak 100’e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi içinde mütalaa edilmektedir. Bazı durumlarda bu sınır 500 işçiye kadar genişletilmektedir. Orta ölçekli işletmeler için ise genel kabul gören sınır 1000 işçidir (Şimşek, 2002:8).

#### 1.2.1.2.2. İngiltere’de KOBİ Tanımı

İngiltere’de KOBİ tanımı, 1985 tarihli Şirketler Kanunu’nda yer almaktadır. Kanuna göre bir işletmenin küçük ve orta ölçekli sayılabilmesi için, aşağıdakilerden en az ikisini sağlaması gerekmektedir (Koç, 2008:12).

**Tablo 2: İngiltere’de KOBİ Tanımı**

Ölçek	Çalışan Sayısı	Ciro	Bilanço Toplamı
Küçük	< 50	< 5,6 milyon £	< 2,8 milyon £
Orta	< 250	< 22,8 milyon £	< 11,4 milyon £

Kaynak: (Koç, 2008:12)

### 1.2.1.2.3. Japonya’da KOBİ Tanımı

“Japonya’da KOBİ’lerin tanımlanmasında, istihdam kapasitesi ve yatırılan sermaye tutarına bakılmaktadır.” (Yücel, 2000:7).

**Tablo 3: Japonya’da KOBİ Tanımı**

Sektör	Çalışan Sayısı	Sermaye Miktarı
Sanayi	300 kişiye kadar	< 100 Milyon Yen
Ticaret	100 kişiye kadar	< 30 Milyon Yen
Hizmetler	50 kişiye kadar	< 10 Milyon Yen

Kaynak: (Çelik ve Akgemci, 2007:121)

### 1.2.1.2.4. Arap Ülkelerinde KOBİ Tanımı

“Bu ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler tanımında, ülkenin gelişmişlik düzeyine paralel olarak farklılıklar görülmektedir. Örneğin içinde Irak, Ürdün, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Suriye’nin yer aldığı grupta, küçük sanayi 1 ile 49 arasında işçi çalıştıran işletmeleri kapsamaktadır. Mısır’da ise 10 ile 100 arasında işçi çalıştıran ve makine parkı değeri 500 bin Mısır Pound’unu aşmayan işletmeler küçük sanayi olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1998:119).

### 1.2.1.2.5. Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde KOBİ Tanımı

Çeşitli Avrupa Birliği Ülkelerinin işçi sayısına göre KOBİ tanımları tablodaki gibidir.

**Tablo 4: Bazı AB Ülkelerinin İşçi Sayısına Göre KOBİ Tanımları**

Ülke	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme	Büyük Ölçekli İşletme
<i>İtalya</i>	20 – 99	100 – 250	250 ve üzeri
<i>Fransa</i>	1 – 49	50 – 249	250 ve üzeri
<i>Almanya</i>	1 – 49	50 – 249	250 ve üzeri
<i>Belçika</i>	—	10 – 49	50 ve üzeri
<i>İrlanda</i>	1 – 9	10 – 50	50 ve üzeri
<i>Hollanda</i>	1 - 9	10 - 99	100 ve üzeri

Kaynak: (OECD, 1997), (Şimşek, 2002), (Koç, 2008)

### 1.2.1.3. Uluslararası Resmi Kurumlarda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı

Uluslararası kurumlar tarafından farklı nicel ve nitel ölçütlere göre KOBİ tanımlamaları yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri Avrupa Birliği Komisyonu'nun ve OECD'nin yapmış olduğu tanımlardır.

#### 1.2.1.3.1. Avrupa Birliğine Göre Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı

Avrupa Birliği'nde 1 Haziran 2005 tarihinde, tüm topluluk hareketlerini ve finansman programlarını, hatta KOBİ'lere büyük işletmelerden daha yoğun ulusal ve bölgesel yardım verilebilen devlet yardımlarını kapsayan yeni bir tanım getirilmiştir. Yeni tanım finansal sınırlarda bir artışı da beraberinde getirmiştir. Bu yeni tanıma göre: orta ölçekli işletmelerin (50 – 249 işçi) ticari iş hacmi 50 Milyon Euro'yu; küçük ölçekli işletmelerin (10 – 49 işçi) 10 Milyon Euro'yu ve çok küçük ölçekli işletmelerin (10'dan az işçi) 2 Milyon Euro'yu geçmemelidir (OECD, 2005:17).

### 1.2.1.3.2. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne (OECD) Göre Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı

OECD'ye göre KOBİ'lerin tanımı Tablo 5'de belirtildiği gibidir.

**Tablo 5: OECD'ye Göre KOBİ'lerin Tanımı**

İşletme Büyüklüğü	Çok Küçük	Küçük	Orta	Büyük
Çalışan Sayısı	20'den az	20 – 99 arası	100 – 499 arası	500'den fazla

Kaynak: (Müftüoğlu, 1997:119)

### 1.2.1.4. Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı

Şanlı (1995), Türkiye'de de tüm dünyada olduğu gibi ortak bir KOBİ tanımının bulunmadığını ve bu yüzden Türkiye'de konu ile ilgili çeşitli kuruluşların kendi amaçları doğrultusunda farklı şekillerde KOBİ'leri tanımladıklarını ifade etmektedir. Ancak, genel ve güncel bir tanım niteliğinde olan “AB ile uyumlaştırılmış KOBİ tanımı”, KOBİ'lere ilişkin tüm uygulamalarda kullanılması açısından ülkemizde bugüne kadar yapılmış olan en geniş kapsamlı KOBİ tanımıdır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 18.11.2005 tarih ve 2005/9617 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanan bu KOBİ tanımına göre, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler; “250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan ekonomik birimleri ifade eder.” şeklinde tanımlanmaktadır.

**Tablo 6: AB KOBİ Tanımı ve Türkiye'deki Yeni KOBİ Tanımı**

	Tanım Ölçütü	Mikro İşletme	Küçük İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
<b>AB</b>	Çalışan Sayısı	≤10	≤50	≤250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤50 Milyon Avro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤43 Milyon Avro
	-----			
<b>TÜRKİYE</b>	Çalışan Sayısı	0 – 9	10 – 49	50 - 249
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1 Milyon YTL (606,000 Avro)	≤5 Milyon YTL (3 Milyon Avro)	≤25 Milyon YTL 15.15 Milyon Avro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤1 Milyon YTL (606,000 Avro)	≤5 Milyon YTL (3 Milyon Avro)	≤25 Milyon YTL 15.15 Milyon Avro)

Kaynak: (KOBİ stratejisi eylem planı, 21 Ağustos 2009)

#### 1.2.1.4.1. Türkiye'deki Çeşitli Resmi Kurumların KOBİ Tanımları

Türkiye'nin ve Türk ekonomisinin gelişimiyle birlikte, KOBİ'lerle ilgilenen kişi ve kurum sayısı artmıştır. Bu artışa paralel olarak, yapılan tanımlamaların sayısı da artmıştır.

**Tablo 7: Ülkemizdeki Bazı Kurumların KOBİ Tanımları**

Kurum Adı	Çalışan Sayısı ve Diğer Ölçüt
<b>KOSGEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 - 50 işçi çalıştıran işletmeler küçük</li> <li>▪ 51-150 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli</li> </ul>
<b>DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 – 200 işçi çalıştıran ve sabit sermaye tutarı ≤ 2 Milyon \$ karşılığı TL</li> </ul>



<b>TOSYÖV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli</li> <li>▪ 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli</li> <li>▪ 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli</li> </ul>
<b>DPT ve DİE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli</li> <li>▪ 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli</li> <li>▪ 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli</li> <li>▪ 100 ve üzeri işçi çalıştıran işletmeler büyük işletmelerdir.</li> </ul>

Kaynak: (Çolakoğlu, 2002), (Şimşek, 2002)

### 1.2.2. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Chandler'e (1990) göre, küresel anlamda rekabet edebilmek için büyük olmak şarttır. Ancak, her ne kadar büyük işletmeler dünya ekonomisindeki değişimlere ayak uydurmak açısından küçük işletmelere oranla daha avantajlı bir duruma sahip ise de, birçok iş alanında, küçük ölçekli işletmelerin sahip olduğu avantajlar da görmezden gelinemez. Bu avantajlardan bazıları; KOBİ'lerin değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilecek esneklikte olması, küçük işletme sahiplerinin daha yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başlarına üstlenebilmeleri, kendilerini sistemden soyutlamadan sosyo-ekonomik çevre ve diğer ekonomik birimlerle bütünleşebilmeleri ve böylece birbirlerini kolayca tamamlayan üretim ilişkilerini kolayca kurabilmeleridir (Lapin, 1991:10).

Dünya ekonomisi göz önüne alındığında, işletmelerin %95'inin KOBİ olduğunu, bu KOBİ'lerin yaklaşık toplam istihdamın %65'ini sağladıklarını ve toplam üretimin %55'ini gerçekleştirdiklerini görebiliriz (Alkın, 2001:28). Bunun dışında, KOBİ'lerin Dünya ekonomilerinde yatırımların ve katma değerinin %40'ından fazlasını oluşturduğunu söylemek mümkündür (Akdeniz, 2007:5). Tüm bu göstergeler,

## PDF Eraser Free

KOBİ'lerin ekonomi içerisinde ne denli önemli olduğunu açık bir şekilde belirtmektedir.

### 1.2.3. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri ve Önemi

KOBİ'ler, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin üretim, imalat ve yiyecek perakendeciliğine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır (Mortimore and Mayes, 2001:14). İstihdam yaratarak işsizliğin önlenmesi, iş gücünün rasyonel olarak değerlendirilebilmesi, düşük yatırım ve işletme maliyetleri, ürün çeşitliliği avantajı, bilgi-beceri birikimi ile teknolojinin imalata ve ticarete yönlendirilmesi, istihdama yönelik mesleki eğitim gibi daha birçok işleve sahip olan KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik ve sosyal açıdan gelişmelerini sağlayan vazgeçilmez unsurları haline gelmişlerdir (TESAR, 1999).

Nasıl ki KOBİ'lerin tanımları ülkelere göre farklılık gösteriyorsa, ülke ekonomilerinde oynadıkları rol ve önem dereceleri de ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Örneğin ABD'de KOBİ'ler, serbest piyasa ekonomisinin temel taşı ve ekonomik dinamizmin en önemli gücü olarak görülmektedirler. Japonya'da ise durum oldukça farklıdır. Japonya'da KOBİ'ler ekonomide daha dolaylı bir rol oynayarak, düşük değer ve kalitedeki ürünlerin sağlayıcısı konumundadır. Büyük işletmeler ise genellikle yenilikçi ürün veya ürün bileşenlerinin ve yüksek kaliteli ürünlerin sağlayıcısı konumundadır (Giaoutzi, Nijkamp ve Storey, 1998).

**Tablo 8: KOBİ'lerin Bazı Seçilmiş Ekonomiler İçindeki Yerlerinin Karşılaştırılması**

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	İstihdam İçindeki Payı (%)	Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	İhracat İçindeki Payı (%)	Kredilerin Aldığı Payı (%)
ABD	97,2	58	38	43	32	42,7

<i>Japonya</i>	99,4	81,4	40	52	38	50
<i>İngiltere</i>	96	36	29,5	25	22	27
<i>Fransa</i>	99	67	45	54	26	29
<i>Hindistan</i>	98,6	63	27,8	50	40	15,3
<i>G. Kore</i>	98,8	59	35	35	20	47

Kaynak: (Şimşek, 2008)

#### 1.2.4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

KOBİ'ler, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de ekonominin en hayati organlarıdır. KOBİ'lerin sayısı ve ekonomideki ağırlığı konusunda genel olarak kullanılan bilgiler, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine dayanmaktadır. Buna göre, Türkiye'deki üretim birimlerinin % 99'u KOBİ'dir (Cabar, Serinkan, 5 Ekim 2009).

2002 itibariyle toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerin payı % 96,32, 10-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli işletmelerin payı % 3,09, 50-250 işçi çalıştıran orta ölçekli işletmelerin payı % 0,48'dir. Bu itibarla, Türkiye'deki işletmelerin % 99,89'u AB uyumlu KOBİ tanımına girmektedir. KOBİ'lerin önemli bir bölümünün de mikro ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir (GSİS, 2002). TÜİK 2002 verilerine göre, KOBİ'ler toplam istihdamın %76,7'sini, toplam yatırımların %26,5'ini, toplam katma değer %38'ini oluşturmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin toplam ihracatın %10'unu oluşturdukları, toplam kredi hacminden %25'lik bir pay aldıkları tahmin edilmektedir (KOBİ stratejisi eylem planı, 21 Ağustos 2009).

KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önemi daha net bir şekilde ifade edebilmek için KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisine olan katkılarını sıralamak yerinde olacaktır.

### 1.2.5. KOBİ'lerin Sosyal Yaşama Katkıları

KOBİ'lerin sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri bulunmaktadır. KOBİ'ler ülkede geniş bir alana yayıldıkları için; bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür (Çelik ve Akgemci, 1998).

Bu tür işletmeler, sermaye faktörünü en önemli unsur haline getirmeksizin, birçok kişiye kendi alanında teşebbüs imkânı verir. Çünkü iş kurmak için gerekli sermaye miktarı düşüktür. Bu durumda sermayeyi kişisel imkânlarla sağlamak kolaylaşır. Böylece niteliklere uygun kişilerin girişimciliğe atılma imkânı artar. Ayrıca savaş ekonomisinde büyük sanayiler zarar görse de, bu tür işletmeler az da olsa üretimlerine devam ederek toplumun belli ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

### 1.2.6. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'lerin küçük yapılarının onlara sunduğu avantajların yanı sıra, organizasyon yapılarının ve ölçeklerinin küçük olması nedeniyle karşılaştıkları problemler de bulunmaktadır. “Büyük işletmelere nazaran KOBİ'ler; girdi, bilgi, teknoloji ve kredi sağlamak konusunda daha büyük sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar.” (Fawzy, 2002: 194) KOBİ'lerin küçük ölçekleri, onları büyük işletmelerin uzak durduğu problemlere maruz bırakmaktadır. Örnek olarak KOBİ'ler oyunun kurallarını en güçlülerin belirlediği bir dünyada daha az etkiye sahiptirler; sınırlı bütçeleri yüzünden kaynakları yetersizdir ve yönetim düzeyinde zayıflıkları vardır. Tüm bu faktörler KOBİ'leri çeşitli sorunlara maruz bırakır. Dayanma güçlerine rağmen işletme risklerine karşı büyük işletmelerden daha kırılğındırlar ve bazı problemler ölçek faktörü yüzünden şiddetlenir (Amboise, 1991).

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar Çelik ve Akgemci (1998) 'ye göre aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütlenme ve Yönetim Sorunları
- Tedarik Sorunları

## PDF Eraser Free

- Üretim Yönetimi ile İlgili Sorunlar
- Pazarlama Yönetimi ile İlgili Sorunlar
- Finansal Yönetim ile İlgili Sorunlar
- Muhasebe Yönetimi ile İlgili Sorunlar
- İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Sorunlar
- Halkla İlişkiler ile İlgili Sorunlar
- Karar Alma ile İlgili Sorunlar
- İhracat ile İlgili Sorunlar

Görüldüğü gibi KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar çeşitli yönetim kademeleri ve departmanlarla ilgili olabilmektedir. Tüm bu başlıkları irdelemek yerine “KOBİ'lerin karşılaştıkları belli başlı sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir” (Söğüt, 1998:229):

- i. Teknoloji Aktarımı
- ii. Kalite ve Standardizasyon
- iii. İmalathaneler ve iyi organize edilmiş çalışma yerleri
- iv. Yenilik Sistemlerinin Yoksunluğu
- v. Yetersiz Finansal Kredi Olanakları
- vi. Devamlı eğitim için kurumsal ortam
- vii. Bilgi kaynaklarına yetersiz erişim
- viii. Planlama ve Yönetim Olanaklarının yetersizliği
- ix. Hammadde edinimi
- x. Yönetmelik ve Düzenleyici Tedbirler.

KOBİ'lerin karşılaştıkları bu sorunları aşabilmelerinin bir yolu, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek olduğu gibi, karşılaştıkları bu çeşitli sorunlardan bazıları onların uluslararası pazarlara girmesini de engelleyebilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSLARARASILAŞMA VE KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMASI

#### 2.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMLARI

Uluslararası pazarlama bir strateji olarak; pazarlama faaliyetlerinin uluslararası alanda gerçekleştirilmesini ve bir süreci ifade etmektedir. Bir başka ifade ile uluslararası pazarlama; bir ülkenin ürünlerinin ve hizmetlerinin bir başka ülkede satışı ile ilgili bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu noktada söz konusu ülkeler alım-satım işlemini gerçekleştirebilmek için belirli kural ve düzenlemeler belirlemektedirler. Bu düzenlemeler ekonomik ve politik sistemler göz önüne alındığında ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Dwivedi, Kumar ve Arvind: 2002).

Uluslararasılaşma kavramı yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen açıklığa kavuşturulması gereken bir kavramdır. Tanımlarda sıklıkla bir şahıs işletmesinin ya da daha geniş grupların uluslararası faaliyetlerindeki dış hareketlerin üzerinde durulması eğilimi vardır. Calof ve Beamish (1995) uluslararasılaşma kavramını; stratejik, yapısal, kaynaklı vb. gibi işletme faaliyetlerinin uluslararası ortama uyum sağlama süreci olarak tanımlamışlardır. Uluslararasılaşma, literatürde bazı yazarlar tarafından Calof ve Beamish'in de belirttiği gibi bir süreç olarak kabul edilmektedir. Neticede uluslararasılaşma, çoğu işletmenin süregelen strateji süreçlerinin önemli bir boyutudur (Melin, 1992). Bu tanımlardan hareketle ortak ve daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse; "Uluslararasılaşma, giderek artan bir düzeyde uluslararası faaliyetlere dâhil olma sürecidir" denilebilir (Buckley ve Ghauri, 1999).

OECD ise uluslararasılaşma sürecini farklı açıdan ele almakta ve işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili somut bir sınıflandırma yapmaktadır. OECD ulusal piyasada faaliyet gösteren işletme, sınırlı uluslararasılaşmış işletme, uluslararasılaşmış ve küreselleşmiş işletme ve tamamıyla küreselleşmiş işletmeleri içeren bir küreselleşme ölçeği tasarlamıştır. Ölçek bazında küresel olmak için girdilerin %40'ından fazlasının

uluslararası kaynaklardan sağlanması ve üretim gelirlerinin %40'ından fazlasının ülke sınırları dışından sağlanması zorunludur (Jones ve Dimitratos, 2004). Ayrıca bu sınıflandırmaya göre sınırlı uluslararasılaşmış işletme, üretimde kullandığı girdilerin en fazla %10'unu ithal eden ve toplam hâsılatının da en fazla %10'unu uluslararası faaliyetlerden kazanan işletmedir. Uluslararasılaşmış işletme ise; kullandığı girdileri %10-40 arasında uluslararası pazarlardan tedarik eden, en az üç uluslararası bölgede faaliyette bulunan ve toplam hâsılatının da %10-40 arasında bir tutarını uluslararası faaliyetlerden kazanan işletmedir (Ecer ve Canitez, 2003:7-8).

**Tablo 9: KOBİ'ler İçin Seçilmiş Bazı Uluslararasılaşma Tanımları**

YAZAR	TANIM	ODAK NOKTASI
<b>Welch ve Luostarinen (1993)</b>	Uluslararasılaşma, bir işletmenin uluslararası eylemlerinin dışa doğru (yabancı ülkeye) yönelmesidir	Süreç, işletme faaliyetleri
<b>Calof ve Beamish (1995)</b>	Uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetlere ilerleyerek artan katılım sürecidir	Süreç, işletme faaliyetleri
<b>Johanson ve Mattson (1993)</b>	Uluslararasılaşma, işletmelerin faaliyetlerinin uluslararası çevreye adaptasyon sürecidir	Süreç, işletme faaliyetleri
<b>Johanson and Vahlne (1990)</b>	Uluslararasılaşma; bir birikim süreci olarak işletmenin amaçlarına ulaşması için devamlı olarak kurulan, geliştirilen, devamlılığı sağlanan ve sona erdirilen ilişkileri ifade eder.	Kurulan ilişkiler, süreç

<b>Lehtinen and Penttinen (1999)</b>	Uluslararasılaşma; diğer ülkelerle olan iş ilişkilerinde genişleme, nüfuz etme ve bütünleşme aracılığıyla geliştirilen ağlar olarak görülmektedir.	Ağlar, kurulan ilişkiler
<b>Lehtinen and Penttinen (1999)</b>	Uluslararasılaşma, işletmenin uluslararası çevresi ile işletme arasındaki ilişkilerle ilgilidir ve personelin bilişsel gelişim sürecinden ve davranışsal istekliliğinden meydana gelmektedir.	Kurulan ilişkiler, işletmenin faaliyetlerinin süreci, uluslararası çevre
<b>Ahokangas (1998)</b>	Uluslararasılaşma, stok kaynaklarını uluslararası faaliyetler için harekete geçirme, biriktirme ve geliştirme sürecidir.	Kaynaklar, süreç

Kaynak: (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006:479)

## 2.2.ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMLARI VE KOBİ'LER

### 2.2.1. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması

Literatürde genellikle büyük ve çok tesisli işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili dikkate değer büyüklükte bir bilgi havuzu bulunmasına rağmen, günümüze değin yeni ve küçük özel işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili edinilen bilgiler sınırlı olmuştur. Ancak son dönemlerde, KOBİ'lerin neden ve nasıl uluslararasılaştıkları ile ilişkili karmaşık faktörleri incelemek için farklı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Susman, 2007).



Küresel pazarlarda uluslararasılaşma KOBİ'ler için hayati önem arz etmektedir. Çoğu KOBİ'nin iç pazarlara odaklanmaya devam etmesine rağmen, bunların önemli bir kısmı uluslararasılaşmakta ve ürün ve hizmetlerini uluslararası pazarlara göre tasarımları bir zorunluluk haline gelebilmektedir. Avrupa ülkelerindeki KOBİ'lerin yaklaşık olarak 3'te 1'inin kurdukları dış ticari ilişkiler beş yılı aşkın bir süredir giderek artmaktadır. Öyle ki, bu işletmelerin yaklaşık olarak 5'te 1'i ölçek büyüklüklerine göre gelirlerinin %24 - %32'sini sınır ötesi faaliyetlerinden elde etmektedirler (Murphy, 2002). Benzer şekilde ülkemizdeki KOBİ'lerin de, uluslararasılaşma süreci içerisinde hangi aşamada olduklarının ve bu aşamaya nasıl geldiklerinin ortaya konması gerekmektedir.

### **2.2.2. Kobilerin Uluslararasılaşmasını İncelemeye Yönelik Yaklaşımlar**

1950'lerin sonları ve 1960'lı yılların başlarında başlayan uluslararasılaşma araştırmaları, büyük ve çok uluslu şirketler ve onların faaliyetleri üzerine odaklanmıştır. Çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşması üzerine geliştirilen bazı temel teoriler; uluslararasılaşma teorisi, işlem değeri teorisi, seçmeli model ve monopolistic avantaj teorisidir (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006). Bu bahsedilen teoriler, çok uluslu ve büyük işletmeler ile ilgili olduğundan KOBİ'leri kapsamamaktadır. Bu nedenle bu teorileri derinlemesine incelemek yerine KOBİ'leri kapsayacak temel teorilerin incelenmesi esas alınmıştır.

Birleşmiş Milletler Çok Uluslu Şirketler Merkezi'nin çok uluslu KOBİ'lerle ilgili bir raporuna göre, KOBİ'ler uluslararasılaşma stratejilerinde aşamalı bir yaklaşım izlemişlerdir. Beamish ve Lee (2003) genellikle KOBİ'lerin ürünlerini pazarlamak için ihracatı tercih ettiklerini, daha sonra yabancı satış bayileri ya da satış temsilcilikleri kurduklarını ve son olarak yabancı üretime geçtiklerini belirtmektedirler. Ancak Rasmussen ve Madsen (2002), McKinsey(1993) ve Çavuşgil(1994) gibi yazarlar; günümüzde KOBİ niteliğindeki her işletmenin uluslararası faaliyetlere katılımının bu şekilde gerçekleşmediğini ve Doğuştan Küresel İşletmeler diye adlandırılan ve uluslararasılaşma aşamalarını hızla aşan bu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin,

## PDF Eraser Free

aşamalı uluslararasılaşma anlamına gelen safha teorisi ile açıklanamayacağını belirtmişlerdir.

KOBİ'lerin nasıl ve neden uluslararasılaştıklarını açıklamaya yönelik farklı yazarların geliştirdiği teoriler bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri; Safha Teorisi, Doğuştan Küresel İşletmeler Teorisi ve Ağ Bağlantıları Yaklaşımıdır. Tüm bu teorilerde, teorisyenler işletmenin uluslararasılaşmak için sahip oldukları ve kullanabilecekleri kaynakları temel alan kaynak temelli bakış açısından esinlenmişlerdir. Safha Teorisi yaklaşımı “nasıl” sorusunu ele almak için en uygun yaklaşım iken, Doğuştan Küresel İşletmeler Teorisi ve Ağ Bağlantıları Yaklaşımı “neden” sorusunu ele almak için en uygun yaklaşımlardır. Safha teorisi, işletmelerin pazara giriş kararlarını göz önünde bulundurarak uluslararasılaşma süreçlerinin anlaşılmasını açıklamada güçlü bir etkiye sahiptir. Ağ bağlantıları yaklaşımı, işletmenin uluslararasılaşmasını işletmenin sosyal kaynaklarıyla açıklamaya çalışırken; Küresel doğanlar Teorisi ise, yöneticinin bu süreçteki etkisini ve rolünü ele almaktadır (Spithoven ve Teirlinck, 2005).

### 2.2.2.1 Safha Teorisi

Safha Teorisi işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamada yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Literatürde yabancı pazara giriş ve uluslararasılaşma süreci hakkında Bilkey ve Teasar'ın, Çavuşgil ve Czinkota'nın “Yenilik Yaklaşımı” uluslararasılaşma modelleri ve Johanson ve Vahlne'nin “Uppsala” uluslararasılaşma modelleri bulunmaktadır. Bu iki yaklaşımın benzer yönleri bulunmaktadır. Her iki model de, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde tecrübî bilginin girdi ve çıktı olduğunu ifade eden dinamik modellerdir. Tecrübî bilgi düzeyi dış pazarlarda gerçekleştirilen faaliyetler sayesinde edinilir ve zaman içerisinde artar. Ayrıca her iki yaklaşım da, pazar ve rekabet değişkenlerini çok az hesaba kattığı için davranışsal yönlü sayılabilirler. Diğer bir benzerlik ise, her iki modelin de imalat sanayi bilgisi temeline dayanmasıdır (Blomstermo ve Sharma, 2003). Bu benzerliklerin yanı sıra iki model arasındaki temel farklılık; Uppsala Modelinde uluslararasılaşma süreci, işletme taahhütlerinin ve bilgisinin bir sonucu olarak görülürken, Yenilikçi Yaklaşım Modelinde

uluslararasılaşma sürecinin yeniliklerin sonucu olarak görülmesidir (Shameen, 2008: 52). Bu iki temel safha teorisinden Uppsala Uluslararasılaşma Modeli literatürde “U-Modeli”, Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli “I – Modeli” olarak da ifade edilmektedir (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic , 2006).

### 2.2.2.1.1 Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Uppsala Modeli, bazı endüstri ve pazarlar için geçerli olmamasına rağmen, küçük ve uluslararası tecrübeye sahip olmayan işletmelerin uluslararasılaşma süreci ile ilgili tatmin edici bir tasvir ortaya koymaktadır. Bu da tüm ülkelerde işletmelerin büyük bir çoğunluğunun KOBİ olarak sınıflandırılması açısından önemlidir. Luo’ya (1999) göre bu model, uluslararası genişleme süresi boyunca işletme davranışlarını tanımlamada en uygun modeldir. Ajami ve Bear (2006) ise, bu modeli bazı uluslararası gelişim şekillerini anlamamızda bize yardımcı olan ve zaman perspektifini içeren en gelişmiş model olarak tanımlamakla birlikte, modelin bazı eksik yönleri olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, işletmelerin neden farklı uluslararasılaşma şekillerine sahip olduklarını ve neden bazen bu şekil ve süreçlerin çarpıcı bir şekilde değiştiğini tartışmamaktadır. Uppsala Modeline yapılan diğer bir eleştiri ise; Günümüzde birçok işletmenin safha teorisinin belirttiği şekilde aşama aşama uluslararasılaşmaması üzerinedir. Buna göre bazı işletmeler doğuştan uluslararası özelliğe sahiptirler ve uluslararası yeni girişimler olarak adlandırılmaktadırlar (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006).

Uppsala Modeline göre işletmelerin başlangıçtaki uluslararasılaşma çabaları, onlara ulusal pazarlarından edindikleri bilgi birikimlerinden yararlanarak bir yol çizmelerini sağlamaktadır. İşletmeler ihracat, lisans anlaşmaları, gelişmemiş (bakir) alan yatırımları ve diğer işletmelerle birleşme yoluyla uluslararasılaşırken bu faaliyetler ciddi düzeyde bilgi ve yetenek gerektiren karmaşık ve yoğun işlemleri beraberinde getirmektedir (Katz ve Shepherd, 2004).

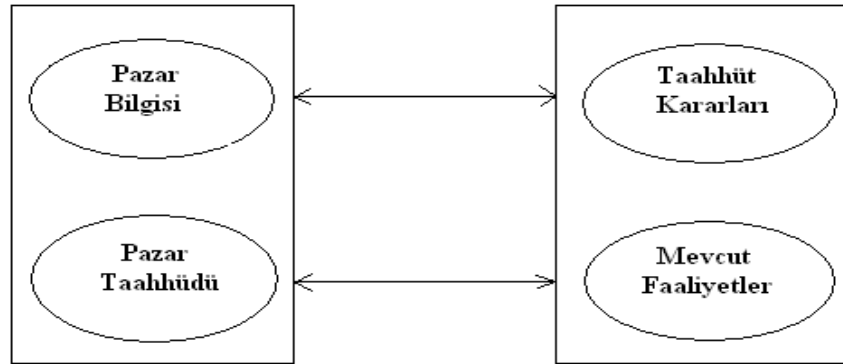
Uppsala Uluslararasılaşma Modelinde işletmenin uluslararasılaşması, farklı öğrenme şekilleri sonucunda işletmenin uluslararası faaliyetlere ilerleyerek artan katılım süreci olarak görülmektedir. Model, işletmelerin faaliyet gösterdiği yabancı pazarlara

katılımlarını küçük ve aşamalı adımlar şeklinde arttırdığını ifade etmektedir. (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006) Uppsala Modeli işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ve genişletmesinde yazarları tarafından faaliyet zinciri kurma süreci olarak görülen dört aşama tanımlamaktadır ( Johnson ve Turner, 2003);

1. Aşama: Düzenli ihracat faaliyetlerinin bulunmaması
2. Aşama: Bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat yapılması.
3. Aşama: Satış temsilcilikleri kurulması
4. Aşama: Yabancı üretim ve imalat

Modele göre, ilk uluslararası faaliyetler bağımsız ihracat ajansları ya da temsilcilikleri tarafından gerçekleştirilir. Bu, üreticiye az bir bilgiye sahip olduğu pazarda sınırlı sayıda kaynak taahhüdü imkânını ve hemen kendi satış temsilciliklerini kurmaktan daha az riskli olan bir seçenek sunar. Aslında bu modelin genel bir şekilde destek gördüğü nokta, sürecin farklı gelişim safhalarında işlemesi ve işletmenin bir sonraki uluslararasılaşma aşamasına geçmesinin elde edinilen bilgi ve tecrübelerle bağlı olmasıdır. İşletmeler ancak belirli bir Pazar bilgisi ve diğer faaliyetler aracılığıyla uluslararası uzmanlığa sahip oldukları zaman zincir kurmanın son aşaması olan yabancı pazarda üretim ve imalat aşamasına geçebileceklerdir ( Johnson ve Turner, 2003).

**Şekil 1: Temel Uluslararasılaşma Mekanizması – Durağan ve Değişken Şartlar**



Şekil 1’de görüldüğü gibi Modele göre Johanson ve Vahlne (1977); Genel ve deneysel Pazar bilgisinin ve pazar taahhüdünün (durağan koşullar) taahhüt kararlarını

## PDF Eraser Free

ve mevcut ticari faaliyetleri (değişken koşullar) etkilediğini ileri sürmektedirler. Modele göre değişken koşullar ayrıca, Pazar bilgisini arttırmanın yanı sıra bir sonraki uluslararasılaşma aşamasında Pazar taahhüdünü (dış pazarlara kaynak taahhüdü) canlandırmaktadır. Böylelikle işletmeler Pazar bilgisi ve taahhüdüne odaklanarak adım adım uluslararasılaşırlar. İşletmelerin aşamalı ve ilerleyerek artan uluslararası faaliyetlerde bulunması, onlara pazardaki bilgi ve tecrübelerini artırma ve böylece belirsizlik ve riskleri minimize etme imkânı tanır (Spithoven ve Teirlinck, 2005). Uppsala Modeline göre ayrıca işletmeler dil, eğitim, işletme uygulamaları vb. farklılıklar sebebiyle psikolojik ve uzaklık hissettikleri yeni pazarlara daha sonra gireceklerdir (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006). Bu ifadeden anlaşıldığı gibi, işletmeler öncelikle belirli açılardan kendi değer ve kültürlerine yakın olan pazarları tercih edeceklerdir.

### ***Pazar Bilgisi:***

Çok genel bir şekilde bilgi; güncel ve gelecekteki talep ve arzla, rekabet ve dağıtım kanallarıyla, ödeme koşulları ve paranın transfer edilebilirliği ile ilgilidir ve bu tür şeyler zamandan zamana ve ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Buckley ve Ghauri, 1999). Pazar Bilgisi Johanson ve Vahlne (1977)'ye göre yabancı pazarlar ve onların faaliyetleri ile performansı hakkındaki bilgidir. Pazar bilgisi ayrıca, sahip olunan bilgi düzeyi ve bilgi akışı bakımından değerlendirilebilir. Bilgi birikimi dinamik bir şekilde zaman içerisinde değişmekte, ülkeden ülkeye göre ve işletmenin uluslararası katılım düzeyi ve kapsamına göre farklılık göstermektedir. İşletmeler ve şahıslar tarafından deneyimsel öğrenme ya da dolaylı öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve bilgi birikimi mevcut bilgi düzeyini arttırır. Belirli pazarlarla ve uluslararası pazarlarla ilişkili pazar bilgisi düzeyi, işletmenin gelecekteki uluslararası genişlemesine zemin hazırlar ve yetenek kazandırır. Bu da özellikle KOBİ'lerin sınırlı kaynakları açısından önem arz etmektedir (Çavuşgil, Tütek ve Yaprak, 1998).

## PDF Eraser Free

### ***Pazar Taahhüdü:***

Johanson ve Vahlne (1977), Pazar taahhüdünün iki faktörden oluştuğunu farzetmektedirler. Bunlar, taahhüt edilen kaynakların miktarı ve taahhüt derecesidir. Taahhüt edilen kaynaklar; söz konusu pazarda pazarlama, organizasyon, personel ve diğer alanlara yapılan yatırımları içermektedir. Taahhüt derecesi ise, alternatif kaynak kullanımı bulmanın güçlüğü ve bu kaynakları başka pazarlara yönlendirmenin zorluğunu ifade etmektedir. Ancak çoğunlukla belirli bir pazarda bulunan kaynaklar, bu pazara olan taahhüt olarak görülmektedir. Hâlbuki bazı durumlarda bu kaynaklar satılabilir ve finansal kaynaklar kolay bir şekilde başka amaçlar doğrultusunda kullanılabilir. Fakat daha fazla kaynağın işletmenin diğer organlarıyla birleştirilmesi durumunda, taahhüt derecesi daha yüksek olmakta ve kaynakların değeri bu bütünleşmiş faaliyetlerden oluşmaktadır. Örneğin, işletmenin ürünleri ve müşterilerle kurulan ilişkiler çerçevesinde ihtisaslaşmış bir pazarlama örgütü, kolay bir şekilde başka bir pazara yönlendirilememekte ve başka amaçlarla kullanılamamaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977).

### ***Taahhüt Kararları***

İkinci değişken yabancı pazara taahhüt edilen kaynak kararlarıdır. Johanson ve Vahlne, bu tür kararların verilmesinin hangi karar alternatiflerinin var olduğuna ve bunların nasıl tercih edildiğine bağlı olduğunu farz etmektedir. Buna göre, kararlar pazarla ilgili algılanan fırsatlar ve problemlere göre verilmektedir ve aynı zamanda bu fırsat ve problemlerin tecrübeye bağlı oldukları söylenebilir. Yani fırsatlar ve problemler tecrübenin bir parçasıdır. Problemler genellikle pazarla ilgili faaliyetlerden sorumlu olan kişiler tarafından keşfedilmektedir. Onlar için problemlere getirilecek doğal çözüm pazardaki bütünleyici faaliyetlerin uzantısı olacaktır. Her surette pazar faaliyetleri ile ilgili problemlere getirilecek çözümler, pazar faaliyetleri içerisinde benzer problemler arasında aranılır. Aynı şekilde fırsatlar da çoğunlukla pazarda çalışanlar tarafından algılanacak ve algılanan bu fırsatlar pazar faaliyetlerinin genişlemesine öncülük edecektir.

***Mevcut Faaliyetler***

İşletmenin güncel faaliyetleri ile bu faaliyetlerin sonuç vermesi arasında bir mesafe, zaman aralığı bulunmaktadır. Bu sonuçlar belirli faaliyetler tekrarlanmadığı sürece gerçekleşmeyebilir. Örnek olarak, pazarlama faaliyetleri belirli bir süre tekrarlanmamaları durumunda satışlara etki etmemektedir. (Johanson ve Vahlne, 1977)

Mevcut faaliyetler ayrıca en önemli tecrübe kaynağıdır. Tecrübenin kazanılması, tecrübe sahibi personel istihdamı ile sağlanabileceği gibi, alternatif olarak tecrübe sahibi kişilerden alınan tavsiyeler yoluyla da olabilmektedir. Bu noktada, işletme tecrübesi ve Pazar tecrübesi ayırımına gidilmesi gerekmektedir. İşletmenin pazarı ve işletme arasındaki sınırdaki çalışan kişi, işletme içerisindeki ve pazardaki bilgiyi yorumlayabilmelidir. Bilginin yorumlanması da ancak diğer organlarda deneyim sahibi birisinin yapabileceği bir iştir. Sonuç olarak, pazarlama faaliyetlerinin performansı için her çeşit tecrübe gereklidir, ancak mevcut faaliyetler için bu alanda personel istihdam etmek ve dışarıdan tavsiye almak zordur (Johanson ve Vahlne, 1977).

Bir başka alternatif olarak, işletme Pazar tecrübesine sahip bir personel çalıştırabilir ve onu pazarlama faaliyetlerinde karlı bir şekilde kullanabilir. Eğer işletme tecrübe sahibi olmayan bir personeli istihdam ederse, onun tecrübe kazanması için belirli bir zaman dilimi gerekecektir. Temsilci veya ihracatçı olarak tecrübeye sahip bir personelin çalıştırılması durumunda ise herhangi bir gecikme söz konusu olmayacaktır. Pazar tecrübesi edinmenin ve bunu kullanmanın en iyi yolu, tecrübe sahibi bir satış yöneticisi, satış temsilcisi çalıştırmak veya bir işletmenin tamamını ya da bir kısmını satın almaktır. Ancak birçok durumda böyle bir tecrübe satılmamakta veya pazara giriş anında hazır olmayabilmektedir. Bu durumda, özellikle KOBİ'ler, tecrübeyi güncel faaliyetlere ilişkin uzun bir öğrenme süreci aracılığıyla elde etmek zorundadır. Bu faktör, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde neden yavaş bir şekilde yol aldıklarının önemli bir göstergesidir (Johanson ve Vahlne, 1977).

### 2.2.2.1.2 Yenilik Yaklaşım Uluslararasılaşma Modeli

Yeniliğe bağlı uluslararası pazarlama kararını almaya yönelik ilk çalışmalar, 1962 yılında Roger ve 1968’de Simmons ve Smith tarafından yapılmasına rağmen, en büyük katkı ve ilerleme Bilkey ve Tesar tarafından sağlanmıştır. Bu modeller, uluslararası pazarlamayı çeşitli aşamalardan oluşan bir öğrenme süreci olarak algırlar. Yeniliğe Bağlı Uluslararasılaşma Modelleri, çok sayıda aynı özellikleri paylaşmalarına rağmen, en büyük farkları her bir modelin değişik sayıda aşamaya sahip olmasıdır (Ecer ve Canitez, 2003:9).

Yenilikçi Yaklaşım Modeli, işletmenin uluslararası pazarlamaya başlangıç safhalarını oldukça ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır (Aspelund ve Moen, 2005). Farklı yazarlar tarafından geliştirilen yenilikçi yaklaşımli uluslararasılaşma modelleri, Tablo 10’da özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 10: Yenilik Yaklaşımli Uluslararasılaşma Modellerinin Aşamaları**

Modeller	Aşama 1.	Aşama 2.	Aşama 3.	Aşama 4	Aşama 5.	Aşama 6.
<b>Bilkey ve Tesar (1977)</b>	İhracata ilgi yoktur. İşletmenin çabası dışında dahi sipariş alınmamaktadır.	Pasif ihracat arayışı mevcuttur. Sipariş alma olasılığı muhtemeldir	Yönetim aktif bir şekilde ihracat olanaklarını araştırmaktadır.	Psikolojik olarak yakın hissedilen ülkelerde ihracatın denenmesi söz konusudur.	ihracatın çevresel faktörlere göre daha iyi bir şekilde uyarlanması söz konusudur.	Psikolojik olarak daha uzak hissedilen ülkelere de ihracat yapılabilir.
<b>Wortzel ve Wortzel (1981)</b>	Yabancı müşteri siparişleri alınır.	Pazarlama faaliyetleri esas üretim kapasitesinde gerçekleştirilir	Pazarlama faaliyetleri geliştirilmiş üretim kapasitesinde gerçekleştirilir	Ürünler dağıtım kanalları aracılığıyla pazarlanır.	Ürünler dağıtım kanallarından çekilerek pazarlanır.	
<b>Çavuşgil (1982)</b>	İşletme yalnızca iç pazarda faaliyet göstermekte,	İşletme henüz ihracat yapmamakta, ihracata yeni	İhracata Sınırlı düzeyde deneysel katılım söz	Yeni ülkelere doğrudan dağıtım yöntemleri	İşletme ihracata kendisini adanmış,	



	ihracata ilgi duymamaktadır.	yeni istek duymakta ve bilgi aktarmaya ve toplamaya henüz başlamaktadır.	konusudur ve psikolojik olarak yakın hissedilen ülkelere sınırlı düzeyde ihracat yapılmaktadır.	kullanarak aktif bir şekilde uluslararası faaliyetlere katılım söz konusudur.	kaynaklarını iç ve dış pazarlara olmak üzere ayırmıştır.	
<b>Czinkota (1982)</b>	İşletme bu aşamada ihracata tamamiyle ilgisizdir ve ihracatın yapılabilirliği ni araştırma söz konusu değildir.	İşletme ihracatla kısmen ilgilidir ve ihracat yapmayı istemesine rağmen belirsizlik söz konusudur.	İşletme nihayet aktif bir araştırmacı konumundadır. İhracat için olasılıklar belirlenir ve yol haritası çizilir.	Olumlu ihracat tutumu söz konusudur. Ancak ihracat olasılıklarının araştırılması düşük düzeydedir.	Bu aşamada işletme kısmi tecrübe sahibi küçük ihracatçı olarak nitelendirilir ve ihracata aktif katılım söz konusudur.	Son aşamada ise işletme tecrübeli büyük ihracatçı konumundadır. Gelecekte yapılacak ihracat olasılıkları planlanmaktadır.
<b>Crick (1995)</b>	İşletme tamamiyle ihracata ilgisiz işletme konumundadır	Kısmen ihracata ilgili işletme konumundadır	Deneysel ihracatçı işletme konumundadır	Tecrübe sahibi küçük ihracatçı konumundadır	Tecrübe sahibi daha büyük ihracatçı konumundadır	

Çavuşgil, ihracat davranışını beş farklı aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alan bir model önermiştir. İhracat gelişim süreci, zaman içerisinde yönetim tarafından verilen kararların bir sonucu olarak düşünülmüştür. Model, uluslararasılaşma süreci boyunca işletmeye özgü bir süreç ve işletmenin gelişimini kolaylaştıran ya da gelişimine engel olan yönetsel faktörlerden bahsetmektedir.

Czinkota, 1982 yılında Bilkey ve Tesar'ın Modelini temel alan ve ihracatla tamamen ilgisiz işletmeler dâhil olmak üzere, hali hazırda tecrübeli ihracatçı konumundaki işletmeleri de içeren 6 aşamalı bir model geliştirmiştir. Bu modelin deneysel geçerliliği, çeşitli aşamalardaki işletmelerin örgütsel, yönetsel ve işletme içi

## PDF Eraser Free

karakteristikleri bakımından dikkate değer bir şekilde farklılıklar gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Crick'in modeli de, Bilkey ve Tesar ile Czinkota'nın modellerini temel almakta ve 6 aşamadan oluşmaktadır. Crick aşamalarla ilgili detaylı açıklamalar yapmamakla birlikte işletmeleri ihracatçı olmayan, pasif ihracatçı ya da aktif ihracatçı olarak sınıflandırmıştır. Yazar; çeşitli aşamalardaki işletmeler arasında dış müşteri talepleri, işletme içi gereksinimler, ihracatla ilgili problemler ve hükümet desteği gibi konularda ciddi farklılıklar olduğu sonucuna varmış, ancak işletmelerin geçmişteki karakteristikleri ile ihracat faaliyetlerinde önemli bir değişme olmadığını saptamıştır.

Wortzel ve Wortzel, yeni ve az sanayileşmiş ülkelerde yapmış oldukları ihracat gelişim davranışı araştırmalarında, yerli bir imalatçının uluslararası pazarlarda gelişim gösterebildiğini açıklayan beş ayrı aşama ortaya koymuşlardır. Bu aşamalar ihracatçının denizaşırı faaliyetlerindeki kontrol derecesine, başarı ile tamamlanan bir önceki uluslararasılaşma aşamasına, pazarlama faaliyetlerine ve yabancı müşterilerin önceki aşamalardaki işlevlerine göre farklılık göstermektedir.

Bilkey ve Tesar, ihracat gelişim sürecini işletmenin psikolojik olarak daha yakın gördüğü ülkelere artan bağlılığı perspektifinden kavramsallaştırmıştır. Onların modeli de, yönetsel davranışlarla ilgili altı farklı ihracat gelişim aşamasından oluşmaktadır. Bu modelin deneysel testi, ihracat faaliyetinin, işletmenin kademeli olarak bütünleştiği Pazar ve faaliyetlerde bir öğrenme süreci görülebileceğini ortaya koymuştur.

### 2.2.2.2 Doğuştan Küresel İşletmeler Teorisi

5-10 yıllık süre içerisinde, işletmelerin ihracat davranışı ile ilgili yapılan yeni deneysel çalışmalar, geleneksel uluslararasılaşma literatüründeki ihracat davranışı bulgularına meydan okumaktadır. Bu çalışmalarla birçok işletmenin ihracat faaliyetlerine katılımında, ilerleyerek artan bir gelişimin söz konusu olmadığı kanıtlanmıştır. Genellikle uluslararası faaliyetlere kuruluşlarından hemen sonra başlayan, çok kısa bir sürede kuruluş merkezlerinden uzak pazarlara çeşitli şekillerde giren ve tecrübe sahibi olmadan ortaklıklar kurabilen v.b. bu işletmeler; 'Uluslararası

## PDF Eraser Free

Yeni Girişimler’, ‘Doğuştan Küresel İşletmeler’ veya ‘Yüksek Teknoloji Liderleri’ olarak adlandırılmaktadırlar. İşletmelerin uluslararasılaşmalarında ortaya çıkan bu yeni görünümün; daha geniş küresel Pazar koşulları, ulaşım ve haberleşme teknolojilerindeki yeni gelişmeler ve uluslararası tecrübeye sahip kişilerin sayısındaki artışın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Rasmussen ve Madsen, 2002:3).

‘Küresel Doğan İşletme’ olgusu, işletme literatüründe ilk kez on yılı aşkın bir süre önce ortaya çıkmıştır. Bu kavramı ilk tanımlayan McKinsey (1993), kuruluşlarından iki yıl sonra ihracata başlayan bir grup Avustralyalı imalat işletmesinden yola çıkmıştır. Bu imalatçılar genellikle yüksek katma değerli ürün üreten ve henüz ülkelerinde güçlü bir Pazar geliştirmemiş işletmelerdir. Bu yeni ufuklar açan işletme türü, araştırma çevresinde oldukça büyük bir ilgi uyandırmıştır ve hala artan sayıda araştırmacı Küresel Doğan İşletmeler ile ilgili araştırmalarına devam etmektedir (Persinger, Civi ve Vostina, 2007:73).

Çavuşgil (1994), Avustralya’da ortaya çıkan ve ülkenin ihracat sermayesine oldukça önemli katkılarda bulunan bu tür işletmelerin, Avustralya ekonomisi açısından benzersiz bir şey olmasa bile, 1990’ların iki temel olgusu olan “küçük güzeldir” ve “aşamalı uluslararasılaşma” kavramlarını öldürdüğünü ifade etmektedir.

Bazı araştırmacılara göre, küresel doğanlar ve küçük işletmeler kuruluş aşamalarında veya kurulduktan kısa bir süre sonra başarısız olmaktadır. Bunun sebebi ise, kaynak yetersizliği ve yönetim niteliklerinin yetersiz kalmasıdır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar ise tam tersi görüşü savunmaktadırlar. Onlara göre küçük işletmeler, “küçüklükleri” sayesinde daha kolay uluslararası pazarlara adapte olabilmekte ve ağ ilişkileri kurabilmektedirler. Ayrıca küresel doğanlar başarıları ve faaliyetleri ile, kaynak kısıtlılığı yüzünden ticari ilişkilerin kurulamaması inancına da meydan okumaktadır (Mort ve Weerawardena, 2006:551).

KOBİ’lerin çoğu sınırlı kaynaklarıyla nitelendirilmesine rağmen, küresel doğan işletmelerin yöneticileri, kuruluşlarından itibaren ya da kısa bir süre sonra dünyayı kendi Pazar alanları olarak görmektedirler. Dış pazarlara girmeleri, yerel pazarda kuruluşlarından itibaren genellikle üç ya da beş yıl sonra gerçekleşmektedir. Onların yapmış olduğu gibi erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmak, sınırları olmayan bir

## PDF Eraser Free

şirket kültürü de geliştirmektedir. Küresel doğanlar, hizmet ve ürünlerini bir düzine veya daha fazla ülkeye ulaştırmayı hedeflerler. Küçük ölçekli olmaları da dış ülkelerde başarılı olmaları konusunda onlara esneklik sağlar (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger 2007). Varlığını ihracata borçlu olan bu işletmeler, özellikle yenilikçi teknolojiye sahip sektörlerde yeni ürün tiplerini ve hitap ettikleri piyasalarda yenilikleri çok hızlı gerçekleştirirler. Bu şekilde de uluslararası piyasaların lideri ve yenilikçisi olurlar. Ayrıca, doğuştan küresel işletmelerin genellikle bilgi-yoğun olarak nitelenen sektörlerde faaliyet gösterdikleri bilinmektedir.

Knight ve Çavuşgil (1996) 'e göre; Küresel Doğan İşletmeler, genellikle 500 çalışandan az işçi çalıştıran, yıllık gelirleri 100 milyon dolardan az olan küçük işletmelerdir. Bu tür işletmeler kuruldukları ilk iki yıl içerisinde, tek tip veya farklı çeşitteki ürünleriyle ihracata başlamaktadırlar ve toplam üretimlerinin en az %25'ini ihraç etme eğilimindedirler. Oviatt ve McDougall, tanımda kullanılan kavramlar üzerine ek tanımlar yapmak yerine, Şekil 2'de gösterildiği gibi işletmelerin yarattığı değer zinciri faaliyetleri ile bütünleştikleri ülke sayılarını dikkate alarak, daha belirgin bir tanımlama yapmaya çalışmışlardır (Rasmussen ve Madsen, 2002).

**Şekil 2: Uluslararası Yeni Girişim (Doğuştan Küresel İşletme) Tipleri**

		Yeni Uluslararası pazar yaratıcılar		
Değer zinciri faaliyetleri koordinasyonu	Ülkeler arasında düzenlenmiş az sayıda faaliyet	İthalat ya da ihracatla başlayanlar I	Çokuluslu Ticari İşletmeler II	
	Ülkeler arasında düzenlenmiş çok sayıda faaliyet	Belirli bir bölgeye odaklanarak başlayanlar III	Küresel Başlayanlar IV	
		Az	Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısı	Çok

Kaynak: (Rasmussen ve Madsen, 2002)

## PDF Eraser Free

Uluslararası yeni girişimlerin Tablo 11'deki gibi değerlendirilmeleri, araştırılan farklı şekildeki işletmelerle ilgili daha belirgin bir tanımlama yapabilmeye imkân tanımaktadır.

*Yeni Uluslararası Pazar Yaratıcılar;* Hem ihracatçı hem de ithalatçı olarak faaliyet gösteren türdeki işletmelerdir. Bu işletmelerin en önemli rekabetçi avantajı, sahip oldukları lojistik bilgisidir. Yeni pazarlar yaratmak için üretim maliyetlerindeki ve piyasa fiyatlarındaki dengesizliği kullanırlar. Genelde, fazla sayıda ülkede geniş işletme bağlantıları kurarak faaliyet gösterirler ve bu bağlantılar çoğunlukla yönetici veya kurucuların kurduğu bağlantılar ve ilişkiler aracılığıyla sağlanır.

*Belirli Bir Bölgeye Odaklanarak Başlayanlar;* Dünyanın oldukça küçük bir bölgesinde, yüksek düzeyde özelleştirilmiş taleplerde bulunan müşterilere hizmet ederek rekabet avantajı kazanan işletmelerdir. Bu işletmelerin rekabetçi avantajı, genellikle teknolojik gelişim, üretim ve sahip oldukları bilgi v.b. bakımından koordine etkileri değer zincirlerinin sayısından kaynaklanmaktadır. Bu koordinasyon genellikle toplumsal açıdan karmaşıktır ve bilginin zımni doğası nedeniyle taklit edilmesi zordur. Bunun dışında dâhil olunan ağlar ve ilişkiler dışarıya kapalıdır ve sahip olunan bilgi bu yolla korunur.

*Küresel Başlayanlar;* En köklü yeni uluslararası işletmelerdir. Bu işletmeler, faaliyetlerini ulusal ve bölgesel sınırlar içerisinde koordine etmektedirler. Ancak bu işletmeler, küresel olarak bilgi ve kaynaklara ulaşmak için oldukça aktiftirler. Benzersiz bir geçmişe sahiptirler ve toplumsal açıdan karmaşık bilgiyi farklı ağlarda tüm dünyaya yayılarak kullanırlar. Oviatt ve McDougall'ın yapmış olduğu bu tipoloji, küresel doğan işletme ya da uluslararası yeni girişimlerin ne olduğunun anlaşılması açısından daha anlaşılır bir görüş ortaya koymaktadır (Rasmussen ve Madsen, 2002).

### 2.2.2.3 Ağ Bağlantıları Yaklaşımı

Bir süreç yaklaşımı içerisinde, işletmelerin uluslararasılaşmasını analiz etmenin diğer bir yolu, ağları başlangıç noktası olarak kullanmaktır. Bu yaklaşım, işletmelerin ticari ağlar içerisinde iç içe geçmiş aktörler olarak anlaşılmasında uygun bir çerçevedir.

## PDF Eraser Free

sağlamaktadır (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006). Ağ bağlantısı tartışması, sanayi işletmeleri ve işletmeler arası ilişkiler alanına, iki isveçli araştırmacı olan Johanson ve Mattson tarafından 1988 yılında dâhil edilmiştir. Bu iki araştırmacı, işletmenin faaliyet gösterdiği ağın onun uluslararasılaşmasına da etki ettiğine dikkat çekmişlerdir. Çalışmaları ise, ağ bağlantıları yaklaşımı adı altında basit bir temele dayanmaktadır. Buna göre, bir işletme yeni bir pazara girmekle birlikte yeni bir ağa da dâhil olmakta ve yeni ilişkiler kurmak zorunda kalmaktadır (Nummela, 2002).

Uppsala modelini ortaya atan Johanson ve Vahlne, işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili çalışmalarına ağ bağlantılarını inceleyerek devam etmişlerdir. Bu çalışmayı 1993 yılında geliştiren Johanson ve Mattson, modellerinde ağlar içerisindeki etkileşimler aracılığıyla aşamalı öğrenmenin ve Pazar bilgisinin geliştirilmesine vurgu yapmışlardır (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006). Ağ bağlantısı yaklaşımında bilgi, Uppsala modelinde olduğu kadar önemlidir. Ancak burada Pazar bilgisinden ziyade ‘partner bilgisi’ ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile tüm partnerler ve onların faaliyet ve kaynakları ile ilgili bilgi edinmek, birbirlerine daha iyi adapte olabilmek için hayati önem taşımaktadır. Birçok aktör birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu için adaptasyon gerektirmektedir (Englund, Merker ve Ölund, 2002).

Bir işletmenin ağ içerisindeki konumu, hem mikro (işletmeler arası) hem de makro (işletme ve ağ arası) bakış açısıyla ele alınabilir. Mikro açıdan bütüncü hatta rekabete dayalı ilişkiler, uluslararasılaşma sürecinin can alıcı bileşenleridir. Diğer bir ifade ile işletmeler, dayanışma ve rekabet edebilmek açısından birbirlerine bağımlıdır. Doğrudan ilişkiler (ağ içerisindeki ortakları kapsayan) ve dolaylı ilişkiler (ağ dışındaki işletmeleri kapsayan), makro ilişkilerin analizinde dikkate alınmalıdır. Johanson ve Mattson, Ağ bağlantılarının mikro ve makro bakış açılarını bir araya getirerek, dört uluslararasılaşma aşaması tanımlamışlardır. Bunlar: Erken başlayanlar, geç başlayanlar, yalnız uluslararasılaşanlar ve diğerleri arasında uluslararasılaşanlardır. Onların bu modeline göre işletmelerin uluslararasılaşması, yabancı bir ağdaki diğer meslektaşlarla iş ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Uluslararasılaşan işletme, öncelikle iç pazarda bir ağa dâhildir ve daha sonra diğer ülkelerdeki ağlarda iş ilişkileri kurar ve geliştirir. Bunun gerçekleştirilmesi ise, işletmenin yeni olduğu ağlarda

## PDF Eraser Free

ilişkilerin kurulması (uluslararası genişleme), bu ilişkilerin geliştirilmesi (nüfuz etme) ve farklı ülkelerdeki ağlarla iletişimin sağlanmasıyla (uluslararası bütünleşme) mümkündür (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006).

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında ağ bağlantılarının etkisini ortaya koyan birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin; Kornohen 1995 yılında, Finlandiyalı KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinin çoğunlukla fiziksel ürün ve hizmetlerin ithalatı aracılığıyla gerçekleşen içsel yabancı faaliyetler sayesinde başladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Bonaccorsi'nin 1995 yılında küçük İtalyan ihracat şirketleri üzerinde yapmış olduğu bir araştırma, dış kaynaklara erişimin alıcı-satıcı ilişkileri aracılığıyla, işletmenin uluslararasılaşma sürecinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Buckley ve Ghauri, 1999).

Ağ bağlantıları görüşünü savunan Bell (1995), karşılıklı değişim ilişkilerinin dinamik ve daha az yapısal bir şekilde geliştiğini ve bunun karşılıklı güveni ve bilgi düzeyini artırarak uluslararası pazardaki aktörler arasında daha büyük taahhütleri beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Böylece işletmeler kurdukları bağlantılar sayesinde daha güçlü ve kolay bir şekilde uluslararasılaşmaktadırlar.

### 2.3. KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA GÜDÜLERİ

Uluslararasılaşma sürecinde şahıs ve işletmeleri çeşitli güdüler harekete geçirebilir ve durdurabilir. Tablo 11'de KOBİ'leri uluslararasılaşmaya yönlendiren temel güdüler gösterilmiştir. Pro-aktif güdüler işletme başlangıçlı stratejik fırsatları ifade etmektedir. Re-aktif güdüler ise işletmenin dış çevre tarafından dayatılan değişikliklere cevap vermesi ve uyum sağlamasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle işletme pro-aktif güdülerle uluslararasılaşmayı istemekte ancak re-aktif güdüler tarafından uluslararasılaşmaya zorlanmaktadır.

**Tablo 11: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel Uluslararasılaşma Güdülleri**

Pro-Aktif Güdüler	Re-Aktif Güdüler
✓ Kar Avantajı	✓ Rekabetçi Baskılar
✓ Benzersiz Ürün Avantajı	✓ Üretim Fazlası
✓ Teknolojik Avantaj	✓ İç Satışların Azalması
✓ Ayrıcalıklı Bilgi	✓ Kapasite Fazlası
✓ Yönetimsel Teşvik	✓ Doymuş İç Pazar
✓ Vergi Avantajı	✓ Limanlara ve Müşterilere Yakınlık
✓ Ölçek Ekonomileri	

Kaynak: (Czinkota ve Ronkainen, 1998)

### 2.3.1 Pro – Aktif Güdüler (Çekici Faktörler)

*Kar Avantajı*, uluslararası ticaret için en önemli çekici güdüdür. Yönetim kademesi uluslararası satışları daha yüksek kar payı olarak algılayabilmektedir.

Bir diğer pro-aktif güdü olan *Benzersiz Ürün ve Teknoloji Avantajı* ise, işletmenin uluslararası rakiplerinden farklı ürün ve teknolojiye sahip olması durumunda söz konusudur. Eğer işletme benzersiz ürün ve teknolojiye sahipse, rekabet edebilme avantajına sahip olduğunu düşünerek uluslararası pazara girebilir. Ancak birçok işletme, gerçekte öyle olmasa bile benzersiz nitelikte ürün ve hizmet ürettiğini düşünmektedir.

*Ayrıcalıklı Bilgi*, Pazar koşulları ve yabancı müşteriler hakkında sahip olunan bilgiyi ifade etmektedir. İşletme bu sayede özel kişisel bağlantılar kurabilir ve doğru zamanda doğru yerde bulunabilir.

*Ölçek Ekonomileri*, işletmenin uluslararası pazarlardaki öğrenme sürecini hızlandırarak, ürün ve hizmet çıktılarını arttırmasına imkân tanımaktadır. Bu sayede; uluslararası pazarlar için artan üretim, iç pazardaki satışlara etki eden üretim



## PDF Eraser Free

maliyetlerini düşürmeye yardımcı olur, hatta işletmenin iç pazarda daha rekabetçi bir konuma gelmesini sağlar (Czinkota, Ronkainen ve Moffett, 2004).

Bunlara ek olarak, işletmenin ürün farklılaştırmadaki yetenekleri ve işletmenin çalışanları ile iyi ilişkiler içerisinde olması gibi diğer örgütsel üstünlükler de, işletme içi çekici faktörler arasında görülebilir. İşletme dışı çekici faktörler ise, çeşitli kurum ve kuruluşların sağlamış olduğu desteklerdir. Bunlar finansal destek, Pazar araştırması ve bilgilendirmesi, stratejik ve üretime yönelik yardımlar ile çeşitli teşvik programlarından meydana gelebilirler.

### 2.3.2 Re – Aktif Güdüler (İtici Faktörler)

*Üretim Fazlası*, re-aktif güdü olarak nitelendirilebilir. İç Pazardaki ticaret döngüsü düşerken, yabancı pazarlar aşırı stoklar için ideal bir satış yeri imkânı sağlayabilir. Üretim fazlası tarafından güdülenen uluslararası iş genişletme fikri, geçici olarak bir kurtuluş gibi görülmekte ve genellikle yönetimin tam taahhütte bulunacağını ifade etmemektedir. İç talep eski seviyesine döndüğünde, uluslararası ticari faaliyetler azaltılır hatta sonlandırılır.

*İç satışların azalması*, satış düzeyinde ve Pazar payında ölçülmüş olsa da, benzer şekilde aynı güdüleyici etkiye sahiptir. Yurtiçinde pazarlanan mallar, ürün yaşam döngülerinin düşen bir safhasında olabilirler. İşletmeler, yaşam döngüsü sürecini yok etmeye ya da bu tarz bir çabaya girişmek yerine, pazarı genişleterek ürün yaşam döngüsünü uzatma kararı alabilirler. Böylesi girişimler, özellikle son buluşlar yüzünden modası geçen yüksek teknoloji ürünleri için genellikle başarıyla sonuçlanır. Örneğin; herhangi bir görüntüleme donanımına sahip olmayan bir hastanenin, en son teknolojiye sahip bir görüntüleme cihazı almayı beklemesi yerine, yeni demode olmuş bir cihazı alması çok daha iyi olacaktır.

*Kapasite Fazlası* da güçlü bir güdü olabilir. Üretimde ekipmanlar tam olarak değerlendirilmiyorsa, işletmeler sabit maliyetlerin daha geniş alana yayılmasını gerçekleştirmek için, yurtdışına genişlemeyi ideal bir yol olarak görebilmektedirler. Alternatif bir şekilde eğer tüm sabit maliyetler iç üretime tahsis edilirse, işletme yabancı

## PDF Eraser Free

pazara değişken maliyete odaklanan bir fiyatlandırma planı ile nüfuz edebilir. Ancak böyle bir görüş, yalnızca pazara giriş için uygulanabilir niteliktedir. Değişken maliyet temelli bir pazara nüfuz etme stratejisi gerçekçi değildir, çünkü uzun dönemde üretim ekipmanlarının değiştirilmesi için değişken maliyetler düzeltilmek zorundadır.

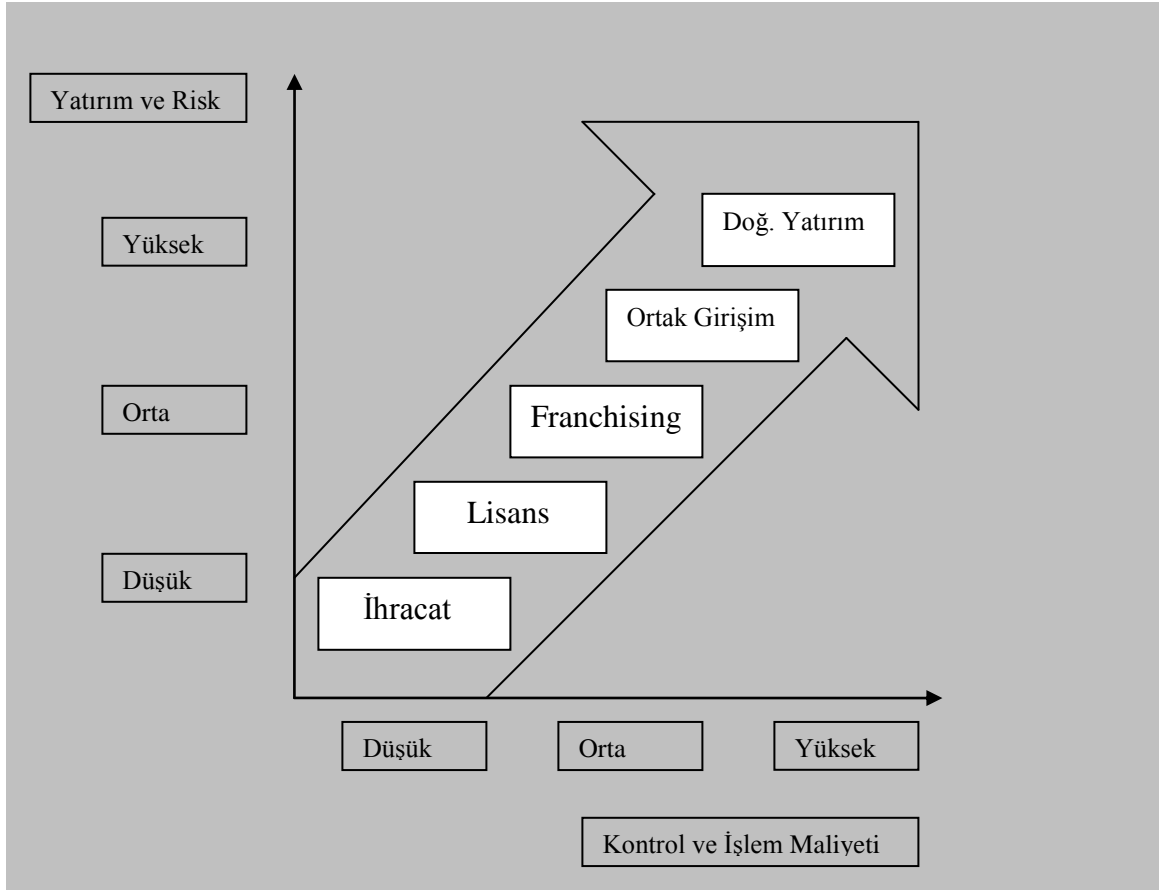
*Doymuş iç Pazar* güdüsü de iç satışların azalması güdüsü ile benzer etkilere sahiptir. Bu durumla karşılaşan işletmeler, uluslararası pazarı ürünlerinin ve hatta organizasyonlarının ömrünü uzatmak için kullanabilirler.

Son temel re-aktif güdü, *Limanlara ve Müşterilere Yakınlık*'tır. Uluslararası pazara karşı hissedilen fiziksel ve psikolojik yakınlık, genelde işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin; ülke sınırına yakın bir yerde kurulan işletme komşu ülkede ticaret yapıyorsa, uluslararası çapta faaliyet gösterdiğini algılayamayabilir.

### 2.4. KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

Uluslararası pazarlama faaliyetine katılacak bir işletme için, çeşitli şekillerde pazara girme imkânı mevcuttur. Ancak, her seçeneğin kendine özgü fayda ve sakıncaları vardır. Özellikle KOBİ'ler için, işletme içi ve işletme dışındaki çeşitli faktörler pazara giriş yöntemini, işletme kararlarını ve başarısını önemli ölçüde etkiler(Arslan, 2006). Uluslararasılaşma çalışmaları çoğunlukla; ihracat, lisans verme, franchising ve yabancı doğrudan yatırım ile ilgili dışarıya satış işlemleri üzerine odaklanmıştır. Bu seçeneklerden birisi olan ihracat ise, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında en temel seçenek olmuştur (Susman, 2007). Şekil 3'de çeşitli uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin farklı yatırım miktarı, risk düzeyi, işletme maliyeti ve kontrol derecesini beraberinde getirdiği görülmektedir.

Şekil 3: Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri



Uluslararası pazarlara giriş stratejileri temel olarak üç başlık altında incelenebilir. Bunlar (Cengiz ve diğerleri, 2003):

- İhracata dayalı stratejiler
- Sözleşmeye dayalı stratejiler
- Yatırıma dayalı stratejilerden meydana gelirler.

#### 2.4.1. İhracata Dayalı Pazara Giriş Stratejileri

İhracatı, dış pazara girmeden önce atılacak ilk adım olarak tanımlamak mümkündür. Uluslararası pazarda gerekli deneyim ve bilgiden yoksun işletmeler açısından ihracat, büyük ölçekli yatırım gerektirmediği için karı ve riski düşük bir

## PDF Eraser Free

yoldur. Bu giriş seçeneği işletmeye ürün, organizasyon ve hatta şirket hedefleri bakımından mümkün olduğunca az değişiklik yapma fırsatını verir (Karen, Hartley, Rudelius, 2003). Bunun ötesinde ihracat diğer giriş stratejilerine göre daha hızlı bir şekilde pazara giriş sağlar. Çünkü işletme yabancı pazarlarda yeni üretim tesisleri kurmak yerine, var olan üretim tesislerini bu pazarlara hizmet etmek için kullanabilir (Lu ve Beamish, 2006). Ayrıca, diğer giriş stratejilerinden farklı olarak, ihracata dayalı giriş stratejilerinde satış ve promosyonlar gecikmesiz başlayabilir (Brown ve Gutterman, 2003).

İhracata dayalı giriş stratejileri, Dolaylı ve Doğrudan İhracat olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

### 2.4.1.1. Dolaylı İhracat

“Bazı işletmeler, iç pazarlara yoğunlaşmayı tercih eden ve her yabancı araştırmayı bir ‘zahmetli ticaret’ olarak ele alan isteksiz ihracatçılardır” (David, 2003). Bu şekilde düşünen üretici işletme, satışlarını iç pazarda gerçekleştirmekte ve herhangi bir pazarlama çabasına girişmeden ürün ve hizmetlerini, aracı kuruluş tarafından dış pazara sunmaktadır. Bu tür ihracatta, dış pazarların araştırılmasına, ihracat bölümünün oluşturulmasına, dış pazarlara yönelik satış temsilcilerinin bulundurulmasına, malın dış müşterilere tanıtılmasına, tutundurma ve dağıtım gibi konularda kaynak kullanılmasına gerek yoktur. Sonuçta ürün hakkında yeteri kadar bilgi toplayamayan üretici işletme, dolaylı ihracatta pazarlama eylemleri ile ilgili kontrolü bütünüyle kaybedebilir. Pazarlama eylemlerinde kontrolün kaybedilmesi riskinin büyük olmasına rağmen, üretici işletmenin hiç bir ihracat bilgisi ve tecrübesi olmasa bile ihracat yapabilmesi önemli bir avantajdır. Aynı zamanda, dolaylı ihracat sayesinde üretici işletme politik riski ve pazar riskini de taşımaz. Ancak, aracı kişi ve kurumların çok sayıda olması ve çeşitli risklerden kaçınma, bu tür ihracatta elde edilen kazancın da düşük olmasına yol açar (Ecer ve Canitez, 2005).

#### **2.4.1.2. Doğrudan İhracat**

Doğrudan ihracatta, işletmeler bağımsız araçları kullanmaksızın ihracatı kendileri gerçekleştirirler. Böylece; ihracatçı işletme fiyatlandırmada, taşımada, finansmanda ve ihracat pazarlarından bilgi toplamada kontrol sağlayabilir. Pazarlama eylemlerinin tamamında bir kontrol söz konusu olmamasına rağmen, dolaylı ihracata göre çok daha fazla bir kontrol söz konusudur (Ecer ve Canitez, 2005). Ayrıca bu giriş stratejisinin seçilmesi durumunda, satış ve promosyonlar gecikmesiz başlayabilir (Brown ve Gutterman, 2003).

Doğrudan ihracat yöntemi, pazarın ilginç ve çekici olması ve müşterilerle doğrudan ilişki kurma ihtiyacı gibi nedenlerle tercih edilebilir. Bu durumda; pazar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmak, ticari finansman, zamanında teslimat için gerekli nakliye koşullarını düzenlemek, tüm idari istekleri ve dokümantasyonu sağlamak, satış sonrası servis ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerekli mekanizmaları oluşturmak şarttır (Arslan, 2006).

#### **2.4.2. Sözleşmeye Dayalı Pazara Giriş Stratejileri**

Sözleşmeyle uygulanan dış pazarlara giriş stratejileri içerisinde; lisans anlaşmaları, franchising anlaşmaları, sözleşmeli üretimler, anahtar teslim projeleri ve yönetim sözleşmelerinden söz edilebilir.

##### **2.4.2.1. Lisans Anlaşmaları**

Gilligan ve Hird (1986), Lisans Anlaşmalarının sözleşmeli üretimin gelişmiş hali ve uzantısı olarak görülebileceğini ifade etmiştir. Genel olarak bir lisans anlaşması patent, kullanım hakkı, ticaret unvanı ve uygulanış biçimi gibi maddi değeri olmayan hakların ve niteliklerin bir sözleşme ile karşı tarafa verilmesini içermektedir (Mendenhall, Punnett ve Ricks, 1995). Lisansiye ve lisansör arasında kullanım koşullarını ve bedelini belirlemek için bir anlaşma yapılır. Yapılan anlaşma ile lisansiye, malların imalatını, belirli bir bölgede pazarlanmasını ve satış gelirine bağlı olarak da saptanan bir miktarı lisansöre ödemeyi taahhüt eder (Ecer ve Canitez, 2005).

## PDF Eraser Free

### 2.4.2.2. İmtiyazlı Lisans Anlaşmaları (Franchising)

Franchising, bir ana şirket (imtiyazcı) tarafından sağlanan ve yan şirkete (imtiyazlı) bağımsız bir kuruluş imkânı tanıyan, öngörölmüş şekilde ticaret yapma hakkı veren bir lisans verme şeklidir. Bu hak franchiser'ın ürünlerini satmak, isim hakkını, ürün ve pazarlama tekniklerini ya da genel ticari yaklaşımını kullanmak şeklinde olabilmektedir. Franchising bu yönüyle lisans anlaşmasından daha ayrıntılıdır (Czinkota, Ronkainen ve Donath, 2004). “Bu işletmecilik çeşidinde lisans veren (imtiyazcı) işletme, alan (imtiyazlı) işletmeye tamamlanmış bir mamulü üretmesine izin vermeyip bu maldaki/mamuldeki bazı önemli parçaları temin eder. Bu demek oluyor ki; bu tür işletmecilik faaliyetinde lisans veren işletme mamulün üretilmesinde gerekli tüm bilgi ve/veya teknikleri temin etmez, ama önemli bir bölümünü kendisi sağlar” (Akat, 2004).

### 2.4.2.3. Sözleşmeli Üretim

Yurtdışında sözleşmeli üretim, vekâlet yoluyla yapılan yabancı imalat anlamına gelmektedir. Yani işletmenin ürünü, bir sözleşme ile başka bir üretici tarafından yabancı pazarda üretilmektedir. Sözleşme yalnızca üretimi kapsadığından, pazarlama faaliyetleri işletme tarafından üstlenilir. Sözleşmeli üretim, işletmenin nitelik ve nicelik bakımından tatmin edici ürünler üretme yeteneğine sahip yabancı üreticileri tespit edebilmesi durumunda olanaklıdır. Bazı pazarlarda böyle bir yeteneğe sahip üreticiler bulunamamaktadır ve bu yüzden sözleşmeli üretim bir alternatif olmamaktadır (Terpstra ve Sarathy, 1991).

### 2.4.2.4. Anahtar Teslim Projeler

Anahtar Teslim Projeler, faaliyete geçmeye hazır duruma geldiklerinde mal sahibine devredilecek veya aktarılacak olan tesislerin inşa edilmesi için bir sözleşme içermektedir. Sözleşme yapan kişi (üstlenici), tesislerin inşa edilmesi bittikten sonra mal sahibinin faaliyete başlayabilmesi için, yönetim faaliyetleri ve çalışanların eğitilmesi gibi hizmetleri sağlamak zorundadır.

## PDF Eraser Free

Bu projelerin geniş kapsamlı doğası ve boyutu onları diğer birçok ortaklık şekliinden ayırır. Bu projelerin çoğu yüz milyon dolarları kapsayan dev projelerdir. Çok yüksek finansal taahhütler gerektirmesi sebebiyle, böylesi bir ticari faaliyetin gerçekleştirilmesi az sayıda büyük işletme ile sınırlıdır (Çavuşgil ve Ghauri, 1990).

### **2.4.2.5. Yönetim Sözleşmesi**

Uluslararası bir yönetim sözleşmesi bir şirkete, yabancı pazardaki bir işletmenin faaliyetlerini günden güne yürütme hakkı verir. Bununla birlikte yönetim hakkı, devam eden anlaşmalarla sınırlıdır. Yönetim sözleşmeleri genellikle, güncel veya gelecekteki ortak girişim anlaşmalarını ve anahtar teslim projelerini tamamlamak için kullanılır (Çavuşgil ve Ghauri, 1990).

### **2.4.2.6. Montaj Operasyonları**

Dış pazarda üretim montaj şeklinde yapıldığında, nihai mamul yurtdışında ana işletmeden gönderilen parçaların bir araya getirilmesiyle yapılır. Montaj yoluyla üretimin uygulanma nedenleri ise; parçaların taşıma giderinin mamulün taşıma giderinden düşük olmasıdır. İkinci neden, uygulanan gümrüklerdir. Mamul bu şekilde ihracata konu olduğunda maliyet tasarrufu gerçekleşebilir (Akat, 2004).

### **2.4.3. Yatırıma Dayalı Pazara Giriş Stratejileri**

#### **2.4.3.1. Ortak Girişimler**

Yabancı bir ülkede yerel şirketlerle gerçekleştirilen ortak girişimler, pazara girişle ilgili risklerin azaltılmasına olanak tanımaktadır. Böyle bir durumda yerel ortak, uzmanlığı ve yerel pazar koşullarında edindiği tecrübî bilgiyi yabancı ortağına sunar. Bu bilgi, ürün ve stratejilerin söz konusu Pazar koşullarına ne kadar uyumlaştırılması gerektiğinin belirlenmesi için gereken araştırma ihtiyacını da azaltır. Bununla beraber

## PDF Eraser Free

eğer bir şirket yabancı faaliyetlerle ilişkili bütün riskleri üstlenmek isterse, tamamen kendisine ait alt kuruluşlar kurabilir (Kumar, 2000).

### **2.4.3.2. Uluslararası Birleşme ve Satın almalar**

Birleşme ve satın alma stratejileri uluslararası pazara hızlı biçimde giriş yapmak isteyen işletmeler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Satın alma ve birleşme kavramları her ne kadar birlikte kullanılsalar bile çeşitli yönlerden birbirlerinden ayrılmaktadır (Cengiz ve diğerleri, 2003).

### **2.4.3.3. Yabancı Doğrudan Yatırım**

Yabancı doğrudan yatırım; bir işletmenin üretimini, dağıtımını ve başka bir ülkede gerçekleştirdiği faaliyetlerini kontrol etmek amacıyla varlıkların mülkiyetine sahip olma sürecidir (Moosa, 2002).

### **2.4.4. Uluslararası Pazara Giriş Stratejisinin Seçimi**

Uluslararası pazarlara girmeyi ve bu pazarlarda genişlemeyi tercih eden işletmeler, kendisine en uygun giriş ya da genişleme stratejisi konusunda karar vermek zorundadır. Bu bakımdan da uluslararası pazarlara en iyi şekilde nasıl girileceği sorusu, uluslararası pazarlama programının tamamını etkileyen ve şekillendiren bir seçenek olduğu için, pazarlamacının karşılaştığı ilk ve en önemli sorudur (Gilligan, Hird, 1986: 99).

İşletme yetkilileri, uluslararası pazara giriş kararını üç yaklaşımdan birini seçerek verebilir (Cengiz ve diğerleri, 2003):

- Saf (naive) yaklaşım,
- Pragmatik yaklaşım,
- Stratejik yaklaşım



## PDF Eraser Free

- *Saf (naive) yaklaşım*, karar vericilerin uluslararası pazarlara girişte tek bir giriş yöntemi seçmeyi düşündüklerinde söz konusudur. Örneğin, bir yönetici “ sadece yabancı temsilcilikler aracılığıyla ihracat yapacağız” dediğinde naive yaklaşım benimsenmiş olur.

- *Pragmatik yaklaşımda*, işletme az riskli olarak gördüğü bir giriş şeklini seçerek uluslararası pazarda faaliyet göstermeye başlar. Bu yaklaşımda, giriş şekli ne çok riskli ne de çok karlı bir yapıya sahip olduğundan, işletme daha elverişli giriş şekillerini gelecekte değerlendirecektir.

- *Stratejik yaklaşımda* ise işletme, doğru giriş yöntemini kullanmak zorundadır. Bu yaklaşım tüm alternatif giriş şekillerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini ve karşılaştırılmasını gerektirir (Albaum, Strandskov ve Duerr, 2002).

### 2.5. KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

KOBİ'lerin sınırlı kaynaklara sahip olmaları, onların uluslararası pazarlara girmelerindeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynaksal faktörlerin dışında araştırmacıların belirttiği diğer engeller arasında; stratejik, operasyonel ve davranışsal faktörler sayılabilir. Ancak birçok araştırmacı uluslararası pazarlara adapte olmuş ve bu pazarlarda başarılı olmuş küçük işletmelerin en temel gereksiniminin bilgi olduğunu savunmaktadır. KOBİ'ler için anahtar faktör olan bilgi, onlara iç ve dış pazarda fırsatları keşfedebilme ve fırsat yaratabilme imkânı tanımaktadır. Sahip olunan bilgi, KOBİ yöneticilerine stratejik kararlar almalarında yardımcı olmakta ve iş geliştirme sürecindeki engelleri ortadan kaldırmaktadır (Susman, 2007).

Bununla birlikte yapılan bazı araştırma sonuçları göstermiştir ki; çoğu işletmenin ihracat yapmamasının altında yatan temel sebep iç pazarlarındaki müşteri ihtiyaçlarına odaklanmalarıdır. Benzer şekilde Leonidou (1995), bilgisel faktörlerin işletmelerin ihracat yapmalarını engelleyen diğer faktörler arasında çok önemli bir yeri olmadığını ifade etmektedir. Görüldüğü gibi, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara girişini engelleyen faktörler çeşitli yazarlara ve yapılan araştırmalara göre farklılık göstermektedir.

Bu alanda yapılmış en kapsamlı ve güncel araştırmalardan birisi, OECD(Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ve APEC (Asya-Pasifik Ekonomi ve

Ticaret İşbirliği Örgütü)'in 2006 yılında yapmış olduğu bir araştırmadır. Araştırma OECD ve APEC üye ülkelerini içermekle beraber, özellikle OECD'ye üye yedi ülkedeki KOBİ'ler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu ülkeler; Kanada, Yunanistan, İsviçre, Türkiye, Japonya, İspanya ve Yeni Zelanda'dır. Araştırma sonuçlarına, bu ülkelerdeki 978 KOBİ'yle yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılmıştır. Uluslararasılaşmayı engelleyen etmenlerin önem derecesi, Likert Ölçeği Sıralama metodu kullanılarak "1"(önemsiz) ile "5" (çok önemli) arasında sıralanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre uluslararasılaşmayı engelleyen faktörler önem düzeylerine göre tablo 12'de gösterilmiştir (OECD, 2008).

**Tablo 12: Uluslararası Pazarlara Dâhil Olma Sürecinde KOBİ'ler Tarafından Algılanan Engeller**

1. Güvenilir yabancı temsilci bulmak	11. Uluslararası Pazar hakkında güvenilir olmayan bilgi
2. Yabancı İş Fırsatlarının Tanımlanmasında yaşanan zorluklar	12. İhracat Tutundurma Faaliyetlerinin Hedef Pazara Uyarlanması zorluğu
3. Pazar Araştırması ve Pazara Giriş İçin Sahip Olunan Sınırlı Bilgi	13. Kredi Hizmetlerinin Yabancı Müşterilere Verilmesi
4. Yabancı Aracı Üzerinde Sürdürülebilir Kontrol Zorluğu	14. Uluslararasılaşmayı Yönetecek Yönetimsel Zamanın Olmaması
5. Dış Pazardaki Müşterilerle İletişim Kuramamak	15. Çalışma Sermayesinin Kısıtlı Olması
6. Dış Pazarlardaki Yoğun Rekabet Ortamı	16. Uluslararasılaşma için Yetersiz veya Eğitimsiz Personelin Olması
7. İç Pazarda Hükümet Teşviklerinin Bulunmaması	17. Elverişsiz Yabancı Kural ve Düzenlemelerin Varlığı
8. Müşterileri Tatmin Edici Fiyatların Sunulamaması	18. Rakiplerin Fiyatlarıyla Rekabet Edebilmenin Zorluğu
9. İhracat Dağıtım Kanallarına Erişimin Zorluğu	19. Yabancı Dağıtım Kanallarının Karmaşıklığı
10. Sözleşmeler ve Yaşanan Uyuşmazlıkların Çözümü ile İlgili Zorluklar	20. Yurtdışı Gelirlerin Tahsilatının Yavaş Olması

Kaynak: (OECD, 2008).

## PDF Eraser Free

KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada, en önemli sorunlarından birisi de dil sorunudur. KOBİ yöneticilerinin bu konuda gerekli özveriye göstermeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılması, uluslararası işletme faaliyetlerinin artması ve teknoloji transferinin hızlanması ile birlikte, dil konusu onlar için önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir. Ancak maalesef KOBİ yöneticilerinin bunları öğrenmesini sağlayacak herhangi bir imkân mevcut değildir (Özgen ve Doğan, 1997).

KOBİ'ler yeni pazarlara girerken bu pazarlara uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri uluslararası pazarlarda başarısızlığa sürüklemektedir (Özgen ve Doğan, 1997).

Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta başarısız olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler, tanıtımlarını sağlayacak reklam yapabilme gücünden de yoksundurlar. Üretim örneklerinin teşhir ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra KOBİ'ler, değişime uyum sağlama, değişimi tahmin ve değişimi üretme konuları için, Ar-Ge çabalarına girememektedirler. Oysa Ar-Ge'nin; değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma gibi işlevleri bulunurken, aynı zamanda KOBİ'ler için bir rekabet aracı işlevi de vardır (Özgen ve Doğan, 1997).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANKARA ORTADOĞU SANAYİ VE TİCARET MERKEZİNDEKİ KOBİLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma çerçevesinde KOBİ'lerin uluslararasılaşması incelenmiştir. Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Bölgesi'nde, ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren Türk KOBİ'leri araştırma konusuna dâhil edilmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada, uluslararasılaşma yaklaşımları çerçevesinde KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin incelenmesi amaçlanmıştır. Uluslararası literatürde, Türkiye'deki KOBİ'ler hakkında birçok kaynak bulunmaktadır. Ancak ülkemizde KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecine ilişkin bugüne dek yapılmış çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle, ülke ekonomilerinde oldukça büyük paya sahip olan KOBİ'lerin öneminin anlaşılması ve bu süreçte karşılaştıkları sorunların ortaya konması gerekmektedir. Çalışmada bu durum bir fırsat olarak görülmüş, farklı ülkelerde KOBİ'ler üzerine yapılmış olan çalışmalardan faydalanılarak ülkemizdeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışları açıklanmaya çalışılmıştır.

Bazı KOBİ'ler uluslararasılaşmayı hem yurt içi hem de yurt dışı genişlemede büyük bir fırsat olarak algılandıkça, bazıları uluslararasılaşma hakkında oldukça ilgisiz ve dolayısıyla bilgisizdirler. Ancak, hızla küreselleşen dünyada KOBİ'ler kendilerine sağlam bir gelecek temin edebilmek için uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunmak zorunda kalabilmektedirler. Kimi zaman sınırlı kaynaklara sahip olmanın getirdiği dezavantajı dış ticaretle telafi etmek isteyen KOBİ'ler, böylelikle iç pazarda rekabet edebilme güçlerini de artırabilmektedirler. Hatta KOBİ'ler, çoğu zaman iç pazar

## PDF Eraser Free

potansiyelleri yetersiz olduğu için uluslararasılaşmaktadırlar (Lloyd-Reason ve Sear, 2007).

Tezde öncelikle; KOBİ'ler açısından uluslararası pazarın itici ve çekici güçleri, uluslararasılaşma kararında hangi faktörlerin etkili olduğu ve girilen pazar/pazarlarda karşılaşılan engellerin neler olduğu ortaya konmak istenmiştir. Bunun yanı sıra, literatürde bahsedilen uluslararasılaşma yaklaşımlarından hangisinin ya da hangilerinin OSTİM' deki işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklayabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, OSTİM'in internet sitesinde yer alan kayıtlara göre, 2009 yılında OSTİM' de faaliyet gösteren ve ihracat yapan 420 işletmeyi kapsamaktadır. Ancak yapılan görüşmeler neticesinde bu işletmelerin 164 tanesinin KOBİ kapsamında değerlendirilebileceği ve ihracat yaptığı sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak araştırma evreni 164 olarak belirlenmiş ve bu işletmelere anket uygulanmıştır.

Araştırma'da uygulama merkezinin OSTİM olarak belirlenmesinin nedeni, OSTİM'in bünyesinde birçok farklı sektörden çeşitli büyüklükteki işletmeleri barındırmasıdır. Ayrıca OSTİM, Ankara'daki en büyük ve gelişmiş sanayi merkezlerinden birisidir. Zira uluslararası pazarlara açılmış birçok işletme ile görüşme fırsatı bulunacağı düşüncesi, bu sanayi bölgesinin seçilmesinde etkili olmuştur. Diğer önemli bir husus ise; OSTİM'deki işletmelerin neredeyse tamamının belirli bir bölgede toplanmış olması nedeniyle, görüşmelerde ulaşım kolaylığı sağlanacağı düşünülmesidir.

Çalışmanın uygulanmasındaki en önemli kısıt, ülkemizdeki KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyen az sayıda araştırmanın bulunmasıdır. Farklı ülkelerde yapılmış uluslararasılaşma çalışmaları etraflıca incelenmiştir. Ancak her ülkenin ekonomik, sosyal ve yasal vb. yapıları itibarıyla kendine özgü bir KOBİ tanımlaması bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Kültürel faktörler uluslararası pazarlara girişte bazı

## PDF Eraser Free

ülkelerdeki işletmeler için önemsiz olarak algılanmaktadır. Bazı ülkelerde ise bu durumun tam tersi söz konusudur. Dolayısıyla ülkemizde KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci ile ilgili yararlanılacak fazla kaynağın bulunmaması bir kısıt olarak görülmektedir.

Diğer bir kısıt, işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında farklı kriterlerin göz önüne alınması olmuştur. Neticede AB'nin yapmış olduğu KOBİ tanımı temel alınmış, ancak bu tanım da birebir olarak benimsenmemiştir. İşletmelerin birçoğunun yıllık net satış hâsılatları hakkında bilgi vermek istememeleri, yapılan KOBİ sınıflandırmasında yalnızca çalışan sayısının dikkate alınmasına yol açmıştır.

Yapılan değerlendirmelerde Avrupa Birliği'ne göre KOBİ tanımı dikkate alınmıştır. Ayrıca çalışmada, en yaygın uluslararası pazara giriş stratejisi olan ihracat temel alınmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma uygulamalı olarak yapılmış ve işletmelerin cevaplaması için bir anket çalışmasına yer verilmiştir.

#### 3.4.1. Kavramsal Çerçeve

Uluslararasılaşma sürecinde öncelikli adım, uluslararası pazarlara giriş kararının alınmasıdır. İşletmelerin bu kararını, onların sahip oldukları belirli özellikleri belirlemektedir. Literatürde, bazı işletmelerin sahip oldukları özellikler sayesinde, uluslararasılaşma basamaklarını diğer işletmelere nispeten daha hızlı bir şekilde çıktıkları sıklıkla ifade edilmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de bu anlamda belirli uluslararasılaşma yaklaşımları içerisinde değerlendirilebilmektedirler.

#### 3.4.2. Verilerin Toplanması

Konuyla ilgili daha önceden yapılmış farklı çalışmalar ve araştırmalar incelenerek bir anket hazırlanmıştır. Anket sorularının uygulanabilirliğini sınamak

## PDF Eraser Free

amacıyla, OSTİM’ de yer alan 18 işletmeye yüz yüze pilot uygulama yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda, anket formundan çıkartılması ve dâhil edilmesi gereken sorular belirlenerek anket formuna son şekli verilmiştir.

Anket sorularının cevaplandırılmasında, daha çok yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Yüz yüze görüşmeler sayesinde cevaplanma oranının yüksek olacağı ve böylelikle daha fazla veri elde edileceği düşünülmüştür. Bu yöntemin seçilmesindeki diğer önemli bir husus ise, pilot görüşmelerde de gözlemlendiği gibi, bazı soruların cevaplayıcıya açıklanmasının gerekliliğidir. Bu nedenlerle 51 işletmeden 36 tanesinin yöneticisi veya yetkilisi ile önceden randevu alınarak kişisel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kalan 128 işletmeye ise, önce telefonla bilgilendirme yapılmış, sonrasında ise anketler belirli zaman aralıklarında toplamda 5 kez elektronik posta ve faks yöntemi ile gönderilmiştir. Buna karşılık bu işletmelerden yalnızca 15 tanesinden geri dönüş sağlanabilmiştir. Bu yöntemin benimsenmesinde ise, işletmelerin görüşmeler yüzünden zaman kaybetmek istemediklerini ifade etmeleri etkili olmuştur.

### 3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler, 13. ve 14. anket sorularında cevaplayıcıların işaretledikleri değerlerin ortalamaları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Anket sorularına verilen cevaplarda, önem düzeyi en yüksek ve en düşük üç faktörün ortalamasının, işletme büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediği sorgulanmak istenmiştir. Bu doğrultuda belirlenen ve analizler sonucu kabul edilen 3 hipotez aşağıda sıralanmıştır:

1. H0: KOBİ’lerin büyüklükleri itibariyle kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: KOBİ’lerin büyüklükleri itibariyle kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusunu algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

2. H0: KOBİ’lerin büyüklükleri itibariyle ekonomik ortamın istikrarsız olmasını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: KOBİ’lerin büyüklükleri itibariyle ekonomik ortamın istikrarsız olmasını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

3. H0: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle çalışma hayatına ilişkin yasal engelleri algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle çalışma hayatına ilişkin yasal engelleri algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere uygulanan analizler, bu analizlerde kullanılan değişkenler Tablo 13'te genel olarak gösterilmiştir.

**Tablo 13: Verilere Uygulanan Analizler ve Değişkenler**

<b>Analizler</b>	<b>Sorular (Değişkenler)</b>
<b>Frekanslar ve Yüzdeler</b>	1-3 arası (Cevaplayıcıların Özellikleri) 4-12 arası (İşletmelerin Özellikleri)
<b>Ortalamalar</b>	13. ve 14. Sorular ve alt başlıkları (Uluslararası pazara girişte karşılaşılan engeller, uluslararası pazara giriş kararını etkileyen faktörler.)
<b>T Testi</b>	Soru 13 ve alt başlıkları (İşletme büyüklüğü itibariyle pazara giriş kararını etkileyen faktörler arasındaki fark) Soru 14 ve alt başlıkları (İşletme büyüklüğü itibariyle uluslararası Pazar/pazarlara girişte karşılaşılan engeller arasındaki fark)



### 3.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

#### 3.5.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara ve İşletmelere İlişkin Özellikler

##### 3.5.1.1.1. Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler

Tablo 14’de cevaplayıcılarla ilgili demografik değişkenler, tanımlayıcı istatistiksel ölçütlerden, yüzde ve frekans dağılımlarıyla açıklanmıştır.

**Tablo 14: Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler**

<b>Şirketteki Pozisyon</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İşletme sahibi	24	47,1
Yönetici	6	11,8
Dış ticaret Sorumlusu	8	15,7
Pazarlama Sorumlusu	7	13,7
Şirket Ortağı	4	7,8
Muhasebe Müdürü	2	3,9
Toplam	51	100,0

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlköğretim	6	11,8
Lise	13	25,5
Önlisans ve Lisans	30	58,8
Yüksek Lisans ve Doktora	2	3,9
Toplam	51	100,0

<b>Yabancı Dil</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	21	41,2
Hayır	30	58,8
Toplam	51	100,0

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %47,1’i (n=24) işletme sahibi, %11,8’i (n=6) yönetici, %15,7’si (n=8) dış ticaret sorumlusu, %13,7’si (n=7) pazarlama sorumlusu, %7,8’i (n=4) şirket ortağı, %3,9’u (n=2) muhasebe müdürüdür.

Cevaplayıcıların neredeyse yarısı işletme sahibi konumundadır. Bu durumun da, çoğu KOBİ'nin işletme sahibi ile özdeşleşmiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Cevaplayıcıların %11,8'i (n=6) ilköğretim mezunu, %25,5'i (n=13) lise mezunu, %58,8'i (n=30) ön lisans ve lisans mezunu, %3,9'u (n=2) yüksek lisans ve doktora mezunudur. Görüşülen cevaplayıcıların eğitim düzeylerinin yüksek olması, vermiş oldukları cevapların kalitesi bakımından sevindirici bir durumdur.

Cevaplayıcıların % 41,2'si (n=21) yabancı dil bilmekte, %58,8'i (n=30) bilmemektedir.

### 3.5.1.1.2. İşletmelere İlişkin Özellikler

Aşağıda, işletmelerin belirli özellikleri frekans ve yüzde dağılımı olarak verilmiştir.

**Tablo 15: İşletmelere İlişkin Özellikler**

Kuruluş Yılı	n	%
0-9 Yıl	15	29,4
10-19 Yıl	12	23,5
20 Yıl ve üzeri	24	47,1
Toplam	51	100,0

İşletme Büyüklüğü	n	%
Küçük Ölçekli İşletme	38	74,5
Orta Ölçekli İşletme	13	25,5
Toplam	51	100,0

İlk ihracat	n	%
0-5 yıl arası	15	29,4
6 yıl ve üzeri	36	70,6
Toplam	51	100,0

İhracat Yapılan Ülke Sayısı	n	%
1 Ülke	9	17,6
2-4 Ülke	19	37,3
5-9 Ülke	16	31,4
10 Ülke ve üzeri	7	13,7
Toplam	51	100,0

Ürün Niteliği	n	%
Yüksek katma değerli sanayi ürünü	27	52,9
Teknoloji yoğun ürün	5	9,8
Sermaye yoğun ürün	12	23,5
Emek yoğun ürün	7	13,7
Toplam	51	100,0

İhracat Birimi	n	%
Evet	19	37,3
Hayır	32	62,7
Toplam	51	100,0

İlk Giriş Yöntemi	n	%
Düzensiz ihracat faaliyetleri	29	56,9
Bağımsız temsilcilikler	18	35,3
Kendi satış temsilcilikleri	4	7,8
Doğrudan yabancı üretim	0	0
Toplam	51	100,0

Uluslararası Fuar ve Sergilere Katılım Sıklığı	n	%
Yılda 1 kez ve daha az	17	33,3
Yılda 2 kez	11	21,6
Yılda 3 kez	15	29,4
Yılda 4 kez	6	11,8
Yılda 5 kez ve daha fazla	2	3,9
Toplam	51	100,0

### 3.5.1.1.2.1 İşletmelere İlişkin Özelliklerin Değerlendirilmesi

Kuruluş yılı “0-9 yıl” arasında olan işletmelerin oranı % 29, 4’tür (n=15). “10-19 yıl”dır faaliyet gösteren işletmelerin oranı %23,5’tir (n=12). Yoğunluğun olduğu grup olan, “20 yıl ve daha uzun süredir faaliyette bulunan işletmelerin oranı ise %47,1’dir (n=24). Sonuçlar, cevaplayıcı işletmelerin yaklaşık yarısının tecrübeli işletmeler olduklarını göstermektedir. Bu da araştırmamız açısından olumlu bir durumdur.

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde, Avrupa Birliği’nin KOBİ tanımı dikkate alınmıştır. Tanım içerisinde işletmeler, yalnızca çalışan sayıları göz önüne alınarak, büyüklüklerine göre sınıflandırılmışlardır. Bu tanıma göre ‘0-9’ arasında işçi çalıştıran

## PDF Eraser Free

işletmeler “mikro işletme”, ‘10-49’ arasında işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli işletme” ve ‘50-249’ arasında işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli işletme” olarak ifade edilmektedir. Ancak, verilerin toplanması sonucunda dikkate değer sayıda mikro işletmeye rastlanmadığından, ‘1-49’ arası işçi çalıştıran işletmeler “küçük işletme” olarak sınıflandırılmıştır. ‘50-249’ arasında işçi çalıştıran işletmelerde bir değişiklik yapılmadan, “orta ölçekli işletme” olarak nitelendirilmiştir. Tüm bu ölçütler dikkate alınarak tablodaki veriler elde edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, küçük işletmeler toplam işletmelerin % 74,5’ini, orta ölçekli işletmeler ise toplamın % 25,5’ini oluşturmaktadır.

İşletmelerin kuruluşlarından kaç yıl sonra ihracata başladıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımına baktığında; kuruluşundan itibaren 0-5 yıl arasında ihracata başlayan işletmelerin toplam içerisindeki oranının %29,4 (n=15) olduğu, kuruluşundan 6 yıl ve daha sonra ihracata başlayan işletmelerin oranının %70,6 (n=36) olduğu görülmektedir. Bu verilere göre işletmelerin %29,4 gibi bir kısmının doğuştan küresel işletme modeline uydukları söylenebilir. Çünkü bu tür işletmelerin dış pazarlara girmeleri, Çavuşgil ve Knight (2007)’a göre, kuruluşlarından 3 ile 5 yıl sonra gerçekleşmektedir.

İşletmelerin % 17,6’lık kısmı (n=9) yalnızca tek ülkeye, %37,3’lük kısmı (n=19) 2 ile 4 farklı ülkeye, %31,4’lük kısmı (n=16) 5 ile 9 farklı ülkeye, %13,7’si (n=7) 10 veya daha fazla farklı ülkeye ihracat yapmaktadır. İşletmelerin %82’lik kısmının 1’den fazla ülkeye ihracat yapması, onların uluslararası pazarlarda geçici ve tesadüfi bir şekilde bulunmadığının bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Tabloda görüldüğü gibi; işletmelerin %52,9’u (n=27) yüksek katma değerli sanayi ürünü, % 9,8’i (n=5) teknoloji yoğun ürün, %23,5’i (n=12) sermaye yoğun ürün ve %13,7’si (n=7) emek yoğun ürün üretmektedirler. Araştırmaya dâhil edilen ve Organize Sanayi ve Ticaret Merkezi’nde bulunan işletmelerin yarısından fazlası yüksek katma değerli sanayi ürünü üretmektedirler.

İşletmelerin %37,3’ünün (n=19), dış ticaret işlemlerini yürüten özel bir birimi bulunmaktadır. İşletmelerin %62,7’lik kısmının (n=32) ise dış ticaret faaliyetlerini

## PDF Eraser Free

gerçekleştirecek özel bir birimleri yoktur. Söz konusu faaliyetler işletmelerin mevcut birimleri tarafından yürütülmektedir.

İşletmelerin % 56,9'u "düzensiz ihracat faaliyetleri", %35,3'ü "bağımsız temsilciler", %7,8'i "satış temsilciliklerinin kurulması" aracılığıyla uluslararası pazarlara girmişlerdir. Uluslararası pazara ilk girişte doğrudan yatırım seçeneğini tercih eden işletme bulunmamaktadır. Literatürde, Johnson ve Turner'in (2003) Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nde, işletmelerin genelde düzensiz ihracat faaliyetleri aracılığıyla uluslararası pazara girdikleri ve daha sonra diğer aşamaları takip ettikleri ifade edilmektedir. Araştırmamızda da, işletmelerin uluslararası pazara ilk girişlerinin genelde düzensiz ihracat faaliyetleri aracılığı ile gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin yarısından fazlasının, Uppsala Uluslararasılaşma Modeline uygun olarak ilk giriş yöntemini (düzensiz ihracat faaliyetleri) benimsediklerini söyleyebiliriz.

İşletmelerin %33,3'ünün (n=17) yılda 1 kez ve daha az, %21,6'sının (n=11) yılda 2 kez, %29,4'ünün (n=15) yılda 3 kez, %11,8'inin (n=6) yılda 4 kez, %3,9'unun (n=2) ise yılda 5 kez ve daha fazla sıklıkta uluslararası fuarlara katılımı söz konusudur.

### **3.5.1.2. KOBİ'lerin Uluslararası Pazar/Pazarlarda Karşılaştıkları Engelleri Algılama Düzeyleri**

Şirketlerin girdikleri uluslararası pazarda karşılaştıkları engeller, onları zorlayan faktörler önem düzeylerine ve ortalamalarına göre Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16: KOBİ'lerin Uluslararası Pazara/Pazarlara Girişte Karşılaştıkları Engellerin Değerlendirilmesi**

<u>Engeller</u>	<u>Ort.</u>	<u>St.</u> <u>Sapma</u>	<u>n</u>	<u>Cevapların Dağılımı</u>				
				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<u>Kalifiye işgücü bulmada sorunlar yaşanması</u>	3,019	1,174	51	4	16	12	13	6
<u>Ekonomik ortamın istikrarsız olması</u>	<b>4,196</b>	0,894	51	1	2	4	21	23
<u>Politik ortamın istikrarsız olması</u>	3,549	1,361	51	6	6	9	14	16
<u>Güçlü yabancı rakiplerin bulunması</u>	<b>4,274</b>	0,776	51	-	2	4	23	22
<u>Döviz kurlarının aşırı dalgalanması</u>	3,647	1,073	51	2	7	8	24	10
<u>Dil farklılığının olması</u>	2,627	1,355	51	14	12	9	11	5
<u>Kültürel farklılığın olması</u>	2,549	1,375	51	16	12	6	13	4
<u>Din farklılığının olması</u>	2,294	1,253	51	18	13	10	7	3
<u>Vergi sisteminde farklılık olması</u>	3,352	1,353	51	4	14	7	12	14
<u>Çalışma hayatına ilişkin yasal engeller olması</u>	2,568	1,081	51	7	21	13	7	3
<u>Tedarikçi işletmeler ile uyumsuzluklar yaşanması</u>	3,549	1,119	51	5	3	9	27	7
<u>İletişim teknolojilerinin yeterince gelişmemiş olması</u>	2,607	1,297	51	12	16	7	12	4
<u>Fiyatlandırmada zorluklarla karşılaşılması</u>	2,862	1,311	51	10	13	6	18	4
<u>Finansal kaynakların (krediler) kısıtlı olması</u>	<b>4,196</b>	0,800	51	1	1	3	28	18
<u>Kazancın Türkiye'ye transferinde zorluklarla karşılaşılması</u>	2,941	1,190	51	5	17	10	14	5

Tablo 16 de ve anket sorularında yer alan her faktörün açıklanması yerine, önem düzeyi en yüksek ve en düşük üç faktörün değerlendirilmesinin daha anlamlı olacağı düşünülmüş ve Tablo 17 ve Tablo 18 düzenlenmiştir.

**Tablo 17: Girilen Uluslararası Pazar/Pazarlarda Karşılaşılan Önem Düzeyi En Yüksek Üç Engel**

<u>Engeller</u>	<u>Ort.</u>	<u>St.</u> <u>Sapma</u>	<u>n</u>	<u>Cevapların Dağılımı</u>				
				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<u>Güçlü yabancı rakiplerin bulunması</u>	<b>4,274</b>	1,174	51	-	2	4	23	22
<u>Ekonomik ortamın istikrarsız olması</u>	<b>4,196</b>	0,894	51	1	2	4	21	23
<u>Finansal kaynakların (krediler) kısıtlı olması</u>	<b>4,196</b>	1,361	51	1	1	3	28	18

Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin uluslararası pazara girişte karşılaştıkları önem düzeyi en yüksek engel “güçlü yabancı rakiplerin” bulunmasıdır (ort=4,274). Girilen pazarda güçlü rakiplerin bulunmasının, kaynakları kısıtlı olan ve henüz pazar payı edinmemiş KOBİ’lerin hareket alanını daraltabileceği söylenebilir.

Diğer önem düzeyi en yüksek engel, ekonomik ortamın istikrarsız olmasıdır (ort=4,196). KOBİ’lerin girdikleri pazarlarda böyle bir engelle karşılaşmaları, yeterli ve doğru pazar araştırması yapmamalarından ya da yapacak kaynaklardan yoksun olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ’leri olumsuz yönde etkilemektedir.

“Finansal kaynakların kısıtlı olması”, cevaplayıcı işletmelerin girdikleri uluslararası pazarda karşılaştıkları önem düzeyi yüksek üçüncü faktördür. Tablo 17’de görüldüğü gibi, bu faktör ile “ekonomik ortamın istikrarsız olması” faktörü aynı ortalamaya sahiptir. Ancak cevaplayıcıların işaretledikleri önem düzeyleri birbirlerinden

farklıdır. Susman (2007), KOBİ'lerin uluslararası pazarlara girmelerindeki en büyük engelin kaynak kısıtlılığı olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen verilere göre önem düzeyi en yüksek engel, kaynak kısıtlılığı olmamakla birlikte ortalama olarak bir hayli yüksek değere sahiptir.

**Tablo 18: Uluslararası Pazara Girişte Karşılaşılan Önem Düzeyi En Düşük Üç Engel**

<u>Engeller</u>	<u>Ort.</u>	<u>St.</u> <u>Sapma</u>	<u>n</u>	<u>Cevapların Dağılımı</u>				
				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<u>Din farklılığının olması</u>	<b>2,294</b>	1,253	51	18	13	10	7	3
<u>Kültürel farklılığın olması</u>	<b>2,549</b>	1,375	51	16	12	6	13	4
<u>Çalışma hayatına ilişkin yasal engeller olması</u>	<b>2,568</b>	1,081	51	7	21	13	7	3

İşletmelerin girdikleri uluslararası pazarda “din farklılığının olması”, algılanan önem düzeyi en düşük engel olmuştur. İşletmelerin, girdikleri pazardaki din farklılığını bir engel olarak görmediklerini söyleyebiliriz. Ankete katılan 51 işletmeden 18’i, girilen pazarda din farklılığının (ort:2,294) olması durumunu “hiç önemli değil” şeklinde işaretlemişlerdir. 13 işletme ise din farklılığını önemsiz olarak nitelendirmiştir.

İşletmelerin uluslararası pazarda karşılaştıkları ikinci en önemli engel, çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin olmasıdır (ort: 2,568). İşletmelerin çoğu girilen uluslararası pazarda çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin olmasını önemsememektedirler.

Kültürel farklılık da, girilen uluslararası pazarda önem düzeyi en düşük üçüncü engel olmuştur. Ankete katılan 51 işletmeden 16’sı, girilen pazarda kültürel farklılığın (ort:2,549) olması durumunu “hiç önemli değil” şeklinde işaretlemişlerdir.



### 3.5.1.3. KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararını Etkileyen Faktörleri Algılama Düzeyleri

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş kararını etkileyen faktörlerin önem düzeyleri ve bu faktörlere verilen cevapların ortalamaları Tablo 19'da sunulmuştur.

**Tablo 19: KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararını Etkileyen Faktörlerin Önem Düzeyinin Değerlendirilmesi**

<u>Faktörler</u>	<u>Ort.</u>	<u>St.</u> <u>Sapma</u>	<u>n</u>	<u>Cevapların Dağılımı</u>				
				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Kapasite Fazlasını Dış Pazarda Değerlendirme Arzusu	2,352	1,180	51	14	17	11	6	3
Şirketin sahip olduğu pazarlama deneyimi	3,411	1,134	51	3	10	8	23	7
Şirketin sahip olduğu teknoloji /ayrıcalklı bilgi avantajları	<b>4,058</b>	0,925	51	1	3	5	25	17
Yöneticilerin ihracata yönelik olumlu tutumları	<b>4,411</b>	0,828	51	1	1	2	19	28
Dış pazardaki karlılık	4,000	1,019	51	2	3	5	24	17
İhracat pazarlarını yakından tanımak	3,666	1,194	51	4	5	8	21	13
Azalan iç talebin dış pazarlarda telafi edilmesi	3,196	1,371	51	7	11	9	13	11
Şirketin yurtiçi pazar payını kaybetme korkusu	2,627	1,232	51	12	13	10	14	2
Yurtiçindeki yasal düzenlemelerden kaçınma	2,607	1,132	51	9	18	9	14	1
Mevsimsel farklılıklar	2,254	1,180	51	16	18	7	8	2
Devlet veya diğer kurumlardan sağlanan destekler	2,411	1,388	51	17	15	6	7	6
Sektörel gelişmelerin olumlu yönde ilerlemesi	3,470	1,137	51	3	8	11	20	9
Yurtdışındaki şahıs ve işletmelerle kurulan iyi ilişkiler	4,019	0,882	51	-	4	7	24	16
Şirketin benzersiz ürün	3,823	1,033	51	-	9	5	23	14

avantajına sahip olması								
Örgütsel üstünlükler (Çalışanlarla kurulan iyi ilişkiler)	3,490	1,238	51	2	13	7	16	13
Doymuş iç pazar	2,647	1,246	51	11	15	9	13	3
Girilecek pazarın işletmeye rekabet avantajı sağlaması	<b>4,156</b>	0,987	51	2	2	3	23	21

Tablo 19’da görüldüğü gibi, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş kararını etkileyebileceği düşünülen 17 faktörden 9’unun ortalaması 3’ün üzerindedir. Bu da işletmelerin bu faktörlerin çoğunu önemseydiği anlamına gelmektedir. Ancak uluslararası pazara girişte karşılaşılan engellerin değerlendirilmesinde olduğu gibi, Tablo 19 ‘da da her faktörün açıklanması yerine, önem düzeyi en yüksek ve en düşük üç faktörün değerlendirilmesinin daha anlamlı olacağı düşünülmüş ve aşağıdaki tablolar düzenlenmiştir.

**Tablo 20: KOBİ’lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararlarını En Çok Etkileyen İlk Üç Faktör**

<u>Faktörler</u>	<u>Ort.</u>	<u>St.</u> <u>Sapma</u>	<u>n</u>	<u>Cevapların Dağılımı</u>				
				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Yöneticilerin ihracata yönelik olumlu tutumları	<b>4,411</b>	0,828	51	1	1	2	19	28
Girilecek pazarın işletmeye ulusal pazarda rekabet avantajı sağlaması	<b>4,156</b>	0,987	51	2	2	3	23	21
Şirketin sahip olduğu teknoloji /ayrıcılıklı bilgi avantajları	<b>4,058</b>	0,925	51	1	3	5	25	17

Yöneticilerin ihracata yönelik tutumlarının ortalaması, 4,411 ile uluslararası pazara giriş kararını etkileyen önem düzeyi en yüksek faktördür. 51 işletmenin 47’si, uluslararası pazara giriş kararında yöneticilerin olumlu tutumlarının etkisinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

“Girilecek pazarın işletmeye ulusal pazarda rekabet avantajı sağlaması” faktörüne verilen cevapların ortalaması 4,156’dır. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu, uluslararası pazara giriş kararı verirken, ulusal pazarda rekabet avantajı elde edeceklerini düşünmektedirler.

“Şirketin sahip olduğu teknoloji ve ayrıcalıklı bilgi avantajı” faktörüne verilen cevapların ortalamasınının 4,058 olduğu görülmektedir. İşletmelerin teknoloji ve ayrıcalıklı bilgi avantajına sahip olmasının, uluslararası pazara giriş kararını önemli düzeyde etkilediği söylenebilir. Bu faktörün ortalamasınının yüksek olması, Czinkota, Ronkainen ve Moffett, (2004)’in de belirttiği gibi, birçok işletmenin, gerçekte öyle olmasa bile benzersiz nitelikte ürün ve hizmet ürettiğini düşünmelerinden kaynaklanabilir.

**Tablo 21: KOBİ’lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararlarını En Az Etkileyen İlk Üç Faktör**

<u>Faktörler</u>	<u>Ort</u>	<u>St.</u> <u>Sapma</u>	<u>n</u>	<u>Cevapların Dağılımı</u>				
				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Mevsimsel farklılıklar	<b>2,254</b>	1,180	51	16	18	7	8	2
Kapasite Fazlasını Dış Pazarda Değerlendirme Arzusu	<b>2,352</b>	1,180	51	14	17	11	6	3
Devlet veya diğer kurumlardan sağlanan destekler	<b>2,411</b>	1,388	51	17	15	6	7	6

Sektörde yapılan iş düzeyi açısından “mevsimsel farklılıkların olması” faktörüne verilen cevapların ortalaması 2,254’tür. Mevsimsel farklılıkların, işletmelerin uluslararası pazara giriş kararlarını en az düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu durumun da işletmelerin sanayi sektöründe faaliyet göstermelerinden ve ürettikleri ürünün niteliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

## PDF Eraser Free

“Kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusu”, işletmelerin uluslararası pazara giriş kararını etkileyen önem düzeyi en düşük ikinci faktör olmuştur. Bu faktörün ortalaması da 2,352 gibi düşük bir değerdir. İşletmelerin uluslararası pazarlara girme kararını, sahip oldukları kapasite fazlasını değerlendirmek için almadıklarını söyleyebiliriz.

“Devlet veya diğer kurumlardan sağlanan desteklerin, 2,411 ortalama ile uluslararası pazarlara giriş kararını etkileyen önem düzeyi en düşük üçüncü faktör olduğu görülmektedir.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırma hipotezlerinin belirlenmesinde izlenen yöntem biraz farklı olmuştur. Öncelikle anket formunda yer alan 13. ve 14. soruların alt başlıklarına cevaplayıcıların vermiş oldukları cevapların ortalamaları belirlenmiş, daha sonra bunlardan en düşük ve en yüksek üç faktör belirlenerek hipotezler oluşturulmuştur. Yani öncelikle işletmelerin genel olarak algılama düzeyleri en düşük ve en yüksek olan faktörler belirlenmiştir. Daha sonra, bu faktörlerin işletme büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmak istenmiş ve hipotezler bu doğrultuda oluşturulmuştur.

KOBİ’lerin uluslararası pazara/pazarlara girişte karşılaştıkları engelleri büyüklükleri itibariyle algılama düzeyleri arasındaki farklılıkların tespiti amacıyla, 6 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezleri test etmek için; işletme büyüklüğü bağımsız değişken ve uluslararası pazara girişte karşılaşılan engellerden her biri bir bağımlı değişken alınarak, T Testi yapılmıştır. Söz konusu hipotezler Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 22: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle uluslararası pazarlara girişte karşılaştıkları engelleri algılama düzeylerindeki farklılıklar**

Uluslararası pazarlara girişte karşılaşılan engeller	Küçük Ölçekli İşletmeler (1)		Orta Ölçekli İşletmeler (2)		F Değeri	Anlamlılık Değeri (Sig 2-tailed)
	Ortalama	N	Ortalama	N		
Ekonomik ortamın istikrarsız olması	4,02	38	4,69	13	0,891	<b>0,019</b>
Girilen Yabancı pazarda Güçlü yabancı rakiplerin bulunması	4,39	38	3,92	13	1,198	0,058
Finansal kaynakların (krediler) kısıtlı olması	4,21	38	4,15	13	1,684	0,828
Kültürel farklılığın olması	2,57	38	2,46	13	0,599	0,794
Din farklılığının olması	2,15	38	2,69	13	11,585	0,304
Çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin olması	2,36	38	3,15	13	3,367	<b>0,022</b>

Not: (1): Küçük Ölçekli İşletmeler: 0-49 arasında çalışan sayısı

(2): Orta Ölçekli İşletmeler: 50-249 arasında çalışan sayısı

T Testi sonucunda, KOBİ'lerin uluslararası pazara/pazarlara girişte karşılaştıkları engelleri büyüklükleri itibariyle algılama düzeyleri arasında, 6 değişkenden ikisinde (0.05 anlamlılık düzeyinde) anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Tablo 22'de de görüldüğü üzere, anlamlılık değeri 0,05'e eşit veya küçük olan iki değer bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ekonomik ortamın istikrarsız olmasıdır (sig 2-tailed: 0,019). Diğeri ise Çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin olmasıdır (sig 2-tailed: 0,022). Dolayısıyla oluşturulan diğer 4 hipotez reddedilmiştir.

#### Kabul edilen Hipotezler

1. H0: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle çalışma hayatına ilişkin yasal engelleri algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

## PDF Eraser Free

H1: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle çalışma hayatına ilişkin yasal engelleri algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

2. H0: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle ekonomik ortamın istikrarsız olmasını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle ekonomik ortamın istikrarsız olmasını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 22'de iki değişkene de bakıldığında, orta ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelerden daha büyük ortalamalara sahip olduğunu görüyoruz. Orta ölçekli işletmeler ekonomik ortamın istikrarsız olmasını (ort: 4,69), küçük ölçekli işletmelere göre (ort: 4,02) daha önemli bir etken olarak algılamaktadırlar.

Orta ölçekli işletmeler girilecek pazarda/pazarlarda çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin olmasını, küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla önemsemektedirler. Orta ölçekli işletmelerin bu değişkene ait ortalaması 3,15 iken, küçük ölçekli işletmelerin bu değişkene ait ortalamasının 2,36 olduğu görülmektedir.

KOBİ'lerin uluslararası pazara/pazarlara giriş kararını etkileyen faktörleri büyüklükleri itibariyle algılama düzeyleri arasındaki farklılıkların tespiti amacıyla, 6 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezleri test etmek için, işletme büyüklüğü bağımsız değişken ve uluslararası pazara giriş kararını etkileyen faktörlerden her biri bir bağımlı değişken alınarak T Testi yapılmıştır. Söz konusu hipotezler Tablo 4.7'de verilmiştir.

**Tablo 23: KOBİ'lerin Uluslararası Pazara/Pazarlara Giriş Kararını Etkileyen Faktörleri Algılama Düzeyindeki Farklılıklar**

Uluslararası pazarlara giriş kararını etkileyen faktörler	Küçük Ölçekli İşletmeler		Orta Ölçekli İşletmeler		F Değeri	Anlamlılık Değeri (Sig 2-tailed)
	Ortalama	N	Ortalama	N		
Kapasite Fazlasını Dış Pazarda Değerlendirme Arzusu 1	1,92	38	3,61	13	0,303	<b>0,000</b>
Şirketin sahip olduğu teknoloji /ayrıcıklı bilgi avantajları	3,97	38	4,30	13	0,450	0,266
Yöneticilerin ihracata yönelik olumlu tutumları	4,31	38	4,69	13	2,466	0,160
Mevsimsel farklılıklar	2,31	38	2,07	13	0,169	0,534
Devlet veya diğer kurumlardan sağlanan destekler	2,34	38	2,61	13	4,554	0,604
Girilecek pazarın işletmeye ulusal pazarda rekabet avantajı sağlaması	4,07	38	4,38	13	0,304	0,340

Tablo 23 de yer alan KOBİ'lerin uluslararası pazara/pazarlara giriş kararını etkileyen faktörleri işletme büyüklükleri itibariyle algılama düzeyleri arasında 6 değişkenden, yalnızca birisinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. “Kapasite Fazlasını Dış Pazarda Değerlendirme Arzusu” değişkenine ait Sig 2-tailed sütununda yer alan değer (0,000), 0,05 değerinden küçük olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde, bu sütunda yer alan değerler 0,05 değerinden büyük olduğu için, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmeler arasında diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılıktan söz edilememektedir. Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan diğer 5 hipotez reddedilmiştir.

Kabul Edilen Hipotez

1. H0: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusunu algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Orta ölçekli işletmeler, kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusunu küçük işletmelere göre daha fazla önemsemektedirler. Orta ölçekli işletmelerin bu faktöre ilişkin ortalaması 3,61 iken, küçük ölçekli işletmelerin ortalaması 1,92'dir. Görüldüğü gibi aradaki fark oldukça yüksektir. Bu sonuç, orta ölçekli işletmelerin kapasite fazlalarının küçük işletmelere oranla daha fazla olmasından kaynaklanabilir. Bu yüzden orta ölçekli işletmeler kapasite fazlalarını dış pazarlarda değerlendirmeyi küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla arzu edebilmektedirler.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küçük yapıları itibariyle yeniliklere hızla ayak uydurabilme yeteneğine sahip olan KOBİ'ler, günümüzde büyük işletmeler gibi dış pazarlara açılmanın yollarını aramaktadırlar. Bilgiye ulaşmayı kolaylaştıran teknolojilerin gelişmesi, uluslararası pazarlama deneyimine sahip KOBİ'lerin her geçen gün artması, KOBİ'lere uluslararası pazarlarda danışmanlık eden kuruluşların açılması ve ulaştırma maliyetlerinin azalması gibi faktörler sayesinde KOBİ'ler de günümüzde büyük ve çok uluslu şirketlerle aynı fırsatlara sahip olmaktadır.

KOBİ'ler uluslararası pazarlara açılma olgusunu, kimi zaman bir zorunluluk kimi zaman ise bir ayrıcalık olarak görmektedir. Daha farklı bir ifade ile; KOBİ'lerin uluslararası pazarlara girmesini ve girmemesini etkileyen itici ve çekici güçler bulunmaktadır. Bu çalışmada temel olarak, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen bu güçlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Hem ulusal pazarda hem de uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren Türk KOBİ'leri, araştırma konusuna dâhil edilmişlerdir. Elde edilen bulgular ve varılan sonuçlar aşağıda ana hatlarıyla ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin, genelde eğitim düzeyi yüksek işletme sahipleri ve diğer yöneticilerden oluştuğu görülmüştür. Yöneticilerden yabancı dil bilenlerin oranı düşük olmasına rağmen, bu durumu uluslararası pazarlara girişte önemli bir engel olarak algılamadıkları görülmüştür. Bu durumun, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerin özelliğinden ve günümüzde bilgiye ulaşmanın kolaylığından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerini bir temsilci ve danışman aracılığı ile gerçekleştirmesi yabancı dil bilme faktörünün bir engel olarak algılanmaması sonucunu doğurmuş olabilir. Ancak işletmelerin dışarıdan danışmanlık desteği alması yerine, yabancı dil bilen ve uluslararası pazarlama tecrübesine sahip personel istihdam etmesi ileride zorunlu bir ihtiyaç olarak karşılına çıkabilecektir.

İşletmelerin çoğunun uluslararası pazarlama faaliyetlerini yürütecek ayrı bir biriminin bulunmamasının, onların küçük bir örgüt yapısına sahip olmalarından

## PDF Eraser Free

kaynaklandığı söylenebilir. Ancak uluslararası pazarlama faaliyetlerini yürütecek ayrı bir birimin kurulması, belirli stratejilerin oluşturulması, uluslararası Pazar fırsatlarının takibi ve dış müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulması açısından son derece önemlidir. KOBİ'ler ancak bu şekilde büyük işletmelerle rekabet edebilecek düzeye erişebilecektir.

Araştırma kapsamına dâhil edilen KOBİ'lerin, literatürde bahsedilen uluslararasılaşma yaklaşımlarından hangilerine uydukları, araştırmanın amaçları arasındadır. Elde edilen verilerin sınırlı olması yüzünden bu konuda net bir sonuca varmak mümkün değildir. Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunun (%56,9) uluslararası pazarlara ilk giriş yöntemi olarak düzensiz ihracat faaliyetlerini benimsemeleri, onların uluslararasılaşma davranışlarının “Safha Teorisi” ile açıklanabileceği konusunda ipucu niteliğindedir. Çünkü Safha Teorisine göre işletmeler adım adım uluslararasılaşmaktadırlar ve ilk adım olarak düzensiz ihracat faaliyetleri seçilmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunun da, uluslararası pazarlara ilk giriş yöntemi olarak düzensiz ihracat faaliyetlerini benimsedikleri görülmektedir. Yine kesin bir sonuç ifade edememekle birlikte, işletmelerin %29,4'ünün doğuştan küresel işletme tanımına kısmen uyabileceği söylenebilir. Çünkü bu işletmeler, kuruluşlarından en fazla 0-5 yıl sonra uluslararası pazarlara girmektedirler. Ancak, işletmelerin yıllık net satış hâsılat bilgilerini açıklamak istememeleri nedeniyle, onları doğuştan küresel işletme olarak nitelendirmek mümkün değildir.

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş kararı almaları, onların uluslararasılaşma sürecinde attıkları ilk adım olarak nitelendirilebilir. Yöneticilerden bu kararın alınmasında etkisi olabilecek faktörlerin önem düzeylerini belirlemeleri istenmiş ve her faktörün ortalaması ortaya konmuştur. Bu sayede, sınamaya tabi tutulan uluslararası pazarlara giriş kararını etkileyen faktörlerin çoğunun ortalaması 3'ün üzerinde çıkmıştır. Bu da, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş kararında önceden belirlenmiş olan faktörleri önemsediklerini göstermektedir. İşletmelerin bu kararını etkileyen önem düzeyi en yüksek üç faktörün sırasıyla; *yöneticilerin ihracata yönelik olumlu tutumları, girilecek pazarın işletmeye ulusal pazarda rekabet avantajı sağlaması, şirketin sahip olduğu teknoloji /ayrıcıklı bilgi avantajı* olduğu görülmüştür.

## PDF Eraser Free

KOBİ'ler uluslararası pazarlarda çok çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Araştırmaya dâhil edilen KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirlemek amacıyla, anket sorularında cevaplayıcılara belirli engellerin önem düzeyini işaretlemeleri istenmiş ve bu sayede elde edilen verilere göre, işletmelerin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları önem düzeyi en yüksek üç faktör mercek altına alınmıştır. Bu engellerin sırasıyla *girilecek pazarda güçlü yabancı rakiplerin bulunması, ekonomik ortamın istikrarsız olması, finansal kaynakların (krediler) kısıtlı olması* olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca işletmeler girilecek pazarda, *din farklılığının olmasını, kültürel farklılığın olmasını ve çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin olmasını* uluslararası pazarlara girişte bir engel olarak algılamamaktadırlar.

Yukarıda varılan tüm bu sonuçların yanı sıra, küçük ve orta ölçekli işletmelerin söz konusu faktör ve engelleri algılamalarında aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı sorgulanmıştır. Uluslararası pazara giriş kararını etkileyen ve uluslararası pazarlarda karşılaşılan engeller itibariyle, işletmeler tarafından algılanan önem düzeyi en yüksek ve en düşük faktörler belirlenerek 12 adet hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezlerden yalnızca üçü kabul edilmiş ve dokuzu reddedilmiştir. T Testi analiziyle elde edilen bu sonuçlara göre; KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle ekonomik ortamın istikrarsız olmasını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmıştır. Orta ölçekli işletmeler ekonomik ortamın istikrarsız olmasını, küçük ölçekli işletmelere oranla daha fazla önemsemektedirler. Bu da orta ölçekli işletmelerin büyüklükleri itibariyle, uluslararası faaliyetlere daha yoğun bir şekilde müdahil olmalarından kaynaklanabilmektedir.

Kabul edilen ikinci hipotez; KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle çalışma hayatına ilişkin yasal engelleri algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmasıdır. Orta ölçekli işletmeler girilen pazarda çalışma hayatına ilişkin yasal engellerin olmasını, küçük ölçekli işletmelere oranla daha fazla önemsemektedirler.

Kabul edilen üçüncü ve son hipotez ise; KOBİ'lerin büyüklükleri itibariyle kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusu arasında anlamlı bir farkın olduğudur. Yine aynı şekilde orta ölçekli işletmelerin sahip oldukları kapasite fazlasını dış pazarlarda değerlendirme arzusu, küçük işletmelere oranla daha yüksektir.

## PDF Eraser Free

Kabul edilen tüm hipotezlerde, orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara girişte karşılaşılan engelleri ve uluslararası pazara giriş kararını etkileyen faktörleri küçük işletmelere oranla daha fazla önemsedikleri görülmüştür.

Sonuç olarak, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştığı birçok sorun bulunmaktadır. Ancak bu sorunların üstesinden gelinemeyecek nitelikte olmadığı ve her geçen gün uluslararası pazarlara açılan KOBİ'lerin sayısının arttığını söylemek mümkündür. Uluslararası pazarlara açılan KOBİ'lerimizin sayısının artmasının yanı sıra, bu artışın ihracattan elde edilen ihracat gelirlerimiz içerisinde de kendisini göstermesi önemlidir. Ayrıca ülkemizdeki KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını incelemeye yönelik yeni ve farklı çalışmalara gerek duyulmaktadır. Bu sayede KOBİ'lerimizin uluslararası pazarlama faaliyetleri geliştirilebilecek ve konu ile ilgili literatürümüzde geniş bir bilgi havuzu oluşturulabilecektir.

## PDF Eraser Free

### KAYNAKÇA

Ajami, R. A. ve Bear, M. M. (2006). *The Global Enterprise: Entrepreneurship and Value Creation*, Haworth Press, New York.

Akat, Ö. (2004). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi: MAI, Global Compact ve Örnek Olaylar*, Ekin Kitabevi, Bursa.

Akdeniz, Y. (2007)., Büyüme ve Kalkınma İçin Kobi Stratejileri, TC Sanayi ve Tic. Bakanlığı KOSGEB, İstanbul. (Çevirimiçi)  
[http://www.kobizirvesi.org.tr/sunumlar/KOB%C4%B0'ler%20ve%20Kalite/yesim\\_akdeniz.ppt#375,5,Slide5](http://www.kobizirvesi.org.tr/sunumlar/KOB%C4%B0'ler%20ve%20Kalite/yesim_akdeniz.ppt#375,5,Slide5) 19 Temmuz 2009

Albaum, G., Strandkov, J. ve Duerr, E. (2002). *Internarional Marketing and Export Management*, Prentice Hall.

Alkın, E. (2001). *I. Orta Anadolu Kongresi*, KOSGEB Yayınları

Amboise, G. (1991). *The Canadian small and medium-sized enterprise: situation and challenges*, IRPP.

Arslan, K. (2006). *Kobilerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising*, İTÜ Yayınları, İstanbul.

Aspelund, A. ve Moen, O. (2005). “Aspects of The Internationalization Process in Smaller Firms”, *Journal of International Business*, C: 45, No: 3, ss. 37-57

Beamish, P. W. ve Lee, C. (2003). “The Chareasteristic and Performance of Affiliates of Small and Medium Size Multinational Enterprises in An Emerging Market”, *Journal of International Entrepreneurship 1*, C:1 , No:1 , ss:121-134

Bell, J. (1995). “The Internationalization of Smaller Computer Software Firms: A Further Challenge to ‘Stage’ Theories”, *European Journal of Marketing*, C:29, No:8, ss.60-75

Blomstermo, A. ve Sharma D. D. (2003). *Learning in The Internationalisation Process of Firms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Brown, R. ve Gutterman, A. S. (2003). *A Short Course in International Business Plans: Charting a Strategy for Success in Global Commerce*, World Trade Press, California.

Buckley, P. J. ve Ghauri, P. N.(1999). *The Internationalization of The Firm*, International Thomson Business Press, London.

## PDF Eraser Free

- Cabar H. ve Serinkan, C. (2008). “KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli’deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5: sayı :1 (Çeirimiçi): <http://www.insanbilimleri.com> 5 Ekim 2009
- Calof, J. L. ve Beamish, P. W. (1995). “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, C:4, No:2, ss:115-131
- Cengiz, E., Gegez, E. ve diğerleri, (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, Beta yayınları, İstanbul.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of industrial Capitalism*, Harward University Press, Cambridge.
- Czinkota, R. M. ve Ronkainen, A. I. (1998). *International Marketing*, Harcourt Brace College Publishers.
- Czinkota , M. R. , Ronkainen, A. I. , Donath, B. (2004). *Mastering Global Markets: Strategies for Today’s Trade Globalist*, South-Western Educational Publishing.
- Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I. ve Moffett H.M. (2004). *International Business*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Çavuşgil, S. T., Ghauri, P. N. (1990). *Doing Business in Developing Countries: Entry and Negotiation Strategies*, Routledge, London.
- Çavuşgil, S. T. (1994). “A Quiet Revolution in Australian Exporters”, *Marketing News*, C:28, No:11, ss.18.
- Çavuşgil, S. T. ve Knight, G. (1996). “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, C:8, ss.11-26.
- Çavuşgil, T., Tütek, H. ve Yaprak A. (1998). *Globalization, The International Firm and Emerging Economies*, İzmir.
- Çavuşgil, T., Knight, G., Riesenberger, J. (2007). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*, Prentice Hall, New Jersey.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (2007) *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çolakloğlu, M. H. (2002). *Kobi Rehberi*, TOBB Genel Yayınları, Yayın No:359, KOSGEB Başkanlığı.
- David, P. P. (2003). *International Logistics*, Wiley, India.

## PDF Eraser Free

- Durukan, T. ve Müftüoğlu, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobiler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Dwivedi S.N., Kumar, N. ve Arvind N. (2002), *International Marketing*, Anmol Publications.
- Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2003). *Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar*, Niğde Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 13, Niğde.
- Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2005). *Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Englund, J. , Merker, A. , Ölund, M. (2007). "Made in Kalmar" A Case Study About The Fanerdun Establishment in Kalmar , Jönköping University Bachelor Thesis within Business Administration.
- Fawzy, S. (2002). *Globalization and Firm Competitiveness in The Middle East and North Africa Region*, The International Bank for Reconsturaction and Development/The world bank, Mediterranean Development Forum 3.
- GSİS, (2002), (Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı), Sayı: B.02.01.DİE.0.10.00.906-164, T.C. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı.
- Giaoutzi, Nijkamp ve Storey (1998). *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*
- Gilligan, C. ve Hird, M. (1986). *International Marketing: Strategy and Management*, Croom Helm, London.
- Hlupic, V. (2002). *Knowledge and Business Process Management*, Idea Group Inc.
- Johanson, J. & J-E. Vahlne (1977). "The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment", Journal of International Busienss Studies, Vol. 8
- Johnson, D. ve Turner, C. (2003). *International Business: Themes and Issues in The Modern Global Economy*, Routledge, London.
- Jones, M. ve Dimitratos, P. (2004). *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Katz, J. A. ve Shepherd, D. A. (2004). *Corporate Entrepreneurship*, Elsevier, Oxford
- Karen, R. A., Hartley, S. W. ve Rudelius, W. (2003). *Marketing: The Core*, McGraw Hill Professional, London.
- Keillor, B. D. (2007). *Marketing*, Greenwood Publishing Group.

## PDF Eraser Free

KOBİ stratejisi eylem planı (2007). (Çevirimiçi)

[www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3077/2007.pdf](http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3077/2007.pdf) 21 Ağustos 2009

Koç, I. A. (2008). *Türk KOBİ'leri, Bugünü ve Geleceği*, Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım, İstanbul.

Kornohen, H., Luostarinen, R. and Welch, L. (1996) "Internationalization of SMEs: inward-outward Patterns and Government Policy", *Management International Review*, C.36, ss.315 -329

Kumar, N., Mittal, R. (2002). *International Marketing*, Anmol Publications, New Delhi.

Kumar, V. (2000). *International Marketing Research*, Prentice Hall, New Jersey.

Lapin, D. C. (1991). *İtalyada Küçük Sanayi ve Gelişimi: Dünyanın Beşinci Büyük Sanayi Ülkesinin Tecrübeleri, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları*, Uluslararası Sempozyum, İSO Araştırma Dairesi.

Leonidou, L.C. (1995). "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis", *Journal of International Marketing*, C:3, No:1, ss.29-43

Lu, J.W. ve Bemish,P.W. (2006). "SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability", *Journal of International Entrepreneurship*, C:4, No:1, ss.27-48

Lunati, M.T. (2008). *OECD Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*, Oecd Publishing, Tokyo.

Luo, Y. (1999). *Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion*, Greenwood Publishing Group, Quorum Books, Westport, CT.

McKinsey & Co. (1993). *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council, Melbourne

Melin, L. (1992). "Internationalization As a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, C:13, ss.99-118

Mendenhall, M. E., Punnett, B. J. ve Ricks, D. A. (1995). *Global Management*, Blackwell, Oxford.

Moosa, I. A. (2002). *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence, and Practice*, Palgrave Macmillan.



## PDF Eraser Free

Mort, G. S. ve Weerawardena, J. (2006). "Networking Capability and International Entrepreneurship. How Networks Function in Australian Bornglobal Firms", *International Marketing Review*, Emerald Group Publishing, C:23, No:5 ss.549-572

Mortimore, S. ve Mayes, T. (2001). *Making the Most of HACCP: Learning from Other's Experience*, Woodhead Publishing.

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Murphy, M. (2002). *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, OECD Publishing.

Müftüoğlu, T. (1997). *Türkiyede Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Müftüoğlu, T. (1998). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Nina, N. (2002). "Change in SME Internationalisation, A Network Perspective", *28th EIBA Conference*, Athens.

OECD, (1997), *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)*. OECD Publishing.

OECD SME and Entrepreneurship Outlook, (2005). OECD Paris, page 17. (Çevirimiçi) <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123> 23 Ekim 2009

Özgen, H. ve Doğan, S. (1997). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılıkları Yönetim Sorunlarının Tespit Ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:1997/2, ss.61-94.

Persinger, E. S., Çivi, E. ve Vostina, S. W. (2007). "The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies", *International Business & Economics Research Journal*, C:6, No:3, ss.73-80

Prashantham, S. (2008). *The Internationalization of Small Firms: A Strategic Entrepreneurship Perspective*, Routledge, London.

Rasmussen, E. S. ve Madsen, T. G. (2002). "The Born Global Concept", *Paper Submitted 28th EIBA Conference, "SME Internationalization and Born Globals - Different European Views and Evidence"*, Special Session, (Çevirimiçi) <http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA%20Rasmussen%202002%20.pdf> 8 Eylül 2009

Rom, C. T. ve Sudweeks, F. (1998). *Doing business electronically: a global perspective of electronic commerce*, Springer.

## PDF Eraser Free

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., Antoncic B. (2006). "SME Internationalization Research: Past, Present, and Future", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, C: 13, No: 4, ss.476-497

Schaper, M. ve Volery, T. (2004). *Entrepreneurship and Small Business: A Pacific Rim Perspective*, John Wiley & Sons, Australia.

SMEs in Black Sea Economic Cooperation Countries Konrad (1998), Adenauer-Stiftung Vakfı, Ankara.

Spithoven, A. ve Teirlinck, P. (2005). *Beyond Borders: Internationalisation of R&D and Policy Implications for Small Open Economies*, Emerald Group Publishing.

Susman, G. I. (2007). *Small and Medium-Sized Enterprises and The Global Economy*, Edward Elgar Publishing.

Şanlı, M. (1995). "Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerin Dış Ticaretimiz Üzerine Muhtemel Etkileri", DTM, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi.

Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Terpstra, V ve Sarathy, R. (1991). *International Marketing*, Saunders College Publishing.

TESAR, (1999), (Türkiye Esnaf ,Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü), *Esnaf Sanatkar ve Küçük İşletmeler Mesleki Kuruluşlarının Yeni Yönelimleri*, TES-AR Yayınları, Yayın No:29, Ankara.

Uludağ, İ. Ve Serin, V. (1991). *Türkiye'de KOBİ'ler; Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 25, İstanbul.

Yücel, H. (2000). "Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve ORta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Yayınlanmış Uzmanlık Tezi.

[www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3077/2007.pdf](http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3077/2007.pdf) (Çevirimiçi), 12 Temmuz 2009.

**EK 1: ULUSLARARASI KOBİ ANKETİ FORMU**

Sayın Yönetici/Yetkili,

Bu anket Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan “KOBİ’lerin Uluslararası Pazarlara Giriş Süreci” konulu Yüksek Lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Anketin doldurulması en fazla **5 dakika** sürmektedir. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle **bilimsel amaçlı** kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Anketi e-mail yoluyla gönderebileceğiniz adres: hakancengiz@karabuk.edu.tr

1)	Şirketteki Göreviniz	
2)	Eğitim Durumunuz	1) İlkokul 2) Ortaokul 3) Lise 4) Lisans 5) Lisansüstü ve Doktora
3)	Bildiğiniz yabancı diller	1).....2)..... 3).....4).....
4)	Şirketinizin kaç yıldır faaliyettedir?	a) 0-9 yıl arası b)10-19 yıl arası c)20 yıl ve üzeri
5)	Şirketinizdeki Toplam Çalışan Sayısı	a) 0-49 arası b) 50-249 arası
6)	Şirketinizdeki Yabancı Çalışan Sayısı	.....
7)	Şirket içerisinde uluslararası pazarlama faaliyetlerini yöneten bir biriminiz var mı?	a)Evet b)Hayır
8)	Kuruluşunuzdan itibaren kaç yıl sonra uluslararası faaliyete başladınız?	a) 0-5 yıl arası b) 6 yıl ve üzeri
9)	Uluslararası fuar ve sergilere katılıyor musunuz? (Cevabınız hayır ise bu soruyu geçiniz.)	a) Yılda 4 defadan fazla b) Yılda 4 kez c) Yılda 2 kez d) Yılda 1 kez e) Yılda 1 defadan daha az
10)	Faaliyette bulunduğunuz ülke sayısı ve isimleri	Yurtdışı (ülke) Ülke İsimleri (.....)
11)	Firmanızın uluslararası pazara/pazarlara ilk girişte izlediği yöntem hangisidir, işaretleyiniz.	( ) Düzensiz bile olsa (siparişe göre) ihracat faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ( ) Bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat ( ) Kendi satış temsilcilerinin kurulması ( ) Doğrudan yabancı üretim
12)	Dış pazarlara sunduğunuz ürün	( ) Yüksek katma değerli bir sanayi ürünüdür ( ) Teknoloji yoğun bir üründür ( ) Sermaye yoğun bir üründür ( ) Emek yoğun bir üründür

<b>13)</b>	Şirketinizin dış Pazar/pazarlara açılma kararında aşağıdaki faktörlerin etkilerini belirtiniz					
	1-Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4-Katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum					
1.	Kapasite Fazlasını Dış Pazarda Değerlendirme Arzusu	1	2	3	4	5
2.	Şirketin sahip olduğu pazarlama deneyimi	1	2	3	4	5
3.	Şirketin sahip olduğu teknoloji /ayrıcılık bilgi avantajları	1	2	3	4	5
4.	Yöneticilerin ihracata yönelik olumlu tutumları	1	2	3	4	5
5.	Dış pazardaki karlılık	1	2	3	4	5
6.	İhracat pazarlarını yakından tanımak	1	2	3	4	5
7.	Azalan iç talebin dış pazarlarda telafi edilmesi	1	2	3	4	5
8.	Şirketin yurtiçi pazar payını kaybetme korkusu	1	2	3	4	5
9.	Yurtdışındaki yasal düzenlemelerden kaçınma	1	2	3	4	5
10.	Mevsimsel farklılıklar	1	2	3	4	5
11.	Devlet veya diğer kurumlardan sağlanan destekler	1	2	3	4	5
12.	Sektörel gelişmelerin olumlu yönde ilerlemesi	1	2	3	4	5
13.	Yurtdışındaki şahıs ve işletmelerle kurulan iyi ilişkiler	1	2	3	4	5
14.	Şirketin benzersiz ürün avantajına sahip olması	1	2	3	4	5
15.	Örgütsel üstünlükler (Çalışanlarla kurulan iyi ilişkiler)	1	2	3	4	5
16.	Doymuş iç pazar	1	2	3	4	5
17.	Girilecek pazarın firmaya rekabet avantajı sağlaması	1	2	3	4	5

<b>14)</b>	Uluslararası pazara/pazarlara girişte karşılaştığınız engeller nelerdir? Önem düzeylerini işaretleyiniz (Eğer birden fazla yabancı pazarda faaliyette bulunuyorsanız, yer aldığımız ilk uluslararası pazar için değerlendiriniz).					
	1- Hiç Önemli Değil 2- Önemsiz 3- Ne Önemli Ne Önemsiz 4- Önemli 5- Çok Önemli					
1.	Kalifiye işgücü bulmada sorunlar yaşanması	1	2	3	4	5
2.	Ekonomik ortamın istikrarsız olması	1	2	3	4	5
3.	Politik ortamın istikrarsız olması	1	2	3	4	5
4.	Güçlü yabancı rakiplerin bulunması	1	2	3	4	5
5.	Döviz kurlarının aşırı dalgalanması	1	2	3	4	5
6.	Dil farklılığının olması	1	2	3	4	5
7.	Kültürel farklılığının olması	1	2	3	4	5
8.	Din farklılığının olması	1	2	3	4	5
9.	Vergi sisteminde farklılık olması	1	2	3	4	5
10.	Çalışma hayatına ilişkin yasal engeller olması	1	2	3	4	5
11.	Tedarikçi firmalar ile uyumsuzluklar yaşanması	1	2	3	4	5
12.	İletişim teknolojilerinin yeterince gelişmemiş olması	1	2	3	4	5
13.	Fiyatlandırmada zorluklarla karşılaşılması	1	2	3	4	5

**PDF Eraser Free**

14.	Finansal kaynakların (krediler) kısıtlı olması	1	2	3	4	5
15.	Kazancın Türkiye'ye transferinde zorluklarla karşılaşılması	1	2	3	4	5

# PDF Eraser Free