

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

**KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN
ULUSLARARASILAŞMASI: TÜRK İMALAT SANAYİİ
ÖRNEĞİ**

**Tezi Hazırlayan
Ebru AYKAN**

**Tezi Yöneten
Doç. Dr. Şevki ÖZGENER**

**İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi**

**Ekim 2009
KAYSERİ**

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

**KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN
ULUSLARARASILAŞMASI: TÜRK İMALAT SANAYİİ
ÖRNEĞİ**

**Tezi Hazırlayan
Ebru AYKAN**

**Tezi Yöneten
Doç. Dr. Şevki ÖZGENER**

**İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi**

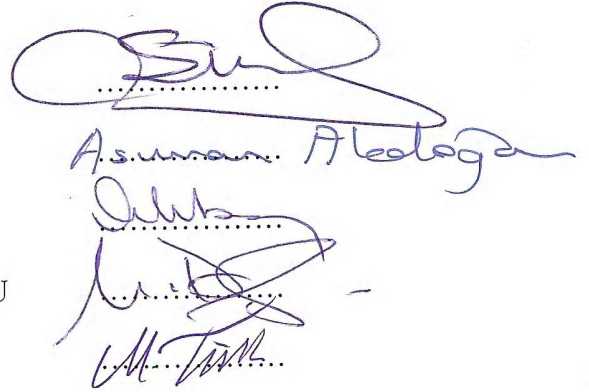
**Ekim 2009
KAYSERİ**

Doç. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Ebru AYKAN tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

09/10/2008

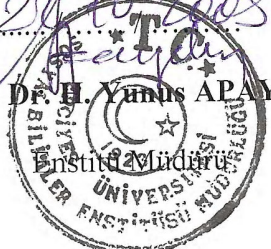
JÜRİ:

Danışman :Doç. Dr. Şevki ÖZGENER
Üye :Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Üye :Doç. Dr. Orhan ÇOBAN
Üye :Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU
Üye :Doç. Dr. Murat Türk


Asuman Akdoğan
Orhan Çoban
Mahmut Özdevecioğlu
Murat Türk

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 16.10.2008. tarih ve32.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

28.10.2008
Prof. Dr. H. Yunus APAYDIN
Enstitü Müdürü


TEŞEKKÜR

Pek çok kişinin emeğinin olduğu bu çalışmada, az ya da çok ayrımı gözetmeksizin emeği geçen herkese yürekten teşekkür ediyorum. Ancak isimlerini anmadan geçemeyeceğim kişiler var ki onlara ayrıca teşekkür etmek isterim. Başta tez konusunda emeğini esirgemeyen, yardımları ve yönlendirmeleri ile beni destekleyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Şevki ÖZGENER'e teşekkür etmek istiyorum. Her anlamda desteğini esirgemeyen özellikle akademik gelişmemde büyük katkıları olan İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN'a ayrıca teşekkür ederim. Çalışmalarım boyunca her türlü imkânı ve desteği sağlayan İzzet Bayraktar Sosyal Bilimler Yüksekokul Müdürü Sayın Prof. Dr. Ali KAYA'ya teşekkür ederim. Ayrıca Doç. Dr. Orhan ÇOBAN ve Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU'na yardım ve yönlendirmeleri için teşekkür ederim.

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmamda umudumu hep diri tutan, gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen, sonsuz sabırları ile yolumu gözleyen çocuklarıma, eşime ve sevgili aile büyüklerime teşekkürlerim sonsuzdur.

Ebru AYKAN

Ekim 2009, Kayseri

KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI: TÜRK İMALAT SANAYİİ ÖRNEĞİ

Ebru AYKAN

ÖZET

Çalışmada Türk İmalat Sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı, Türk imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini ve bu işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemektir. Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlasının uluslararası faaliyeti bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, analizlere konu olan işletmelerin *hukuki yapıları, personel sayıları ve işletmelerin bölgelere göre dağılımları* ile uluslararasılaşmaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörleri belirlemek için faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak ilgili yedi faktör; *işletmenin özellikleri, uluslararası çevre engelleri, uluslararası pazarların özellikleri, ailenin uluslar arası iş yapma deneyimi ve bilgisi, ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi, ailenin global sunum ve işbirliği isteği ve ev sahibi ülkelerin özellikleri* olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörler itibarıyla küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma dereceleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi ile *ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi ve ailenin global sunum ve işbirliği yapma isteği* arasında ilişki olmadığı görülürken, *uluslararası çevre engelleri ile* negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca beklentilerin aksine, *ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi* ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasında negatif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

Son olarak, çalışma ile ilgili tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerilerine ve gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, KOBİ'ler, Aile İşletmeleri, Küçük ve Orta Boy Aile İşletmeleri

**THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM SIZED FAMILY
BUSINESSES: THE CASE OF TURKISH MANUFACTURING INDUSTRY**

Ebru AYKAN

ABSTRACT

In this study the internationalization of small and medium sized family owned businesses were analyzed using data obtained by means of the questionnaire from managers who operate in manufacturing industry in Turkey. The purpose of this study is to investigate the international activities and to identify the factors affecting the internationalization of these businesses in Turkish manufacturing industry.

The result of the analysis showed that more than half of the businesses responded to the questionnaire in this study has been observed international activities. According to the findings of the research, it showed that there was a significant difference between the degree of internationalization and the legal structure of business, number of employees and distribution of businesses by region.

An exploratory factor analysis was conducted to identify the factors affecting internationalization of small and medium-sized family-owned businesses. The results of the exploratory factor analysis yielded seven factors. The factors were named as the characteristics of business, the barrier of international environment, the characteristics of international markets, the tendency of family' international entrepreneurship, the knowledge and experience of family related to international activities, the desire of globalization presentation and cooperation, and the characteristics of host countries. Moreover, it investigated the relations of the mentioned factors on the degree of internationalization of small and medium-sized family-owned businesses.

On the other hand, this study has examined the relations between the degree of internationalization of small and medium-sized family-owned businesses and these factors. The findings of the research indicated that while the degree of internationalization was negatively significant correlated with the tendency of family' international entrepreneurship and the barrier of international environment, both the knowledge and experience of family, and the desire of globalization presentation/cooperation didn't have a relationship with the degree of internationalization. Finally, practical implications are discussed, and suggestions for the future research are made.

Key words: Internationalization, SME's, Family Business, Small and Medium-Sized Family-Owned Business.

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	I
TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME (KOBİ) TANIMI	4
1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI	5
1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ VE FONKSİYONLARI	8
1.3.1. Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkıları	9
1.3.2. Aile İşletmelerinin Sosyal Yaşama Katkıları	15
1.3.2.1. Ulusal ve Bölgesel Politikayı Yönlendirme Fonksiyonu	15
1.3.2.2. Planlı Kentleşme ve Yöresel Değerlerin Korunması Fonksiyonu	16
1.3.2.3. Katılımcı ve Demokratik Bir İş Atmosferinin Oluşturulması Fonksiyonu.....	16
1.3.2.4. Değişim ve Yeniliklerin İtici Gücü Olma Fonksiyonu.....	17
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	17
1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	20
1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	21
1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	25
Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	26
1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ.....	30
1.6.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri	36
1.6.2. Büyüme ve Gelişme Evresi	37
1.6.3. Karmaşık Aile İşletmeleri.....	38
1.6.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.....	38
1.7. AİLE İŞLETMELERİNİN SORUNLARI	40

1.7.1. Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları.....	40
1.7.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları.....	49
1.7.2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Kurumsallaşma Süreci	49
1.7.2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	52
1.7.2.2.1. İşletmenin Kurumsallaşması	52
1.7.2.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	54
1.7.3. Aile İşletmelerinde Çatışma Sorunları	56
1.7.4. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Diğer Sorunlar	60
1.7.5. Aile İşletmelerinde Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler	64

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

2.1. ULUSLARARASILAŞMANIN TANIMI	69
2.2. ULUSLARARASILAŞMA DERECESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	70
2.3. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ VE KARŞILAŞILAN RİSKLER.....	74
2.4. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ.....	82
2.4.1. İhracat	84
2.4.1.1. Doğrudan (Dolaysız) İhracat.....	86
2.4.1.2. Dolaylı İhracat.....	87
2.4.2. Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances)	90
2.4.2.1. Lisans Anlaşmaları	92
2.4.2.2. Franchising.....	93
2.4.2.3. Sözleşmeli Üretim	96
2.4.2.4. Yönetim Sözleşmesi	98
2.4.2.5. Montaj Operasyonları.....	99
2.4.2.6. Ortak Yatırım (Joint Venture).....	100
2.4.2.6. Diğer Stratejik Ortaklıklar	104
2.4.3. Yurtdışında Doğrudan Yatırım	106
2.5. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASININ PLANLANMASI	109

2.6.İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI	
KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR	114
2.7. ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ	115
2.7.1. Ekonomik Temelli Uluslararasılaşma Teorileri.....	117
2.7.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi	117
2.7.1.2. Pazarın Çekiciliği Teorisi	118
2.7.1.3. İşlem Maliyetleri Teorisi	120
2.7.1.4. Eklektik Teori	121
2.7.2. Davranış Temelli Uluslararasılaşma Teorileri.....	123
2.7.2.1. Yurt Dışında Yatırım Karar Süreci	124
2.7.2.2. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (U Model)	125
2.7.2.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli (I Modeli).....	129
2.7.3. İlişki ve Süreç Temelli Uluslararasılaşma Teorileri.....	131
2.7.3.1. Çok Odaklı Modeller	132
2.7.3.2. İletişim Ağları (Network) Teorisi	133
2.8. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDEKİ ÖRGÜTLENME	
MODELLERİ	137
2.8.1. İhracat Örgütlenmesi	140
2.8.2. Uluslararası Örgüt Yapısı	141
2.8.3. Global Yapılar.....	145
2.8.4. Matriks Yapılar	150
2.9. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN	
ULUSLARARASILAŞMASI-LİTERATÜR TARAMASI.....	153

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN

ULUSLARARASILAŞMASI

3.1.AİLE İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASI BÜYÜME	
VE ULUSLARARASILAŞMA.....	157
3.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASININ ÖNEMİ.....	161
3.3. AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASINI	
ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	166
3.3.1. Stratejik Faktörler.....	167

3.3.1.1. Girişimcilik ve Ekonomik Özgürlük	168
3.3.1.2. İmalat Sanayinin Mevcut Durumu	169
3.3.1.3. Entegrasyon ve İşbirliklerine Karşı Direnç	170
3.3.1.4. Finansal Riskleri Azaltma.....	172
3.3.1.5. Uluslararası Pazar Fırsatların Değerlendirilmesi	172
3.3.1.6. Ülkeler Arasındaki Ticaret Engellerinin Kaldırılması	173
3.3.1.7. Uluslararası Kuruluşların Etkisi.....	174
3.3.1.8. Uluslararası Ticaret Konusundaki Teşvikler	175
3.3.2. Aile İşletmesi ile İlgili Faktörler	176
3.3.2.1. Motivasyon Faktörleri	176
3.3.2.2. İşletme Özellikleri	177
3.3.2.3. Ailevi Konularla İlgili Özellikler	178
3.3.3. Üst Yönetimdeki Bireylerin Becerileri ve Tutumları İle İlgili Faktörler	179
3.3.3.1. Üst Yönetimdeki Bireylerin Özellik ve Becerileri.....	179
3.3.3.2. Üst Yönetimdeki Bireylerin Motivasyonu.....	180
3.3.3.3. Üst Yönetimdeki Bireylerin Tutumları	180
3.3.3.4. Üst Yönetimdeki Bireylerin Davranışları.....	182
3.3.3.5. Üst Düzey Yöneticilerin Aileleri	183
3.3.3.6. Üst Yönetimdeki Bireylerin Ahlâki Davranışları	184
3.4.KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI-LİTERATÜR TARAMASI.....	185

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İMALAT SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	188
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	190
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	191
4.3.1. Örneklem Büyüklüğünün Tespit Edilmesi	191
4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması, Gönderilmesi ve Toplanması	191
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri	193

4.4.VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA	
BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	195
4.4.1. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayi İşletmeleri ile İlgili	
Tanıtıcı Bilgiler	196
4.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri	197
4.4.3.İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Uluslararası Faaliyetleri ile	
İlgili Temel Araştırma Bulguları.....	198
4.4.4. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerini Etkileyen Faktörlere	
İlişkin Araştırma Bulguları	207
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	225
KAYNAKÇA:	233
EK I	267
ÖZGEÇMİŞ	271

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1.1. Farklı Tanımlama Kriterlerine Göre Aile İşletmesi Tanımları.....	7
Tablo 1.2. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmelerin Finansal Performanslarının Karşılaştırılması.....	11
Tablo 1.3. Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkıları	13
Tablo 1.4. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklılıklar.....	19
Tablo 1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları	21
Tablo 1.6. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	26
Tablo 1.7. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Bu Evrelerin Temel Özellikleri	39
Tablo 1.8. Zıt İdeolojilerin Aile İşletmelerini Şekillendirme Durumu	41
Tablo 1.9. Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması	42
Tablo 1.10. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Seviyelerine Göre Yönetimsel Fonksiyonların Uygulanma Biçimi.....	48
Tablo 1.11. Aile İşletmelerinde Çatışma Türleri	58
Tablo 1.12. Taraflar Açısından Devir Planını Zorlaştıran Etkenler.	61
Tablo 2.1. Bireysel Uluslararasılaşma Göstergeleri	72
Tablo 2.2. Uluslararasılaşmayı Motive Eden Faktörlerin Sınıflandırılması	77
Tablo 2.3. Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşmasını Sınırlandıran ve Motive Eden Faktörler	80
Tablo 2.4. Dışkaynak Kullanımı ve Sözleşmeli Üretimin Karşılaştırılması.....	97
Tablo 2.5. Farklı Pazara Giriş Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları	104
Tablo 2.6. Uluslararası Üretimde Eklektik Modelin Üstünlükleri.	123
Tablo 2.7. Yenilikçi Uluslararası Süreç Modelleri.....	130
Tablo 2.8. Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması .	131
Tablo 2.9. Uluslararasılaşmada İletişim Ağı Modeli.....	136
Tablo 2.10. Üç E Modelinin Özetlenmesi.....	140
Tablo 2.11. Uluslararası Bölüm Yapısına Sahip İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları..	142
Tablo 2.12. Global Fonksiyonel Örgüt Yapılarının Fayda ve Zararları.	146
Tablo 2.13. Matriks Örgüt Yapılarının Avantaj ve Dezavantajları.	153

Tablo 3.1. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Davranışları .	160
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayi İşletmelerinin Özellikleri	196
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri	198
Tablo 4.3. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları	199
Tablo 4.4. İşletmelerin Hukuki Yapılarının Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları	199
Tablo 4.5. İşletmelerin Personel Sayılarının Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları.....	200
Tablo 4.6. İşletmelerin Sahiplik Yapısı ile Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları.....	201
Tablo 4.7. İşletmelerin Bölgelere Göre Dağılımları ile Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları.....	201
Tablo 4.8. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlere Başlama Süresi.....	202
Tablo 4.9. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlere Başlama Şekli	202
Tablo 4.10. İşletmelerin Toplam Satışları İçindeki İhracat Oranları.....	203
Tablo 4.11. İşletmelerin Toplam Çalışanları İçinde Aktif Olarak Uluslararası Faaliyetlerde Görev Alan Çalışanlarının Oranı	203
Tablo 4.12. İşletmelerin Mevcut Uluslararası Faaliyetleri.....	204
Tablo 4.13. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Sayısı.....	204
Tablo 4.14. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Grupları	205
Tablo 4.15. Değişkenlerle İlgili Ortalama Değerler, Standart Sapmalar ve Korelasyon Analizi Sonuçları	206
Tablo 4.16. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararası Faaliyetlerini Etkileyen İfadelere Katılım Durumları.....	208
Tablo 4.17. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararası Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler	212

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. İşletme ve Aile Sistemi Modeli.....	31
Şekil 1.2. Aile İşletmelerinde Üç Çember Modeli	32
Şekil 1.3. Üç Boyutlu Evrim Modeli	33
Şekil 1.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli	35
Şekil 1.5. Kurumsallaşma Sürecinin Aşamalı Modeli	50
Şekil 1.6. Üç Çember Modelinde Plan ve Yapılar.....	66
Şekil 2. 1. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararlarını Etkileyen Faktörler.....	75
Şekil 2.2. Uluslararasılaşma Nedenleri.....	76
Şekil 2.3. Uluslararası Pazarlara Girme Yöntemleri.....	81
Şekil 2.4. Stratejik Ortaklıklar.....	91
Şekil 2.5. Franchising Anlaşması	95
Şekil 2.6. Ortak Yatırımlar	100
Şekil 2.7. Uluslararası Ortak Girişimlerin Yararları.....	101
Şekil 2.8. Uluslararasılaşmanın Boyutları.....	111
Şekil 2.9. Uluslararasılaşma Stratejisi Geliştirmede Stratejik Planlama Süreci.....	113
Şekil 2.10. Uluslararasılaşmanın Üç Temel Teorik Boyutu.....	116
Şekil 2.11. Yurt Dışında Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler	125
Şekil 2.12. İşletmenin Uluslararasılaşma Süreci	126
Şekil 2.13. Ulusal Talep ve Rekabet Baskıları Arasında Dengelemeyi Gerektiren Kararlar.....	132
Şekil 2.14. İletişim Ağı Teorisinde İşletmelerin Uluslararasılaşma Sınıflandırması	135
Şekil 2.15. Uluslararasılaşma Süreci Örgüt Yapılarında 3E Modeli	139

Şekil 2.16. İhracat Örgütlenmesi	141
Şekil 2.17. Uluslararası Bölüm Yapısı (Ürüne Göre Bölümlenmiş Yapı)	143
Şekil 2.18. Uluslararası Bölüm Yapısı (Fonksiyona Göre Bölümlenmiş Yapı)	144
Şekil 2.19. Uluslararası Bölüm Yapısı (Bölgelere Göre Bölümlendirilmiş Yapı) ...	145
Şekil 2.20. Global Örgüt Yapıları.....	148
Şekil 2.21. Merton İşletmesinde Kullanılan Matriks Yapı Örneği	151
Şekil 3.1. Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Modeli.....	165

GİRİŞ

Dünya ekonomilerindeki globalleşme ekseninde oluşan rekabetçi ortama bağlı olarak piyasalarda görülen uluslararasılaşma ile piyasa yapıları değişmektedir. Piyasa yapılarındaki bu değişimler, hem sektörleri hem de işletmeleri politik, ekonomik ve sosyal açıdan önemli ölçüde etkilemektedir. Dünya ekonomisindeki globalleşmeye paralel olarak teknolojik değişim ve gelişme, dış ticaretteki yoğunluk ve rekabet, mal ve hizmet üretiminde uygun teknoloji seçimi, hatta şirketleşme tipleri ve ortaklaşa rekabet yöntemlerinin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu ortamda ortaya çıkan yeni ihtiyaçların karşılanmak istenmesi, uluslararası ticaret anlayışının boyut değiştirmesine neden olmuştur. 1990'lara kadar uluslararası ticaret sadece ihracat anlamına gelirken günümüzde direkt yabancı yatırımları ve hatta çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini kapsar duruma gelmiştir.

1990'lı yıllardan itibaren globalleşmenin yarattığı değişim ve yenilik dalgası işletmeleri derinden etkilemiştir. Kendi yerel pazarında müşterilerine hizmet veren işletmeler, müşteri merkezli küresel rekabet anlayışıyla birlikte ürünleri için yeni pazar arayışına girmişlerdir. Bu yeni rekabet ortamı bir taraftan maliyetlerin ve dolayısıyla fiyatların düşürülmesi ve kalitenin artırılması gibi stratejileri, diğer taraftan da katma değer yaratarak işletmenin sürekliliğini sağlayabileceği uluslararası faaliyetleri gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin küresel anlamda birbirlerine bağımlılıklarının arttığı, bu yeni pazarlar büyük fırsatlar ve riskleri de beraberinde getirmiştir. İşletmeler ürettikleri ürün ve hizmetleri pazarlayabileceği piyasalarda; yerel piyasalardaki yoğun rekabetten kaçınma, ucuz işgücü, hammadde ve enerji kaynaklarından yararlanma, vergi avantajları elde edebilme, ürünlerinin pazarda kalma süresini uzatabilme, kârlarını koruma ya da artırma gibi fırsatları yakalamaktadır. Buna karşın işletmeler politik ve ekonomik istikrarsızlıklar, kültürel ve hukuki farklılıklar, yabancı para piyasaları ve döviz kuru sistemi belirsizlikleri gibi pek çok risk ile de mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

İşletmelerin karşılaştığı risklerin temelinde işletmelerin uluslararasılaşmasını engelleyen faktörler yatmaktadır. Bu sınırlayıcı faktörler işletmeler için potansiyel risklerin görülmesine ve düzeltici tedbirlerin alınmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşmasında kâr güdüsü, başarı beklentisi, risk ve belirsizlikleri minimize etme arzusu temel amaçlar olarak düşünüldüğünde, işletmelerin uluslararasılaşma çabalarında başarılı olabilmeleri için, faaliyetlerine başlamadan önce temel risk faktörlerini dikkate almaları gerektiği görülmektedir.

Aile işletmelerinin de uluslararasılaşma kararlarını, uluslararası faaliyetlere katılımını etkileyen olumlu ve olumsuz birçok faktör bulunmaktadır. Aile işletmelerinin temel özellikleri arasında sayılan tutuculuk, riskten kaçınma, sahiplik ve kontrolü elinde tutma eğilimi gibi diğer işletmelerden ayrılan özellikleri ve yapıları, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını sınırlandırmaktadır. Bu noktada küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşması pek olası olmayan bir durum olarak algılanmaktadır.

İşte bu araştırmanın temel amacı, bu bakış açısından yola çıkılarak “küçük ve orta boy aile işletmeleri nasıl uluslararası faaliyetlere katılmaktadır?” sorusuna cevap aramaktır. Başka bir ifadeyle, çalışmada, Türk imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini ve bu işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde imalat sanayii uluslararası faaliyetler açısından daha ölçülebilir olarak kabul gördüğü için, Türkiye’de imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerinde saha araştırması yapılması uygun görülmüştür.

Bu bağlamda, dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde aile işletmesi içeriği incelenmiştir. Bu kapsamda aile işletmelerinin tanımı, özellikleri, avantaj ve dezavantajları, yapı ve gelişim özellikleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Aile işletmelerinin sorunları da bu bölümde ayrıca üzerine durulan konulardan birini oluşturmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde “uluslararasılaşma süreci” konusu irdelenmiştir. Uluslararasılaşma süreci dokuz alt başlıkta ele alınmıştır: Uluslararasılaşmanın tanımı, uluslararasılaşma derecesini belirleyen faktörler, uluslararasılaşma nedenleri ve karşılaşılan riskler, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, işletmelerin uluslararasılaşmasının planlanması, işletmelerin uluslararasılaşması konusunda geliştirilen yaklaşımlar, işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki örgütlenme modelleri

alt başlıkları ile açıklanmıştır. Son olarak küçük ve orta boy işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde “Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşması” konusu ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak, aile işletmelerinin büyümesi ve uluslararasılaşması konusunda bilgiler verilmiş, daha sonra aile işletmelerinin uluslararasılaşmasının önemi ve aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler açıklanmıştır. Son olarak ise, küçük ve orta boy aile işletmelerin uluslararasılaşmasına ilişkin literatür taraması yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, “İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması Üzerine Bir Araştırma”nın sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME (KOBİ) TANIMI

"Küçük ve orta boy işletme (KOBİ)" tanımı, değişik ülkelerde hatta aynı ülke içinde farklı birimler arasında bile farklı tanımlanan bir kavramı ifade etmektedir. KOBİ'lere hizmet veren her kurum farklı bir KOBİ tanımından hareket etmektedir. Bu durum uygulamalarda karışıklıklara yol açarken, karşılaştırmalarda da sorun yaratmaktadır. Aşağıda çeşitli kuruluşların KOBİ tanımları verilmektedir;

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) KOBİ'yi; İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletme olarak tanımlamaktadır (KOSGEB 2009,1; EXİMBANK 2009, 1).

Halk Bankası ise Teşvik Belgeli ve normal KOBİ olarak iki tanımlama kriteri belirlemiştir. Bu kriterlere göre: Teşvik Belgeli KOBİ, 1-150 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 100 milyar TL'yi geçmeyen imalat sanayii işletmelerini kapsarken Normal KOBİ: 1-250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen imalat sanayii işletmelerini kapsamaktadır (Acaray 2007, 7).

Hazine Müsteşarlığı ise, imalat sanayiinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'sini aşmayan, 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak tanımlamaktadır.

Dünyada da benzer şekilde pek çok farklı KOBİ tanımı bulunmaktadır. Bu yüzden Avrupa Birliği'ne üye ülkeler KOBİ tanımı konusunda birliği sağlamak ve ulusal temelde bir karışıklığa meydan vermemek için yeni bir ortak tanım geliştirdiler. Avrupa Birliği'nin 2003 yılında revize ettiği KOBİ tanımı'na göre (Entreprise and Industry

2003, 2); mikro işletme; 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 2milyon €' yu aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler, Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 10 milyon €'yi aşmayan işletmeler, Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 43 milyon €'yu aşmayan işletmelerdir.

Türkiye'de, birden çok kurum tarafından KOBİ tanımının oluşturulması ve kullanılması nedeniyle, birbirinden farklı KOBİ tanımları bulunmasının özellikle destekler ve AB ile işbirliği gibi konularda sıkıntılar yarattığı görülmüştür. Bu sıkıntıların ortadan kaldırması amacıyla, Türk KOBİ tanımı AB ile uyumlaştırıldı. Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen (İKV 2009, 1) söz konusu yönetmelikte KOBİ; mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler, küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL'yi aşmayan işletmeler ve orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanmıştır.

1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI

Aile işletmeleri kavramı karmaşık bir olguyu ifade etmektedir. Bu karmaşıklık, aile işletmelerinin aile ve işletme gibi birbiriyle ilişkili iki alt sisteminin birleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Craig; Lindsay 2002, 418; Lindsay; McStay; Fellow 2004, 2). Benzer şekilde aile işletmeleri, çok farklı yapı, sektör ve büyüklükleri ile literatürde ilgi çeken ve üzerinde fazla çalışılan konular arasında yer almaktadır. Aile işletmelerinde yaşanan bu kapsam ve sınır genişliği, aile işletmesi kavramının genel kabul görmüş bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Farklı bakış açıları, çok sayıda aile işletmesi tanımının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Aile işletmesi konusunda ilk çalışma Donnolley (1964, 94) tarafından yapılmış ve aile işletmesi, “en az iki kuşak boyunca, ailenin amaç ve ilgileri ile şirket politikalarının birbirlerini karşılıklı olarak etkilediği işletmeler” olarak tanımlamış, aile ilişkilerinin işletmenin başarısını belirleyici bir faktör olduğu vurgulamıştır. En basit ve genel tanımıyla aile işletmesi, bir aileye mensup bireyler tarafından yönetilen işletmeler

(Özdevecioğlu 2004, 110) olarak ifade edilmektedir. Bu basit tanım, aile işletmesi kavramının zemininde kan bağı ilişkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Aile işletmesi kavramı işletme sahipliği, aile servetinin mülkiyeti, çalışan işgücünün kan bağı ilişkisi, yönetimdeki hâkimiyet ve kontrol gibi farklı açılardan tanımlanmaktadır. Aile işletmelerini tanımlamada yaygın olarak kullanılan üç kriterden söz etmek mümkündür. *İlki* ailenin işletmenin kontrolünde söz sahibi olması ya da tamamına sahip olması gibi sahiplik kriterini içerirken; *ikinci kriter*, ailenin işletmenin yönetiminde söz sahibi olması ve *son ölçüt* ise işletmenin sahipliğinin ve liderliğinin bir sonraki kuşaklara bırakılması kriteridir (Chrisman; Chua; Sharma 2003, 8). Bu ölçütlerin işletme sahipliği, yönetimi ve sürekliliğini sağlama noktalarına odaklandığı görülmektedir.

Handler (1989, 8) aile işletmeleri tanımlama kriterlerini sahiplik-yönetim, birbirine bağımlı alt sistemler (ailenin işletme yönetimine katılımı), kuşaklararası devir ve çoklu koşullar (multiple conditions) şeklinde sınıflarken, Westhead ve Cowling (1998) aile işletmeleri tanımlarını aile ilişkileri, sahiplik, yönetim, kuşaklararası sahipliğin değişimi ve çoklu koşullar olmak üzere beş grupta sınıflandırmaktadır. Chua, Chrisman ve Sharma (1999, 20) ise aile işletmesi kavramını tanımlarken yönetim ve sahiplik açısından üçlü bir sınıflama yapmıştır. Birinci grupta işletmenin sahipliği ve yönetiminin aile üyelerinde olduğu işletmeler; ikinci grupta, sahipliğin aile üyelerinde yönetimin aile üyelerinde olmadığı işletmeler ve son grupta da yönetimin ailede fakat sahipliğin aile üyelerinde olmadığı işletmeler yer almaktadır. Benzer şekilde bir başka sınıflamada da ailenin sahiplik derecesi, aile üyelerinin aktif yönetime katılım yoğunluğu ve kuşaklararası devir ölçütlerine göre bir sınıflama yapılması gerektiği öngörülmektedir (Flören 2002, 17).

Astrachan ve Shanker (2003, 211) ise sahiplik yüzdesi, stratejik kontrol, birden fazla kuşağın katılımı ve işletmenin aile üyelerine devri gibi kriterler ile aile işletmeleri tanımlama kriterlerinin oluşturulduğunu ifade etmektedir. Öte yandan Fındıkcı'da (2005, 18) bu tanımlamaları aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür çerçevesinde beş grupta değerlendirmektedir. Tablo 1.1' de farklı tanımlama kriterlerini içeren aile işletmesi tanımları verilmiştir.

Tablo 1.1. Farklı Tanımlama Kriterlerine Göre Aile İşletmesi Tanımları

Tanımlama Kriteri	Yazar (lar)	Tanım
Çoklu koşullar	Donnolley (1964)	Aile işletmeleri, en az iki kuşak boyunca, ailenin amaç ve ilgileri ile şirket politikalarının birbirlerini karşılıklı olarak etkilediği işletmelerdir.
	Özalp (1971)	Aile işletmesi, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki kuşağın şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletmelerdir.
	Karpuzoğlu (2001)	Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağıtılmasını önlemek amacıyla kurulan, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin görev aldığı, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletmedir.
Birbirine bağımlı alt sistemler	Bechard/Dryer (1983)	Aile işletmesi, işletme, aile, kurucu ve organizasyondan oluşan alt sistemler bütünüdür.
Yönetim-Sahiplik	Aydın (1985)	Aile işletmesi, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunduğu herhangi bir işletmedir.
	Koçel (1999)	Aile işletmesi (ailesel yönetim), bir işletmede sahipliğin temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aileden oluştuğu işletmedir/yönetimdir.
Kuşaklararası devir	Ward (1987)	Aile işletmesi, bir işletmede yönetim ve kontrolün bir sonraki aile kuşağına geçtiği işletmelerdir.
Yönetim	Özdevecioğlu (2004)	Aile işletmesi, bir aileye mensup bireyler tarafından yönetilen işletmedir
Sahiplik	Kırım (2005)	Aile işletmesi, tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin stratejik kararlarında ve özellikle üst düzey yöneticinin seçiminde etkili olduğu yapılardır.

Tablo 1.1. incelendiğinde birinci sütunda aile işletmelerinin tanımlama kriterleri görülmektedir. Bu kriterler, her bir tanımın özelliklerini açık bir şekilde özetleyen tanımlama kriteri ve tanımlar arasındaki benzerliklere göre sınıflandırılmıştır. Aile işletmelerini tanımlamada kullanılan kriterler aşağıda açıklanmaktadır (Donnolley 1964; Özalp 1971; Bechard ve Dryer 1983; Aydın 1985; Ward 1987; Koçel 1999; Karpuzoğlu 2001; Flören 2002; Kırım 2005) :

- *Yönetim*: Bir ya da daha fazla aile üyesinin işletmenin yönetim kurulunda ya da aktif yönetiminde bulunması (yönetimin aile işletmesinde bulunması),
- *Sahiplik*: Ailenin sahip olduğu hisselerin yüzdesi/oranı (sahipliğin aile işletmesinde bulunması),
- *Yönetim-Sahiplik*: Hem sahipliğin hem de yönetimin aile işletmesinde bulunması,

- *Çoklu koşullar*: Bir aile işletmesi olarak işletmeyi etkileyen birden fazla faktörün bulunması,
- *Birbirine bağımlı alt sistemler*: Ailenin işletme sistemini ya da iş sisteminin aile sistemini etkileme gücüne sahip olması,
- *Kuşaklararası devir*: Aile işletmesinin bir sonraki kuşağa bırakılma niyetini ifade etmektedir.

Aile işletmelerini tanımlama kriterleri incelendiğinde aile işletmesi kavramında birçok kriterin önemli olduğu görülmektedir. Fakat işletme için belirleyici olan kriter, işletmenin içinde bulunduğu yaşam döngüsü dikkate alınarak belirlenmektedir. Bu kapsamda yeni kurulan işletmeler için sahiplik ve yönetim kriterleri ön plana çıkarken, olgunlaşmış işletmeler için “çoklu koşullar” kriteri önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin bu özelliğinden dolayı Shanker ve Astrachan (1996, 107-123) aile işletmesi tanımını dar, orta ve geniş olarak 3 grupta sınıflandırmıştır. Geniş aile işletmesi tanımında stratejik kararların alımı ve aile üyelerinin düşük katılımı; orta aile işletmesi tanımında, kurucunun işletmenin başında olması ve işletmeyi yönetmesi, oy çokluğunun ailede kalması ve aile üyelerinin katılımının sağlanması; dar aile işletmesi kavramında ise sahiplik ve yönetimin tamamıyla aileye ait olması vurgulanmaktadır.

Yukarıda yapılan tanımlar çerçevesinde, aile işletmesi; bir işletmede sahipliğin, temel karar ve icra organlarının, hiyerarşik yapının önemli bir kısmının bir aileden oluştuğu ve zaman içerisinde yönetim ve kontrolün bir sonraki aile kuşağına geçtiği işletme şeklinde tanımlanabilmektedir.

1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ VE FONKSİYONLARI

Aile işletmeleri, dünya ve ülke ekonomileri üzerinde önemli bir ağırlığı bulunan (Flören 1998, 121) ve üstlendikleri fonksiyonlar açısından toplumlar için büyük önem taşıyan işletmelerdir. Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak işletme ve yönetim boyutlarının yanısıra, aile fertleri arasındaki ilişkilerin de organizasyon yapısı içerisine dâhil edilmesine neden olan duygusal unsurlar ve aile içi çatışmaların da (Tetik; Uluyol 2005, 4) yer aldığı üçüncü bir boyutunun bulunmasıdır. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bu boyut, işletme içinde duyguların yönetimini ön plana çıkararak, işletmelerin etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır.

Aile işletmesi kavramının açık olarak tanımlanmamış olması, iş hayatındaki ve ekonomideki kapsam ve öneminin de açıkça belirlenmesini zorlaştırmakta, yerel ve ulusal değerlendirmelere izin vermemektedir. Bununla birlikte, literatürde aile işletmeleri genellikle küçük işletmeler kapsamında değerlendirilmekte (Özalp 1997, 64), kapsam ve önemi bu kritere göre açıklanmaktadır.

Aile işletmeleri, etkilediği ve etkilendiği paydaşlar (kurucu, hissedarlar ve diğer aile fertleri, profesyonel çalışanlar, ülke ekonomisi) açısından farklı önem kazanmaktadır. *Kurucu için*; hayallerini gerçekleştirdiği ve yaşattığı bir eser, çocuklarına fırsat yaratma, aile mirasını ölümsüzleştirme, aileyi bir arada tutma (Vera; Dean 2005, 321) ve çocuklarının ve ailenin geleceğinin teminatı olarak anlam kazanan bir işletme, kendi emeklilik ve kişisel planlarını oluşturma, liyakatlı çalışanları koruma, aileye finansal güvenlik sağlama ve topluma yararlı olma (Genç; Kocasaraç; Doğan 2008, 1) gibi fonksiyonları üstlenmektedir. *Aile fertleri için*; aile birliğini sağlamanın ve sermaye bütünlüğünü korumanın en etkili aracı, aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası, ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmelerine imkân sağlayan bir finansman kaynağı, yeni nesil gençlerin geleceğinin ve kariyer gelişimlerinin temel belirleyicisi olma anlamı kazandırması açısından önemlidir.

Profesyonel yöneticiler için; bilgi ve birikimlerini hayata geçirebilecekleri ve kariyerlerini geliştirebilecekleri bir ortam, ekonomik başarı için bir aracı ifade etmektedir. *Ülke ekonomisi için* de ülkenin "lokomotif"'i olarak önem kazanmaktadır (Alaylıoğlu 2008, 1). Konuya hangi taraf açısından bakılırsa bakılsın aile işletmeleri bütün taraflar açısından farklı fakat anlamlı katkılar sağlamaktadır.

Ülke ekonomilerinin lokomotifi olarak nitelendirilen ve genellikle küçük işletmeler kapsamında değerlendirilen aile işletmelerinin ülkeler için önemi ekonomik ve sosyal katkıları kapsamında değerlendirilebilmektedir (Bellet; Dunn; Heck et Al 2008, 1-2). Aşağıda aile işletmelerinin ekonomik ve sosyal katkıları açıklanmaktadır:

1.3.1. Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkıları

Aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirmeleri kendileri, ülkeleri ve dünya ekonomileri için önem taşımaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü gerektiren global ticaret koşullarında küçük ve esnek yapıları, hızlı karar alma ve inisiyatif kullanma gibi özellikleri itibarıyla aile işletmeleri ön plana çıkmaktadır. En yaygın organizasyon şekli olan aile işletmelerinin, işgücü (istihdam) ve gayri safi milli hâsılaya

katkılarının (üretim) (Karpuzoğlu 2001, 303) yanı sıra katma değer yaratma (yaratıcılık) (Moore; Barrett 2003, 9) noktasında da ülke ekonomilerine büyük katkılar sağlamaktadırlar (Smyrnios; Tanewski; Romano 1998, 49). Ayrıca rekabetin korunmasında da önemli katkıları bulunmaktadır.

Aile işletmelerine finansal açıdan bakıldığında ise aile işletmelerinin performanslarının aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu da görülmektedir. Tablo 1.2' de aile işletmeleri ve diğer işletmelerin finansal performansları karşılaştırılmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere aile işletmelerinin (Leech; Leahy 1991, 1435; Genç; Kocasaraç; Doğan 2008, 1);

- Diğer işletmelere göre daha değerli oldukları,
- Daha büyük kâr payları dağıttıkları,
- Hisse sahiplerine daha yüksek kr sağladıkları,
- Satış oranlarında daha yüksek büyüme gösterdikleri,
- Net varlıkların oranında daha yüksek büyüme gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 1.2. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmelerin Finansal Performanslarının Karşılaştırılması

Aile İşletmelerine Karşı Diğerleri	Örnek	Aile İşletmesi Tanımı
Aile işletmelerinde paydaşların kazancı %16.6 iken AB sermaye piyasası indeksinde yer alan işletmelerin kazancı %14'tür (Sermaye piyasasında yer alan işletmelerin 1/3'ü aile işletmelerinden oluşmaktadır).	AB sermaye piyasası indeksindeki en büyük 200 aile işletmesi (1975-1995)	Üst yönetiminde aile üyelerinin bulunduğu işletme
Aile işletmelerinde paydaşların kazancı %76, diğer işletmelerin ise %9'dur.	Paris Borsası en büyük 250 işletme (1989-1996)	Yönetimin ailenin kontrolünde olduğu işletme
Aile işletmelerinin paydaşlara getirisi 31/50 oranındadır.	50 Amerikan aile işletmesinin sektördeki rakiplerine göre incelenmesi (1972-1983)	İşletmenin kontrolünün %30'undan fazlasının aileye ait olduğu işletme
Aile işletmelerinde daha yüksek kâr marjı, öz sermaye kârlılığı, satış hâsılatı ve aktif kârlılığında daha hızlı artış olmaktadır.	İngiltere'nin 325 büyük işletmesi (1980)	Sahiplik, kontrol
Aile işletmeleri %33 daha kârlı olmakta ve endüstri ortalamasından %15 daha hızlı büyümektedir.	Amerika'da borsada işlem gören en büyük 800 şirket (1990)	CEO'su işletmenin kurucularından olan işletme
Aile işletmelerinde yüksek aktif kârlılığı ve pazar değeri görülmektedir.	Fortune 500 (1982-1994)	En büyük beş paydaştan birinin aileden olması
Aile işletmeleri daha yüksek paydaş getirisi, aktif kârlılığı ve satış hâsılatına sahiptir.	AB sermaye piyasası indeksinde yer alan 500 işletme ve borsada işlem gören 205 aile işletmesi (1989-1994)	Ailenin sahipliğinin paydaşlardan %10 daha fazla olduğu ve işletmede ikiden fazla yöneticinin aileden olduğu işletme
Ailenin kurduğu ve yönettiği işletmelerde satış hâsılatı endüstrideki rakiplerine göre çok yüksektir.	Amerikan tekstil işletmeleri (1983-1992) (n=595 her yıl için)	En büyük beş paydaştan birinin aileden olduğu işletme
Aile işletmeleri daha yüksek aktif ve pazar değerine sahiptir	Business Week CEO 1000 (1987'den 109 işletme)	CEO'su işletmenin kurucularından olan işletme
Aile işletmeleri daha yüksek satış hâsılatı (%8.8'e karşı %3.3) ve öz sermaye kârlılığına (%27'ye karşı %6) sahiptir.	İspanya Bankasının 1991 raporu (104 aile işletmesi)	Sahipliğin %50'den fazlasının aileden olduğu işletme
Aile işletmelerinde aktif kârlılığı ve Tobin Q piyasa değeri daha yüksektir.	AB sermaye piyasası indeksi 500 (1992-1999)	İşletmenin yöneticisinin kurucu ya da aileden olduğu işletme
Aile işletmelerinin öz sermaye kârlılığı (%25.2'ye karşı %15.8), aktif kârlılığı (%7.6 karşı %6.1), toplam sermaye kârlılığı (%18.5 karşı %12.6), satış hâsılatı (%5.4 karşı %3.6) daha yüksek olup daha hızlı ciro artışı sağlanmaktadır.	En büyük 1000 Fransız işletmesi (Her sektörde boyutuna göre seçilmiş 47 çift işletme karşılaştırılmıştır) (1982-1992)	Yönetimin ailenin kontrolünde olduğu işletme
Aile işletmelerinin paydaşlara getirisi (%15.6'ya karşı %11.2), aktif kârlılığı (%5.4 karşı %4.1), ciro artışı (%18.5 karşı %12.6), satış hâsılatı (%23.4 karşı %10.8), gelir artışı (%21.3 karşı %12.6) daha yüksektir.	AB sermaye piyasası indeksi 500 (1992-2002)	Yönetim kurulunda aile üyelerinin bulunduğu işletme

Kaynak: Danny Miller; Isabella Lc-Breton Miller (2005); Managing for The Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business, Harvard Business School Press, Boston, pp. 14-15.

Global ekonomide kritik bir rol oynayan aile işletmelerinin öneminin göstergesi, öncelikle ekonomide yer alan aile işletmelerinin sayısı/oranı ve gayri safi milli hâsıla içerisindeki oranlarıdır (PWC Family Business Survey 2007/2008, 7). Dünyada aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki yüzdesi, genellikle tahmini olarak ifade edilmektedir. Bu tahminler, nicel araştırmalara dayanmamaktadır. Bunun en temel sebebi de kabul edilebilir tek bir aile işletmesi tanımının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bu durum ülkelerarası karşılaştırmaların yapılmasında da sorunlara neden olmaktadır (Flören 2002, 71). Tablo 1.3'te ekonomik sistemlerin bel kemiğini oluşturan aile işletmelerinin ekonomiye katkıları Shanker ve Astrachan'ın (1996) geniş, orta ve dar aile işletmesi tanımları kapsamında özetlenmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde, Avrupa ülkelerindeki aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranlarının (Fransa (%60), Almanya (1995'de %60, 2000'de %84), Hollanda (%74), Portekiz (%70), Belçika (%70), İngiltere (%70–75), İspanya (%75), İsveç (%79), Finlandiya ve Kıbrıs (%80) ve İtalya (<85)) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Amerika %95'in üstünde bir ortalama ile Arjantin, Şili, Uruguay gibi (ortalama %65) Latin Amerika ülkeleri ile karşılaştırıldığında çok önemli bir farklılık göstermektedir. Brezilyalı aile işletmelerinin oranı da %90'ları, Avustralyalı aile işletmelerinin oranı ise %75'i bulmaktadır. Asya ülkelerinden henüz uygun veri sağlanmamış olmasına rağmen, en eski aile işletmesinin 16. yüzyılda Japonya'da kurulmuş olması Japonya'da da bu oranın yüksek olacağı konusunda ipucu vermektedir (Cappuyns; Astrachan; Klein 2008, 1). Asya ülkelerinden Hindistan ve Malezya'da da tüm işletmeler içindeki aile işletmesi oranının %75'in üzerinde olduğu görülmektedir. Türkiye'de bu oran %85 olarak belirtilmektedir (Özgener 2003, 141). Sonuç olarak, tablodaki verilere göre tüm işletmeler içindeki aile işletmelerinin oranının dünyada %65–95 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 1.3. Aile İşletmelerinin Ekonomiye Katkıları

Ülke	Kaynak	Tanımı	Oranı	GSMH	İstihdam	1-100	101-500	>500
Kuzey ve Güney Amerika ve Kanada								
<u>Amerika</u>	Shanker & Astrachan (1996)	Geniş	%96	%40	%60			
<u>Arjantin</u>	Perkins	Geniş	%65			%90	%70	%40
<u>Brazilya</u>	Bernhoelt Danışma Grubu (2002)	Orta	%90	%65		%95	%90	%50
<u>Şili</u>	Martinez (1994)	Geniş	%75	%50-70				
<u>Kanada</u>	Deloitte&Touche (1999)	Geniş		%45	%50			
Avrupa								
<u>Belçika</u>	Crijns (2001)	Dar	%70	%55		%70	%45	%35
<u>Kıbrıs</u>	Poutziouris (2002)	Geniş	%80					
<u>Danimarka</u>	Sorenson			%45				
<u>Finlandiya</u>	Veaceslav&Lehtinen (2001)	Dar	%80	%40-45		%90	%55	%35
<u>Fransa</u>	ASMEP/GEEF	Geniş	>%60	>%60	%45			
<u>Almanya</u>	Klein (2000)	Orta	%60	%55	%58			
<u>Almanya</u>	Klein (2000 sonrası)	Orta	%84					
<u>İzlanda</u>	Ulusal Ekonomi Enstitüsü (2001)	Geniş		%47		%99	%1	
<u>İrlanda</u>	Sunday Business Post (1995)				%40-50			
<u>İtalya</u>	Gnan; Montemerlo (2001, 2002)	Dar	<%85		>%82	%82	%18	%0.01
<u>Hollanda</u>	Flören (1998)	Dar	%74	%54	%43	%77	%47	
<u>Polonya</u>	Niedbala (2002)	Geniş	%50-80	%35		%25-45	%15-25	%10
<u>Portekiz</u>	Rejo (1997)	Geniş	%70	%60				
<u>İspanya</u>	Gallo; Cappuyns&Estape (1995)	Dar	%75	%65				
<u>İsveç</u>	Emling (2000)	Dar	%79			%54	%48	%26
<u>İngiltere</u>	Poutziouris	Orta	%70					
Avustralya								
<u>Avustralya</u>	Smyrnios; Romano & Tanewski (1997)	Dar	%75	%50	%50			
Asya								
<u>Hindistan</u>	CMIE; Gelir İstatistikleri (2000)	Geniş		%65	%75			
<u>Endonezya</u>	Faustine (2001)	Geniş			%82			
Afrika (Uygun Veri Bulunamamıştır)								

Kaynak: Kristin Cappuyns; Joseph H. Astrachan; Sabine Klein (2003); "Family Business Dominate", p. 3, http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf (11.07.2008).

Shanker ve Astrachan'ın (1996) aile işletmesi tanımında:

- Geniş: Stratejik kararların alındığı ve aile üyelerinin düşük katılımının bulunduğu işletmeler;
- Orta: Kurucunun işletmenin başında bulunduğu, yönettiği, oy çokluğunun ailede olduğu ve aile üyelerinin katılımının sağlandığı işletmeler;
- Dar: Sahiplik ve yönetimin tamamıyla aileye olduğu işletmeler ifade edilmektedir.

"Bu çalışmalardaki rakamlar, tahmini ya da araştırmacı tarafından oluşturulan anketin değerlendirme sonuçlarıdır.

Tablo 1.3 incelendiğinde aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy işletme olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin gayri safi milli hâsılaya katkıları bakımından dünyada aile işletmesi oranı en yüksek ülke olan Amerika'nın (%96) milli hâsılaya katkısının %40 oranında olduğu görülürken, daha sonra Finlandiya (%45) ve Polonya'nın (%35) milli hâsılaya katkılarının nisbeten az olduğu, Brezilya, Şili, Fransa, İspanya ve Almanya'daki aile işletmelerinin ise milli hâsılaya katkılarının %60 civarında olduğu görülmektedir. Türkiye'de aile işletmelerinin gayri safi milli hâsılaya katkılarının %75 oranında olduğu söylenebilmektedir (PWC Family Business Survey 2007/2008, 1). Tablodan da anlaşılacağı gibi aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde çok önemli oldukları görülmektedir.

İstihdam açısından Tablo 1.3. incelendiğinde, Fransa ve Hollanda dışındaki ülkelerde aile işletmelerinin istihdam oranlarının %50'nin, Hindistan, Endonezya ve İtalya'da %90'ın üzerinde olduğu görülürken, 1–100 işçi çalıştıran küçük aile işletmeleri kapsamında Arjantin, Brezilya, Finlandiya ve İzlanda da bu oranın %90'ın üzerinde olduğu saptanmıştır (Cappuyns; Astrachan; Klein 2008, 1). Bu kapsamda düşünüldüğünde, aile işletmelerinin sahip oldukları istihdam potansiyeli ile ülkelerin önemli sorunlarından biri olan işsizlik sorununa da çözüm olabilecek nitelikte işletmeler olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

Ayrıca ekonomileri etkileme gücüne sahip olan bankacılık ve finans sektöründe de aile işletmelerinin söz sahibi konumunda oldukları görülmektedir. Genel olarak ekonomide bankalar para ticareti yapan ve “iştirakler” edinerek reel kesimle iç içe geçen kuruluşlardır. Özellikle para piyasaları gelişmemiş ülkelerde, bu piyasalara ulaşabilmek özel bir önem kazanmaktadır. Çünkü rekabet sürecinde başarılı olabilmek, ne ölçüde yatırım yapabildiğinize, bu da ne ölçüde para piyasalarına ulaşabildiğinize bağlı olmaktadır (Katırcıoğlu 2002, 1). Türkiye'de Sabancı Holding (Akbank), Koç Holding (Koçbank), Doğuş Holding (Garanti Bankası) ve Çalık Holding (Aktifbank) bu tür kuruluşlara örnek olarak verilebilmektedir.

Küçük ve çok küçük aile şirketleri, Türkiye ekonomisinin belkemiği konumundadırlar. Küçük ve orta boy aile işletmeleri, imalat sektöründeki istihdamın yaklaşık olarak %60'ını ve katma değer %30'unu oluştururlar. Çok küçük aile işletmeleri ise Türkiye'de daha özel bir konuma sahiptirler. 10'dan az işçi çalıştıran bu işletmeler, imalat sektöründeki bütün işletmelerin %94'ünü oluşturur, işgücünün %30'unu istihdam

eder, fakat katma değerin yalnızca %7'sini yaratırlar. Esas olarak aile işletmesi niteliğinde olan bu işletmeler, pazar boşluklarını bulmada esnek ve dinamik aynı zamanda informel ekonomiden gelen ucuz girdilerden istifa edebilecek konumdadırlar. Bu işletmeler, yüksek düzeyde istikrarsız olan Türkiye ekonomisine bir miktar yapısal istikrar sağlayan işletme grubunu oluşturmaktadır (Türkiye-AB İlişkileri Düzenli Raporu 2001, 9). Bu kapsamda incelendiğinde küçük ve orta boy işletme olarak nitelendirilen bu işletmeler ülke ekonomilerine yön vermektedirler.

1.3.2. Aile İşletmelerinin Sosyal Yaşama Katkıları

Aile işletmeleri, girişimci yapıları ile sağlıklı bir toplumun oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bir ülkenin temel ekonomik ve sosyal çatısı, ne bireysel çalışanlar, ne girişimciler ne de şirketler tarafından yapılandırılmakta, daha ziyade aileler tarafından oluşturulan, kontrol edilen ve yönetilen işletmeler aracılığıyla oluşturulmaktadır (Bellet; Dunn; Heck et Al 2008, 2). Dünya genelinde ülke ekonomilerinde yer alan aile işletmelerinin sayısı/oranı dikkate alındığında aile işletmelerinin toplum üzerindeki etkisi de daha net anlaşılabilmektedir. Aşağıda aile işletmelerinin bazı sosyal katkıları açıklanmaktadır:

1.3.2.1. Ulusal ve Bölgesel Politikayı Yönlendirme Fonksiyonu

Novak (1983, 213–214), aile işletmelerinin, ülkelerin ekonomik, politik ve ahlak sistemleri üzerinde rolü olduğunu vurgulamakta, özellikle ekonomik anlamda güç kazanan aile işletmelerinin ülke politikalarını etkileme ya da yönlendirme gücüne de sahip olabileceğini ifade etmektedir. Aile işletmeleri, yeni bir sınıf oluşturarak, yaşamlarını etkileyecek kararlara katılımlarının sağlanmasını içeren ve “politik ekonomi” olarak ifade edilen yapı içerisinde yer almaktadırlar. Aile işletmeleri bu sistem içerisinde aile isim ya da unvanlarını kullanarak değil, kişisel ya da girişimci kimliklerini kullanarak yer almaktadırlar. Genellikle politik sistem içerisinde yer alacak politikacılar belirlenirken bir aile, aşiret ya da grubu temsil gücüne sahip, arkasında oy potansiyeli olan bireylerin tercih edildiği görölmektedir. Örneğin, Türkiye’de özellikle merkez sağ partiler, Doğu ve Güneydoğu’da halkla diyaloga girme yerine büyük oy potansiyelleri olan aşiret ve aileleri saflarına çekerek blok oy peşine düşmekte; aşiret liderlerini aday gösterme stratejisi uygulamaktadırlar (Aksoy 1999, 1). Türkiye'nin en büyük ve en dağınık aşiretlerinden biri olan (yaklaşık 30 bine yakın oyları bulunan ve

büyük bölümü Şanlıurfa'da oturan) İzol aşiretinin lideri, Zülfikar İzol, bu tür girişimcilere örnek gösterilebilir (Dilek 2007, 1).

Benzer şekilde, TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği), MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği), GESİAD (Genç Sanayici ve İş Adamları Derneği), TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), ASO (Ankara Sanayi Odası), İSO (İstanbul Sanayi Odası), KAYSO (Kayseri Sanayi Odası) gibi sivil toplum kuruluşlarında hükümetlerin alacağı kararlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu kararlar da ülkenin ekonomik, politik ve ahlak sistemlerini etkilemektedir. Bu kuruluşlar, ekonomik istikrar, sektörel ve bölgesel politikalar, iş ve yatırım politikaları konularında hükümetlere ya da yerel yönetimlere yardımcı olmaktadır. Sivil toplum kuruluşları üyelerin büyük bir kısmı da aile işletmelerinin kurucu ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinin ülkenin ulusal ve bölgesel politikaları üzerinde etkili oldukları söylenebilmektedir.

1.3.2.2. Planlı Kentleşme ve Yöresel Değerlerin Korunması Fonksiyonu

Küçük aile işletmeleri her yörede yaygın olarak kurulabildikleri için, kentleşme ve kırsal alandan kaçma sonucu ortaya çıkan kültürel yabancılaşmanın önlenmesine de yardımcı olurlar. Bir başka deyişle, küçük aile işletmeleri, kasabalıyı kasabasında, köylüyü köyünde tutarak onların kültürel ve kişisel değerlerini korumalarına yardımcı olur. Bu durum, bireylerin sosyal değerleri ile ekonomik refahlarını sağlamalarına olanak tanıdığı için bireyin topluma yabancılaşmasını da önlemiş olmaktadır (Alpugan 1988, 12). Aynı zamanda bu işletmeler, emek yoğun çalışan işletmeler olmaları nedeni ile kırsal kesimde ve şehirlerde kalifiye olmayan ya da eğitimsiz işgücünün değerlendirilmesine yardımcı olmakta, kalifiye işgücünü de yenilik ve gelişim programlarının etkinliği için kullanmaktadırlar.

1.3.2.3. Katılımcı ve Demokratik Bir İş Atmosferinin Oluşturulması Fonksiyonu

Aile işletmelerinde çalışanların kararlara katılarak işletmelerde demokratik bir yapı oluşturmaları, çalışanların örgütlerine güvenmeleri ve kendilerini ailenin bir parçası olarak görmeleri, aile ve şirket itibarını her şeyin üzerinde değerlendirmeleri, çalışanların kendilerini işlerine adanmalarına yol açmakta ve sonuçta çalışanların motivasyonları artarak aile işletmelerinin başarılarında önemli rol oynamaktadırlar. Başarılı aile işletmesi üyeleri, zamanla şehirlere ya da daha büyük yaşam alanlarına taşınabilmektedir. Daha sonra, diğer aile üyeleri de bu alanlara taşınmakta ve kendi

işyerlerinde çalışarak mesleki deneyim kazanmaktadırlar (Novak 2001, 216). Böylece, aile üyeleri arasında sıkı bir işbirliği sağlanırken, yaptıkları iş daha anlamlı halen gelen, bu işten zevk alan çalışanların bulunduğu bir iş atmosferi yaratılır.

1.3.2.4. Değişim ve Yeniliklerin İtici Gücü Olma Fonksiyonu

Globalleşen dünya koşullarında her gün değişimler ve yenilikler ortaya çıkmaktadır. Pazarlar, müşteri tercihleri, dağıtım kanalları, üretim teknolojileri, reklâm, satış ve pazarlama yöntemleri, finansman kaynakları ve yönetim teknikleri bu değişim ve yenilenmeden etkilenmektedir. Aile işletmeleri de bu değişen çevre içerisinde faaliyet göstermektedirler. Global ekonominin itici gücünü oluşturan aile işletmeleri, yeni fikir ve buluşların ortaya çıkarılmasında, geliştirilmesinde ve ekonomik ürüne dönüştürülmesinde de önemli bir role sahiptirler. Bunun yanı sıra, bazı aile işletmeleri rekabet güçlerini artırmak amacıyla, yenilikler arayışı içerisine girmektedir (Alpugan 1988, 15), daha etkin ve verimli faaliyetlere yönelmektedirler. Bu işletmeler, kendi tasarruf ve sermayeleri ile yerel kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasında da görev almaktadırlar.

Globalleşme ile sınırların ortadan kalmaya başlaması ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile işletmeler, sınır ötesi ticaret ve işbirliğini artırmaya öncelik vermektedir. Küresel rekabetin gereklerini yerine getirebilmek için; küçük orta ya da büyük aile işletmeleri daha yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunarak küresel pazarlara girebilmek için mücadele etmektedir. Bu noktada küçük işletmeler, esnek yapıları ile teknolojide yeniliklere ve değişikliklere daha çabuk ayak uydurabilmekte, bu nedenle ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan daha az etkilenmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri esneklik özellikleri ile yeni ve yaratıcı fikirlerle yeni pazarlarda ticaret potansiyeli yaratabilmektedir.

1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmeleri diğer işletme türlerinden birçok açıdan farklılık göstermektedir. Bu farklılıkları karakterize eden özelliklerin belirlenmesi, aile işletmelerinin daha yakından tanınmasına olanak sağlayabilir. Aile şirketlerinin en temel özelliği bir aile bireyi tarafından kurulmuş olması ve daha sonra diğer aile bireylerinin katılımına açık olan bir örgüt yapısına sahip olmasıdır. Aile işletmelerinin temelinde yatan sahiplik, yöneticilik ve aile arasındaki ilişkileri ihtiva eden üç boyutlu olan yapı, diğer işletme yapılarından

farklılıklar göstermektedir. Tablo 1.4' de aile işletmesi olan ile olmayan işletmeler arasındaki farklılıklar özetlenmektedir.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler bulunmakla birlikte, önemli bir nokta da aile işletmelerinin belli bir standardının bulunmayışı ya da kurallara sığdırılmayacak ölçüde değişken bir yapısının olmasıdır. Dolayısıyla aslında ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı özellik ve modelden bahsedilebilmektedir (Fındıkçı 2005, 29). Tablo 1.4' te açıklanan genel çizgiler çerçevesinde benzer temel özellikler şu şekilde özetlenebilmektedir (Beckyard; Dryer 1993, 6; Morris; Williams; Allen et Al 1997, 388; Karpuzoğlu 2001, 20-21; Flören 2002, 31; Özdevecioğlu 2004, 112-115; Ateş 2005, 5-6; Fındıkçı 2005, 30-32; Tetik; Uluyol 2005, 15; Erdoğan 2007, 69-71):

- Aile işletmesi, girişimciliğini aile üyelerinden bir ya da birden çok kişinin yaptığı ve daha sonra aileden diğer insanlarında katılabildiği, çoğu zaman kâr amaçlı bir kurumdur.
- Bu işletmelerde iş ve aile sistemleri iç içedir. Karar vermede, yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde, temel işletmecilik kural ve ilkeleri yerine aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Aile işletmelerinde kurucu/yöneticiler pozisyonlarını uzun süre korumaktadırlar. Bu durum uzun dönemde istikrarlı bir yönetim ve liderlik tarzı oluşturmaktadır.
- Kurucu ve hissedarlar bir ailenin üyeleri veya akrabalarıdır. Yani yönetim faaliyetleri ile birlikte yönetim (icra) yetkileri de aile de toplanmakta, aileden en az iki kuşak genellikle işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar.
- Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte ele alınmaktadır.
- Aile işletmelerinde kurucu ve yönetici girişimci, yönetimden kolay kolay çekilmeyi istememektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun oluşturmaktadır. Yönetimin devri aile işletmesinin yaşamında önemli bir dönüm noktasıdır.

Tablo 1.4. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklılıklar

Aile İşletmeleri	Aile İşletmesi Olmayan İşletmeler
Yönetmel pozisyonlarda bir ömür boyunca aile üyeleri vardır ve işletmede çıkarları söz konusudur.	İşletmede yöneticinin ilgisi, işgücü kontratlarıyla sınırlıdır.
Yönetmel pozisyonlardaki aile üyelerinin tüm kariyerleri işletme ile birliktedir.	Yöneticiler nadiren tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalırlar.
Aile üyeleri, işletme içerisinde zaman ufkuna sahiptir.	Yöneticiler, işletme içerisinde daha kısa zaman ufkuna sahiptirler.
Özellikle üst yönetim kademelerinde olan aile üyeleri için, işletmenin başarısızlığı olumsuz kişisel kariyer sonuçları ortaya çıkarır.	İşletmenin başarısızlığı yönetici üzerinde nispeten az etkiye sahiptir.
Bir aile üyesinin yönetmel görevine son verilmesi olasılığı çok zayıftır.	Bir yöneticinin yönetmel pozisyonuna son verilmesi olasılığı çok yüksektir.
Örgütün büyümesi, ailenin servetini artırması ve yeni iş alanı yaratması gurur duygusundan kaynaklanan bir kişisel kazanım ortaya çıkarır.	Kişisel kazanım terfi, ücret artışı ve yükselme gibi unsurlarla sonuçlanmaktadır.
Örgütsel performans daha çok yönetmel konularla ilişkili olmaya eğilimlidir.	Örgütsel performans özel bir yöneticiyle ilgili olmaya daha az eğilimlidir.
Karar verme merkezîyetçidir ve yeni kuşaklara geçtikçe merkezîyetçilik azalabilir.	Katılımcı, takım çalışmaları sonucu karar vermeye sık rastlanılmaz.
İçsel kontrol sistemleri daha fazla informel olmaya eğilimlidir.	İçsel kontrol sistemleri daha fazla formel olmaya eğilimlidir.
Aile üyeleri arasında rekabet varsa, yerine geçme problemleri ve sarsıcı olabilir. İşletmenin üst yöneticisi ile mirasçılar arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir.	Yerine geçme çatışma ve rekabet içerebilir, fakat hissedarlar tam zamanında ve düzenli olması yolunda süreci denetleyebilirler.
Aile üyesi yöneticiler, kendilerine ve ailelerine karşı sorumludur.	Yöneticiler, hissedarlara karşı sorumludurlar.
Çatışmalar döngüsel bir seyir izler. Aile içerisindeki bir çatışma ilerleyen zamanlarda işletme kararları üzerinde etkili olabilir. Bu durum, gelecekteki aile dinamiklerini etkileyebilir.	Çatışmalar doğrusal bir seyir izlemeye eğilimlidirler ve çatışmaların etkileri zamanla daha fazla yönlendirilebilirler.
Aile dışı işletme çalışanları, işletme içerisindeki yükselme hareketliliğinden ve kişisel fırsatlarından dolayı gerçek sınırlarını algılayabilir ve anlayabilirler.	Çalışanlar yükselme ve karara katılma konularında büyük ölçüde eşitlik duygusuna sahiptirler; bu belki de daha fazla içsel rekabet yaratır.
Ailevi sorunlar, işletme sorunlarını doğrudan etkileyebilir.	Çalışanların özel hayatı iş performansını etkilediği zaman, etkisi işletmeden daha fazla birey üzerine olmaktadır.

Kaynak: Michael H. Morris; Roy O. Williams; Jeffrey A. Allen et Al (1997); "Correlates of Success in Family Business Transitions", Journal of Business Venturing, Vol. 12, p. 388.

- Aile işletmelerinde güven unsuruna büyük önem verilmektedir. Bu nedenle işletmede aile dışından yöneticiler görev alsalar bile kilit noktalara aile üyeleri yerleştirilmektedir.
- Aile işletmelerinde aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetmel kararlara katkıda bulunma gibi farklı roller içermekte, bazen aile üyelerinin bu rollerden bir ya da birkaçında rol alabildiği yapılar bulunmaktadır.

- Nepotizm* (akrabaların kayrılması) söz konusu olup, yeterliliğe fazla önem verilmemektedir.
- Aile işletmelerinde daha az bürokrasi ve politik davranış görülmektedir .
- Aile işletmelerinde girişimci statüsündeki grubu takip eden kuşak daha çok varis statüsündedir. Varis statüsündeki yeni kuşağın yetişmesi, gelişmesi, sahip olduğu olanaklar, bir önceki kuşağa göre daha gelişmiş olduğu için işin başındaki zorlukları genelde görüp yaşamadıkları için daha rahat olabilmekte ve zamanla girişimci kuşağın yükünü almakta zorlanabilmekte ya da işe uyumda sıkıntı çekilebilmektedir.

Bahsi geçen özelliklerin ortak noktasının, Bechard ve Dryer* (1983)'ın aile işletmesi tanımı çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Aile işletmesi sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olduğu, işletme faaliyetlerinin de aile üyelerince gerçekleştirilmesi sonucunda iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği bir yapıdır. Bu yapının işletme için bazen avantaj bazen de dezavantajlar doğurduğu görülmektedir. Bu nedenle bu işletmelerin avantaj ve dezavantajları aşağıda ele alınmıştır.

1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Aile işletmeleri hakkındaki genel düşünce, aile ve işletmenin bir araya geldiğinde daha az verim elde edileceği konusu üzerine odaklanmaktadır. Bu düşüncenin her zaman doğru olmadığı bir gerçektir. Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymak, bu işletmelerle ilgili doğru değerlendirmeler yapılmasına yardımcı olmaktadır (Özalp 1971, 64). Aile işletmelerinin kendilerine özgü yapı ve dinamikleri bazı avantaj ve dezavantajlar oluşturmaktadır. Literatürde daha çok aile işletmelerinin zayıflık ve dezavantajlarına odaklanılsa da aile işletmelerinde aile ve şirket birleşmesinden doğan üstünlüklerde yer almaktadır. Aşağıda aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları sistematik olarak açıklanmaktadır.

* Nepotizm, aile işletmelerinde görülen en önemli problemlerden biri olup, özel çaba gösterilmek suretiyle bir kişinin kendi akrabalarını bir işletmeye veya kamu kuruluşuna yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi ve bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesini ifade etmektedir (Fusun Kocabaş; Pelin Baytekin; “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, 2004, s. 426).

* Aile işletmesi, iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş halidir (Richard Beckhard; W. Gibb Dyer; a.g.e., p.6).

1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinin en temel avantajı, aile ilişkilerinin gücünden gelmektedir. Aile üyeleri, işletmenin bir aile işletmesi olması nedeni ile benzersiz bir motivasyona sahiptir (Longenecker; Moore; Petty et Al 2006, 99). Çünkü işletmenin başarısı aynı zamanda ailenin başarısının bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Aile işletmelerinin başarısının temelinde yatan avantajlar ise işletmenin yaşam döneminin hangi evresinde olduğundan, aileye ve mülkiyete ait özelliklerden, işletmeye özgü özelliklere kadar birçok faktörden etkilenmektedir (Akdoğan 2000, 34). Tablo 1.5’ de gösterilen bu avantajlar aşağıda açıklanmaktadır (Kets de Vries 1993, 62–70; Akdoğan 2000, 34–36; Harju; Heinonen 2004, 5; Gürcan; Haşimoğlu 2004, 266–267; Erdoğan 2007, 80–84):

Tablo 1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile İşletmelerinin Avantajları	
Mali kaynakların kolay sağlanması	Kriz dönemlerinde dayanma gücü
Hızlı karar alabilme	Bürokrasinin azlığı
Aile kültürü ve bağlılık	Dinamizm
Tanınmış aile unvanının sağladığı sosyal ve iş çevresi	Yüksek standartları sağlamayı amaçlayan aile unvanının korunması
Yönetim politikalarında devamlılığı sağlama	Zaman, iş ve para konularındaki esneklikler
Uzun vadeli planlama	Güvenilirlik
Daha bağımsız hareket edebilme	Kontrol maliyetlerinin düşüklüğü
Aile üyelerinin güçlü motivasyonu	İşletme özel bilgisi

Kaynak: Justin G. Longenecker; Carlos W. Moore; J. William Petty; Leslie E. Palish (2006); Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, 13. Edition, Thompson, South-Western, London, p. 99; Peter Leach; Tony Bogod (1999); Guide to the Family Business, Third Edition, Kogan Page, London, p. 5; M.F.R.Kets de Vries (1993); “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and The Bad News”, Organizational Dynamics, Vol. 21, Issue 3, p. 61’den tablolaştırılmıştır.

Mali Kaynakların Kolay Sağlanması: Sermaye konusu, özellikle sermayenin kıt olduğu az gelişmiş ülkeler açısından çok önemlidir. Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu bu ülkelerde işletmeler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada problem yaşamaktadırlar. Aile işletmeleri ise hem kuruluş hem de sonraki dönemlerde bu ihtiyaçlarını büyük ölçüde aile fonlarından sağlamaktadırlar (Aydın 1985, 86). Ayrıca aile işletmelerinde işlem ve kontrol maliyetlerinin daha düşük (Habbershon; Williams 1999, 4) olması da yöneticileri kaynak bakımından rahatlatmaktadır.

Kontrol Maliyetlerinin Düşüklüğü: Aile işletmelerinde anahtar pozisyonlarda görev alan çalışanlar birbirlerine ve ilişkilerine güven duymaktadır. İşletme, hırsızlık ya da çalışanların iş alışkanlıklarını denetleme gibi durumlara uygun sistemleri uygulamak için daha az kaynak ayırmaktadır (Longenecker; Moore; Petty et Al 2006, 99).

Hızlı Karar Alabilme: Aile işletmelerinde yoğun iç politikalar bir yana bürokratik geleneksel kuruluşlardan daha hızlı kararlar alınmaktadır. Aile işletmeleri genellikle ya açık bir hiyerarşi (baba egemenliğe tamamen sahip başkan, çocuklarda yardımcıları) ya da nispeten küçük bir karar alıcı grubu (aile konseyi) ile kararlar almayı tercih etmekte, böylece kararlar hızla ve çok az tartışmayla alınabilmektedir (Allio 2004, 26). Özellikle sermayenin tamamına veya büyük çoğunluğuna sahip olan girişimcinin ve aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamak için çok fazla kişiye danışılmamakta ve çok fazla imzaya ihtiyaç duyulmamaktadır (Barutçu 2005, 88). Örneğin, Beğendik mağaza işletmeleri yöneticisi Ata BEĞENDİK aile işletmelerinin en önemli avantajının, karar alma ve uygulama süreçlerinin çok hızlı olabilmesi olduğunu, bu durumun özellikle kriz zamanlarında işletmeleri daha ileri götürebilmek için bir fırsat olarak düşünülebileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde İsmet ABALIOĞLU (Cafer Sadık Abalıoğlu Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı) aile işletmelerinde karar alma mekanizmalarının hızlı çalışmasının, sürdürülebilir kârlılıkla birlikte çocuk ve torunlar için nesiller boyunca yaşayacak kuvvetli şirketler kurarak, uzun vadeli yatırımlarda bulunabileceklerini ifade etmektedir.

Yönetim Politikalarında Devamlılığı Sağlama: Aile işletmelerinde ailenin amaçları ve işletmenin stratejileri bir bütün olarak düşünülmekte ve uzun vadede değer yaratacak strateji ve politikalara odaklanılmaktadır (Habbershon; Williams 1999, 4). Değişimin son derece hızlı yaşandığı dünyada işletmeler açısından önemli bir sorun olan kurumsallaşamama ve işletme yöneticilerinin sık sık değişmesi her giden yönetici ile yönetim felsefelerinin de değişmesine neden olmaktadır. Aile işletmelerinde ise nispeten yöneticilikte bir istikrar ve dolayısıyla da yönetim hedeflerinde bir yeksenaklık söz konusudur. Suna Kırac'ın (2006, 95), (Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili) hayatını kaleme aldığı "Ömrümden Uzun İdeallerim Var" adlı kitabında, babası Vehbi Koç'un izlediği yönetim politikalarını; Koç aile'sinin "gelenekselleşmiş" olan çalışma tarzı ve yöneticilerin arzulanan hedef ve amaçlara nasıl ulaştıklarını vurgulamaktadır.

Uzun Vadeli Planlama: Aile işletmeleri uzun vadeli bakış açısına sahiptirler. Günü kurtarma ya da aldatıcı işlemler söz konusu değildir. İşletme sahibinin isminin işletme unvanında bulunması gerçeği, onların kamuoyunda saygınlıklarının devam etmesi için daha bilinçli ve dürüst olmalarını aynı zamanda işletmenin ismine sahip çıkmalarını gerektirmektedir. Örneğin nesiller boyunca kitap yayıncılığı yapan İsveç’li Bonnier ailesinin üyeleri ürünleri ile gurur duymakta ve bunun devamı için uzun vadeli planlar yapmaktadırlar (M.F.R.Kets De Vries 1993, 62). Ayrıca hisse senetleri sermaye piyasasında olmadığı için kısa vadeli kâr beklentileri yaşamamakta, uzun dönemli stratejiler geliştirmektedirler (Tetik; Uluyol 2005, 10). Başarılı aile işletmelerinde iç ve dış çevre ile ilişkiler stratejik olarak yönetilmekte ve uzun vadeli “ilişki kontratları (Relationship Charter)” oluşturulmaktadır (Morris; Williams; Allen et Al 1997, 398).

Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı Sosyal ve İş Çevresi: Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi, işletmenin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruflar sağlayan bir durumdur. Belirli bir unvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda kolaylıklar yaratabilmektedir. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven oluşumuna da yardımcı olmaktadır (Barutçu 2005, 88). Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Doğan Şahin, 2.Aile İşletmeleri Sempozyumunda yaptığı konuşmada; Hacı Bekir Lokum ve Şekerli Mamuller San. A.Ş.’nin 228 senelik bir işletme olduğunu; kurucularının, okumak için İstanbul’a geldiğini, fakat zaman içinde şekerciliği öğrendiğini ve imalat işine girdiğini ifade etmiştir. Bu süreçte padişah tarafından Şekercibaşı unvanının verildiği, verilen unvanın o zamanın ISO Belgesi gibi algılandığını, padişah paye verdiği göre demek ki bu işte pir olduğunu yani, yapılan işte usta olduğunu vurguladığını anlatmıştır. Markanın işletmenin kimliği olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla tanınan ve güvenilen bir aile unvanın markalaşması söz konusu olmuş ve işletmenin hem üretici hem de tüketiciler gözünde daha kolay kabulüne yol açmıştır.

İşletme Özel Bilgisi: Aile işletmeleri, genellikle birbirlerine güvenen ve kendilerini işletmelerine adanmış çalışanlar tarafından geliştirilen ve paylaşılan özel işletme bilgileri ile rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadırlar (Longenecker; Moore; Petty et Al 2006, 99). Bu bilgiler belirli teknolojiler veya Know How gibi konuları kapsayabildiği gibi

işletmenin ticari çevresi içerisinde aileyi ve işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik bilgileri de içerebilmektedir (Leach; Bogod 1999, 5).

Örgüt Kültürü: Aile işletmelerinde, ailede miras olarak bırakılan, zaman içerisinde güçlenerek ortaya çıkan en temel değer bağlılıktır (Allio 2004, 26). Aile işletmelerinde çalışanlara daha fazla bağlılık oluşturacak değerler ve kültürel öğeler aşılanmaktadır. Aile üyeleri kendi çalışanlarını ve çocuklarını işletmenin eşsiz kaynağı ve işletmenin temeli olarak görmektedir (Miller; Le Breton-Miller 2003, 130-131). Bu şekilde çalışanları ile geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşmaktadır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştirildiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilmektedir. Ailenin değerleri ve şirketin değerleri ile birleşince sinerji doğmaktadır. Ayrıca işletme bağları ve değerleri güçlü bir örgüt kimliğinin oluşmasına ve işletmedeki güven ve kontrol çerçevesinde yüksek performansa yol açabilecek örgütsel yakınlıklar oluşturmaktadır (Leenders; Waarts 2003, 689). Sanko Holding'in kurucusu Sani Konukoğlu, işletmelerinin başarısında en önemli unsurun, aile ve şirketin temel değeri olan "işte dürüstlük" prensibinin benimsenmiş olmasıdır (Fındıkçı 2005, 356). Sonraki kuşaklarda bu prensibin işletmelerde bir düstur olarak devam ettirmiştir. Başka bir anlatımla, Sanko Holding'in bu prensibi aile ve işletme kültürünün oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Dinamizm: Ulusal ve uluslararası piyasalardaki değişim ve gelişimi izleyip ona uygun örgüt yapısını şekillendirmek, uyum mekanizmaları geliştirmek aile işletmelerinde daha kolaydır. Hızlı karar alabilmeleri ve bürokratik işlemlerin azlığı nedeniyle aile işletmeleri bu konuda üstünlük sağlamaktadır (Harju; Heinonen 2004, 5). Ayrıca aile işletmelerinde daha esnek çalışma uygulamaları, daha düşük işe alma maliyetleri, daha etkin çalışan işgücünün bulunması (Habbershon; Williams 1999, 4) işletmelerin dinamizmini artıran unsurlar arasında yer almaktadır.

Aile Üyelerinin Güçlü Motivasyonu: Bir işletme kurulurken girişimci, yaratıcılığını ve yeteneklerini kullanarak, işini hayatı ile birleştirmektedir. Aile işletmelerinde bu süreç aile üyelerinin büyük bir özveri ve adama duygusu içerisinde işe bağlanmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aile üyeleri işletmenin başarısı için çalışmakta, bütün enerji ve zamanlarını bu amaçla kullanmaktadırlar. Çünkü işletmenin başarısını kendi başarıları

olarak algılamaktadırlar (Leach; Bogod 1999, 5). Ayrıca aile üyeleri sıkıntılı durum ve zamanlarda duygularını ön plana çıkararak, “kol kırılır, yen içinde kalır” anlayışıyla, daha sıkı kenetlenip, işlerine sarılabilmektedir.

Bürokrasinin Azlığı: Aile işletmelerinde bürokrasinin ve formalitelerin daha az olması dolayısıyla kararlar daha hızlı bir şekilde alınabilmektedir. Bir takım fırsatların anında değerlendirilmesi durumunda hızlı karar alma işletmeler için kritik öneme sahiptir (Tetik; Uluyol 2005, 10). Aile işletmelerinin otokratik yapısı formaliteleri azaltmakta ve dolayısıyla ast-üst ilişkilerinde iletişim konusunda zaman kaybının önüne geçilmektedir.

Krizlere Dayanma Gücü: Aile işletmelerinin kriz dönemlerinde daha çok gelir yaratmaya yönelik stratejilere yöneldikleri ve daha sonra küçülmeye yönelik stratejileri tercih ettikleri görülmektedir. Gelir yaratma stratejilerini kullanarak işletmeler maliyetlerini azaltmakta ve faaliyetlerini genişletmektedirler (Kaya; Aytekin 2004, 152). Yine kriz dönemlerinde aile işletmelerinde şebeke ilişkileri ve işbirliği imkânları daha fazla olduğu için bunu üstünlük olarak kullanabilmektedirler.

Zaman, İş ve Para Konularındaki Esneklikler: Aile üyeleri işin durumuna göre zaman, iş ve para konularında diğer işletme çalışanlarına göre daha esnek davranmaktadırlar. Aile üyeleri işlerini, işin etkinlik ve verimliliğine göre ayarlarken diğer çalışanlar mesailerini doldurmaya çalışmaktadır. Benzer durum para konusunda da görülmektedir. Personel kendi maaşları ile ilgilenirken, aile üyeleri işletmenin finansal esnekliğini koruyacak, girdi ve çıktılarını da gözetmek durumundadırlar (Leach; Bogod 1999, 5). Bununla birlikte aile üyeleri, kendi maaşlarını belirleme, ek finansal kaynak kullanabilme gibi avantajlara da sahiptir.

Aile işletmelerinin yukarıda sayılan avantajlarına ek olarak sosyal kontrol, çatışmaların etkin şekilde çözümü, süreklilik ve açık örgüt iklimi gibi avantajları da bulunmaktadır (Leenders; Waarts 2003, 689). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran ve her işletmede farklılık gösteren örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel destekle kuvvetlendirilmekte ve aile işletmelerinin performansı ve başarısında olumlu etki göstermektedir.

1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmeleri literatürü ağırlıklı olarak aile işletmelerinin dezavantajları, karşı karşıya kaldığı tehlike ve sorunları tartışmaktadır. Aile işletmeleri ile ilgili dergilerin son on

yıllık sayılarına (örneğin Family Business Review) bakılırsa makalelerin üçte ikisinin aile işletmelerindeki olumsuzluklarla ilgili oldukları görülmektedir (Miller; Le Breton-Miller 2003, 127). Dünyada aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki yüzdesinin tahmini %65–95 (Cappuyns; Astrachan; Klein 2008, 3) arasında olduğunun bilinmesi; ülkelerin ve dünya ekonomisinin büyük bir yüzdesini oluşturan bu işletmelerin olumsuzluklarının genel ekonomiyi etkilediğinin düşünülmesi; aile işletmelerinin aile, yönetim ve sahiplik sistemlerinden oluşan üçlü yapısının potansiyel çatışmaları zemininde barındırması, diğer işletmelerden farklı sermaye yapılarının bulunması, işletmelerinde profesyonel yönetici ve yönetim devri gibi problemlerin yaşanması, aile işletmeleri konusundaki çalışmaların daha çok bu işletmelerdeki olumsuzluklara yoğunlaşmasına neden olmuştur. Ayrıca bir işletmeye ailenin sağladığı üstünlüğün bir diğer işletme için zayıflık oluşturması ikilemi çalışmaların olumlu olduğu kadar olumsuz yanlarının da dikkate alınmasını gerektirmiştir. Tablo 1.6’ da özetlenen aile işletmeleri için dezavantaj oluşturan konular aşağıda açıklanmaktadır (Kets de Vries 1993, 62–70; Akdoğan 2000, 34–36; Gürcan; Haşimoğlu 2004, 266–267; Ateş 2005, 12–16; Erdoğan 2007, 80–84):

Tablo 1.6. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile İşletmelerinin Dezavantajları	
Nepotizm	Finansal güçlükler
Tutuculuk/Katılık	Şımarık çocuk sendromu
Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi	Otokratik/ Babaerkil kurallar
Yönetim devri krizi	Yedekleme sorunları
Aile üyeleri arasında rekabet	İş zayıflıkları
Organizasyon karmaşası	Aile içi kavgalar

Kaynak: Justin G. Longenecker; Carlos W. Moore; J. William Petty; Leslie E. Palish (2006); Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, 13. Edition, Thompson, South-Western, London, p. 99; Peter Leach; Tony Bogod (1999); Guide to the Family Business, Third Edition, Kogan Page, London, p. 5; M.F.R.Kets de Vries (1993); “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and The Bad News”, Organizational Dynamics, Vol. 21, Issue 3, p. 61’den tablolatırılmıştır.

Nepotizm (Adam Kayırma): Aile işletmelerinde, yükselme konusunda performans kriterleri yerine kan bağı kriteri yani nepotizm uygulaması oldukça yaygındır. Kişilerin nitelikleri göz önüne alınmadan tepedeki en üst görevlere ehliyetli olsun ya da olmasın kan bağına dayalı olarak yeni aile üyelerinin atanması önemli bir dezavantajdır (Tetik;

Uluyol 2005, 12). Nepotizm uygulamaları, işletmede performansı düşürmenin yanı sıra profesyonel yöneticilerin işe alınmasını ve tutundurulmasını engellemekte, bu yöneticilerin motivasyonlarını da düşürmektedir (Allio 2004, 28). Nepotizmin ayrıca, aileden olmayan çalışanlarda işe alma, eğitim, ödül sistemleri ve kariyer gelişim programları gibi uygulamalara ilişkin olumsuz tutum oluşumuna neden olmaktadır (McMurry 2007, 1). Örneğin, 1802 yılında kurulan bir aile şirketi olan DuPont şirketi “kalabalık aile (Bazal 2003, 3)” olmanın sonucu aileden çok sayıda çalışana sahipti. Dolayısıyla işletmelerin yönetiminde de yetenek ve becerilerine bakılmaksızın aile üyeleri görev almaktaydı. DuPont şirketi profesyonel yönetim sayesinde bu problemleri çözdü ve dünyanın en büyük kimya şirketlerinden biri oldu. Bu şekilde DuPont işletmesinde kurumsallaşma süreci hızlandırılmış ve çalışanların kafalarındaki akraba ayrımcılığı düşüncesi de engellenmiştir.

Finansal Güçlükler: Aile işletmelerinin finans kaynakları yeterli olmadığı durumlarda yöneticilerinin yabancı kaynağa sıcak bakmamaları nedeniyle finans temininde güçlükler yaşayabilmektedirler. Malthusian Kuramı*’na göre işletmenin finansal ihtiyaçları ile işletmenin büyümesi arasındaki fark açılmakta ve işletmelerde bölünmeler yaşanmaya başlamaktadır. Aile işletmelerinin finansal güçlükleri aşmada paydaşlarından likit sağlama yöntemini de tercih ettikleri görülmektedir (Harris; Martinez; Ward 1994, 163).

Tutuculuk/Katılık (Conservatism): Günümüzde gelişmiş ülkeler başarılarını büyük ölçüde yenilikçi ve dinamik işletmelere borçludurlar. Ancak zaman içerisinde işletmelerde değişime karşı bir direnç oluşabilmektedir. Uzun yıllar şirketi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korkabilmektedirler. Ailenin bu geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi olumsuz etkilemekte ve fırsatları değerlendirememesine sebep olmaktadır (Menendez-Reguejo 2005, 124). Örneğin İsviçre’nin köklü aile işletmelerinden Liebherr grubunun kurucusu Hans Liebherr muhafazakâr yapısı ve finansal tutuculuğu ile tanınmaktadır (Liebher_International AG 2008, 2).

Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi: Aile işletmelerinin birçoğunda aile üyelerinin işbölümüne girmemeleri ya da yapılmış olan işbölümüne uymamaları,

* Malthusian Kuramı: Aile işletmelerinde yönetimin ikinci ve daha sonraki kuşaklara geçişi ile birlikte, işletmenin aritmetik olarak büyümesine karşın, işletmenin finansal ihtiyaçlarının geometrik olarak artmasını ifade etmektedir. Kısaca aile işletmelerinde her geçen kuşak işletmeye diğer kuşağın finansal ihtiyaçları ile birlikte katlanarak büyümekte, işletmenin büyümesi bu ihtiyaçları karşılamaya yetmemektedir (Danny Miller; Isabel Le Breton-Miller; 2003, a.g.e.,pp. 127–128).

şirkette çalışan, aile dışından gelen kişilerin, yönetimde kime karşı sorumlu olduklarını bilmemelerine neden olmaktadır. Eğer iş tanımları, yetki ve sorumluluk ilişkileri tam olarak belirlenebilirse, çatışmadan büyük ölçüde kaçınmak mümkün olabilmektedir.

Yönetim Devri Krizi: İlk girişimi başarıyla sürdüren, büyüyüp gelişen, mülkiyetini genişleterek doyum noktasına ulaşan, ancak eski etkinliği gösteremediği için başarısızlıklar yaşayan ve eski başarıları özleyen, sıkıntıların artması ile kurtuluş umudu olarak sistem ve kurumsallaşma çabasına giren işletme sonunda yeni yetişmekte olan kuşağa devir sürecine girmektedir (Fındıkcı 2005, 26). Böylece, aile bireyleri arasında doğabilecek rekabet konusu “yönetimin kime devredileceği sorunu” haline gelmektedir. Yönetime kimin getirileceği sorununu, aile büyüğü ölmeden çözebilen işletmeler, büyük ölçüde muhtemel sorunlardan kaçabilmektedir. Yine de Türkiye’de bu zorluğun üstesinden gelmek için çalışmaya başlayan şirketler de bulunmaktadır. Bundan 10 yıl sonra yönetiminde önemli değişimlerin olacağına kesin gözüyle bakılan Boydak grubu da bu işletmeler arasında yer almaktadır. Şirket içinde şu anda çok sayıda aile üyesi yönetim kademesinde yer alıyor. Hacı, Şükrü, Yusuf, Memduh, Bekir ve Mustafa Boydak’dan oluşan 6 kişilik 2’nci kuşak, yönetimi elinde bulundurmaktadır. Hacı Boydak, yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmaktadır. Kardeşlerin çocukları da şirkette çalışmaktadır. Üçüncü kuşağa devir için kurumsallaşma çalışmalarına hız verilmiştir (Bayıksel 2008, 2).

Aile Üyeleri Arasındaki Rekabet: Aile işletmelerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilir ve aile üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğine tehdit edebilmektedir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik rekabete neden olan başlıca konuları oluşturabilmektedir. İş belirli bir büyüklüğe eriştikten sonra yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite gibi aile şirketi sahiplerinin yabancı olduğu konular için içine girince sorunlar ortaya çıkmaktadır. Şirketi kuran aile büyüklerinin çocuklarıyla bu noktada farklı kutuplarda yer alması ciddi sorunları da beraberinde getirmekte ve iş ile duygusallık noktasında zor anlar yaşanabilmekte ve şirket ayrılıkları ve bölünmeleri gündeme gelebilmektedir. Örneğin Sabancılar’dan ayrılan bazı ikinci kuşak üyeleri (Ali Sabancı, Esas Holding Yönetim Kurulu Üyesi), Yataş’ta Öztaşkın ailesinden bazı fertlerin yine aynı sektörde (Sonteks) faaliyet göstermesi ve rekabetçi bir eğilim içine girmesi, Desa’da Çelet

ailesinden ayrılmayı tercih eden kuzenlerin spesifik bir alanda (Adesa, Barmeks) ilerlemeyi seçmesi örnek olarak verilebilir.

Yedekleme Sorunları: Örgütsel yedekleme, işletme yönetiminde kontrolün bir kuşaktan diğer kuşağa geçirilmesi sürecidir (Shepherd; Zacharakis 2000, 25). Örgütsel yedekleme sürecinde işletmenin performansını artırmak ve sürekliliğini sağlamak temel amaç olmakla birlikte yönetimin bir diğer kuşağa sistematik olarak geçişi de amaçlanmaktadır. Fakat aile işletmelerinde adayların çokluğu, tek aday psikolojisi, kurumsallaşmaya geçememe, kuşak çatışmaları gibi nedenlerden örgütsel yedekleme yapılamamaktadır. Bazı aile işletmelerinin ise henüz konunun önemini fark edemediklerinden yedekleme planlarını dikkate almadıkları görülmektedir.

Şımarık Çocuk Sendromu: Aile işletmelerinde genellikle girişimci kişi işini kurup, genişletebilmek için bütün zamanını işe vermekte, işinden başka hiçbir şeyle ilgilenmemektedir. Bunu da ailesinin refahı için yaptığını düşünmektedir. Fakat bir süre sonra bu durumdan suçluluk duymakta ve bu suçluluğu telafi edebilmek için çocuklarını maddi hediyelere boğmakta, öğrenim, iş eğitimi ve sosyal sorumluluk gibi değerleri ise çocuklarına vermemektedir. Bunun sonucu ortaya çıkan problem “şımarık çocuk sendromu” olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle zaman içinde çocukların, şirketin ana paydaşı olarak büyük bir güce sahip olması, fakat işletmeyi yönetememesi (Kets de Vries 1993, 64–65) durumu “şımarık çocuk sendromu” olarak tanımlanmaktadır. Gibbon ve Hadekel’in (1990), Steinberg ailesi ile yaptıkları görüşmeler yolu ile elde ettikleri bilgiler ışında yazılan “Steinberg: Aile İmparatorluğunun Yıkılışı” adlı vaka bu konudaki eşsiz örneklerden biridir. Bu vaka da bir alış veriş imparatorluğu kurmak için sürekli çalışan Samuel Steinberg’in, sürekli şımartılan kızlarının işin başına geçmesi ile istenmeyen sonun başladığı ifade edilmekte ve babanın ölümü ile aile ve kardeşler arasındaki problemlerin işletmenin sonunu hızlandırdığı anlatılmaktadır.

Otokratik/Babaerkil Kurallar: Babaerkillik, hiyerarşinin büyüklük ve kan bağı ile oluşturulduğu klan yapısında bir işletme düzeni olarak görülmektedir. Faaliyetlerin yapısının daha çok duygusal hiyerarşiye dayandığı görülmektedir (Johannisson; Huse 2000, 359). Daha çok işçi-işveren ilişkilerinde görülen, genellikle girişimcilerin işçilerine çocuğu gibi davranması zaman zaman işletmede sorunlar yaratmakta, kararların çoğu çalışanlara danışılmadan verilmekte, baskıcı ve yasaklayıcı bir tutum

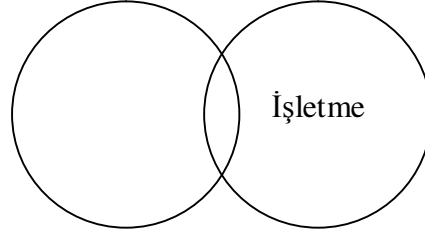
sergileyen işletme sahibi, özellikle aileden olmayan çalışanlar açısından büyük sorunlar yaratabilmektedir. Murat Yeşildere (Egon Zehnder Türkiye Kurucu Ortağı) ataerkil bir toplum olmanın etkisinin aile şirketlerinde görüldüğünü, bırakın profesyonel yöneticilerin, ailelerin ikinci veya üçüncü nesli bile büyüklerine olan saygıdan dolayı ya yönetimde temsil edilemediklerini ya da yetkilerinin kısıtlı tutulduğunu ifade etmektedir (Bakan; Aydoğan 2005, 3).

İş Zayıflıkları: Aile işletmelerini etkileyen iş zayıflıkları; özellikle modası geçmiş yöntemlerin kullanımı, yönetim devri ve sermaye artırımı konularında yaşanmaktadır (Leach; Bogod 1999, 5). Ürün, teknoloji ve pazarlama yöntemlerinin çok çabuk demode olması, daha tutucu olan bir yapıya sahip aile işletmeleri için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Benzer durum sermaye artırımı konusunda da yaşanmaktadır. Aile işletmeleri özellikle yeni bir işyeri açma ya da yeni bir birim ekleme gibi uzun dönemli projelere odaklanırken, kısa dönemli fonlama ya da banka kredileri konusuna sıcak bakmamaktadırlar.

1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ

Aile işletmeleri konusundaki çalışmalar bir sistem olarak 1960'lı yılların sonlarına doğru bağımsız birkaç çalışmayla başlamakla (Gersick; Davis; Hampton et Al 1997, 4) birlikte aile işletmeleri literatüründe aile işletmelerinin yapısı, ilk olarak 1991 yılında Whitesicle ve Herz Brown'un çalışmalarında *aile sistemi ve işletme sistemi modelinin* geliştirilmesiyle başlamıştır. Bu model iki sistem arasındaki ilişkinin zor ve istikrarsız olması nedeniyle, iki farklı sistemin sınırlarının çok açık tanımlanmasını gerektiren bir modeli ifade etmekte idi (Yıldız 2006, 28). Daha sonra *aile, işletme ve sahiplik* boyutlarından oluşan ve bu üç boyutun birbiriyle etkileşimini gösteren *üç çember modeli* çerçevesinde aile işletmelerinin yapısı açıklanmıştır. Bu model belirli bir zamanda aile işletmelerinin işyerindeki dinamiklerini anlamaya yönelik mükemmel bir araç olarak kullanıldı. Gersick ve arkadaşları (1997, 287) üç çember modelini daha da geliştirerek her bir alt sistemi kendi içinde aşamalara ayırarak, belli bir zaman için değil, *zaman* içinde de işletmelerin aşamalı gelişimlerinin görülebildiği üç boyutlu *evrim modeline* dönüştürmüşlerdir. Olson ve arkadaşları (2003, 642) da aile işletmeleri *sürdürülebilirlik modeli* çerçevesinde *aile, işletme ve sürdürülebilirlik* boyutlarının etkileşimi ile organizasyon yapısını açıklayıcı modeller geliştirmişlerdir. Aşağıda bu modeller kısaca açıklanmaktadır:

• *İşletme ve Aile Sistemi Modeli (İkili Sistem Yaklaşımı)*: İşletme ve aile sistemi modelinin vurguladığı temel nokta, aile işletmelerinin iki farklı boyut olan iş ve aile sistemlerinin birleşmesinden oluşmasıdır. İkili sistem yaklaşımı (Dual systems approach) olarak da ifade edilen bu modelde, iki farklı sosyal sistem arasındaki mevcut çatışmaları dengelemek için yönetim ihtiyacının sınırlarının belirlenmesi temel alınmaktadır (Banner 2008, 21-22). Her ikisi sistemin (çemberin) kendi kurallarının, üyelerinin, değer ve örgütsel yapılarının bulunması çatışmalarının zeminini oluşturmaktadır. Çünkü aynı bireyler her iki sistemde de görev alabilmektedir (Gersick; Davis; Hampton et Al 1997, 5). Bireyler iş ve aile yaşantılarını dengeleyerek bu problemlerin üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca bu modelde sistemler, çevre ve aile işletmesinin alt sistemleri arasındaki dinamikleri açıklamak için bir araç olarak görülmektedir (Pieper; Klein 2007, 303). Şekil 1.1’ de işletme ve aile sistemi modeli görülmektedir.

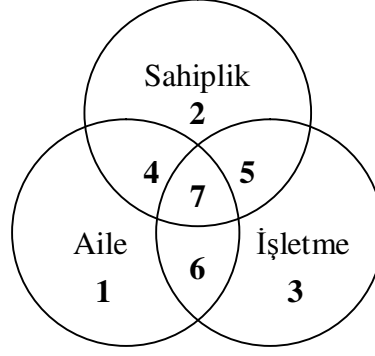


Şekil 1.1. İşletme ve Aile Sistemi Modeli

Kaynak: Timothy G. Habbershon; Mary Williams; Ian C. MacMilan (2003); “ A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, Journal of Business Venturing, Vol. 18, p. 453.

• *Üç Çember Modeli*: Üç çember modeli, aile işletmelerinin daha eksiksiz olarak tanımlanabilmesi için işletme sistemi içindeki yönetim ve sahiplik alt sistemleri arasındaki kritik farklılıkların ortaya konması ihtiyacından doğmuştur. Üç çember modeli, aile işletmesi sistemini birbirinden bağımsız fakat birbirleriyle ilişkili olan işletme, sahiplik ve aile alt sistemleri çerçevesinde tanımlamaktadır (Gersick; Davis; Hampton et Al 1997, 6). Bu modele göre aile işletmelerinde çok farklı rolleri olan üç farklı grup insan bulunmaktadır: Aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Bu üç farklı grup modelde üç farklı çemberi ifade etmektedir. Daireler birbiri ile iç içe geçer ve kesişir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan

olduğunun kabul edilmesi ile yedi farklı alan oluşur (Yıldız 2006, 28-29). Şekil 1.2' de gösterilen bu alanların özellikleri aşağıda özetlenmektedir (Gersick; Davis; Hampton et Al 1997, 7);



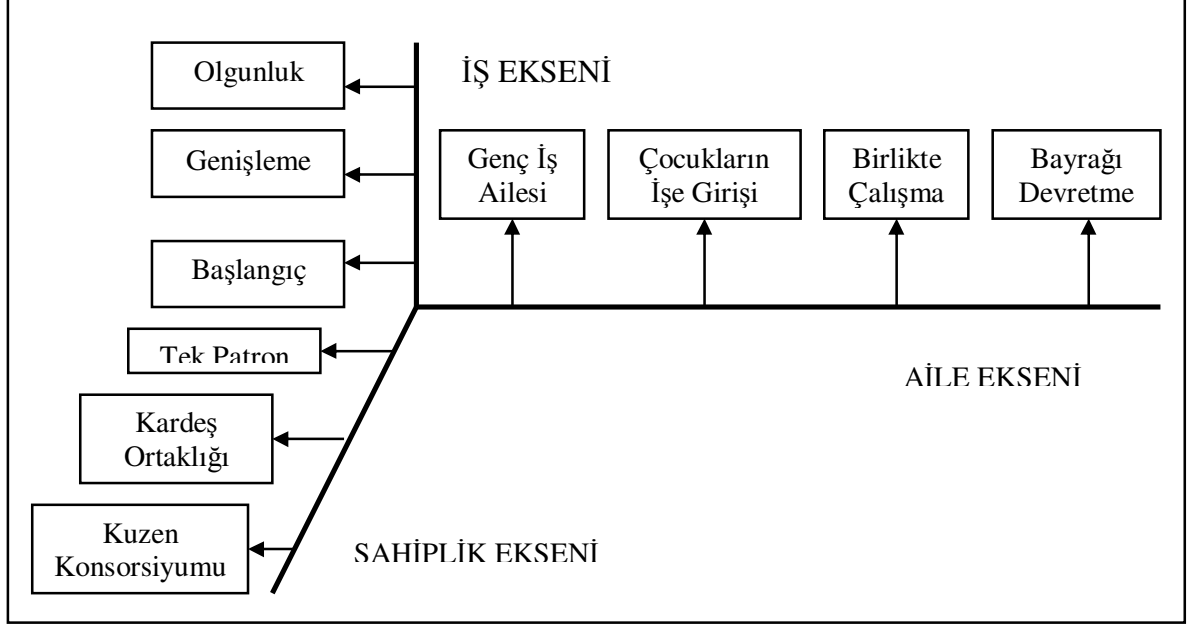
Şekil 1.2. Aile İşletmelerinde Üç Çember Modeli

Kaynak: Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion McCollom Hampton et Al (1997); Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, p. 7.

1. Aile üyesi, hissesi yoktur ve şirkette çalışmamaktadır.
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır.
3. İşletmede çalışmakta, ama ne hissedar ne de aile üyesidir.
4. Aile üyesi ve hissedar ama şirkette çalışmamaktadır.
5. Hissedar, işletmede çalışmakta, fakat aile üyesi değildir.
6. Aile üyesi, işletmede çalışmamakta, fakat hissedar değildir.
7. Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmaktadır.

Modelde farklı alanlardaki insanlar, farklı grupları temsil ettikleri için bu kişilerin aile işletmesinden beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca çatışmalar da kaçınılmaz hale gelmektedir (Yıldız 2006, 29). Üç çember modelinin en temel zayıflığını ise alt sistemler arasındaki dinamikleri açıklamaya yardımcı olacak temel teorinin ve çevre ile uyumunu sağlayacak bir yöntemin bulunmayışı oluşturmaktadır (Pieper; Klein 2007, 303). Bu

eksikliklerin, bu üç boyutun belli bir zaman sürecinde incelenmesini içeren evrim modeli ile giderilmeye çalışıldığı görülmektedir.



Şekil 1.3. Üç Boyutlu Evrim Modeli

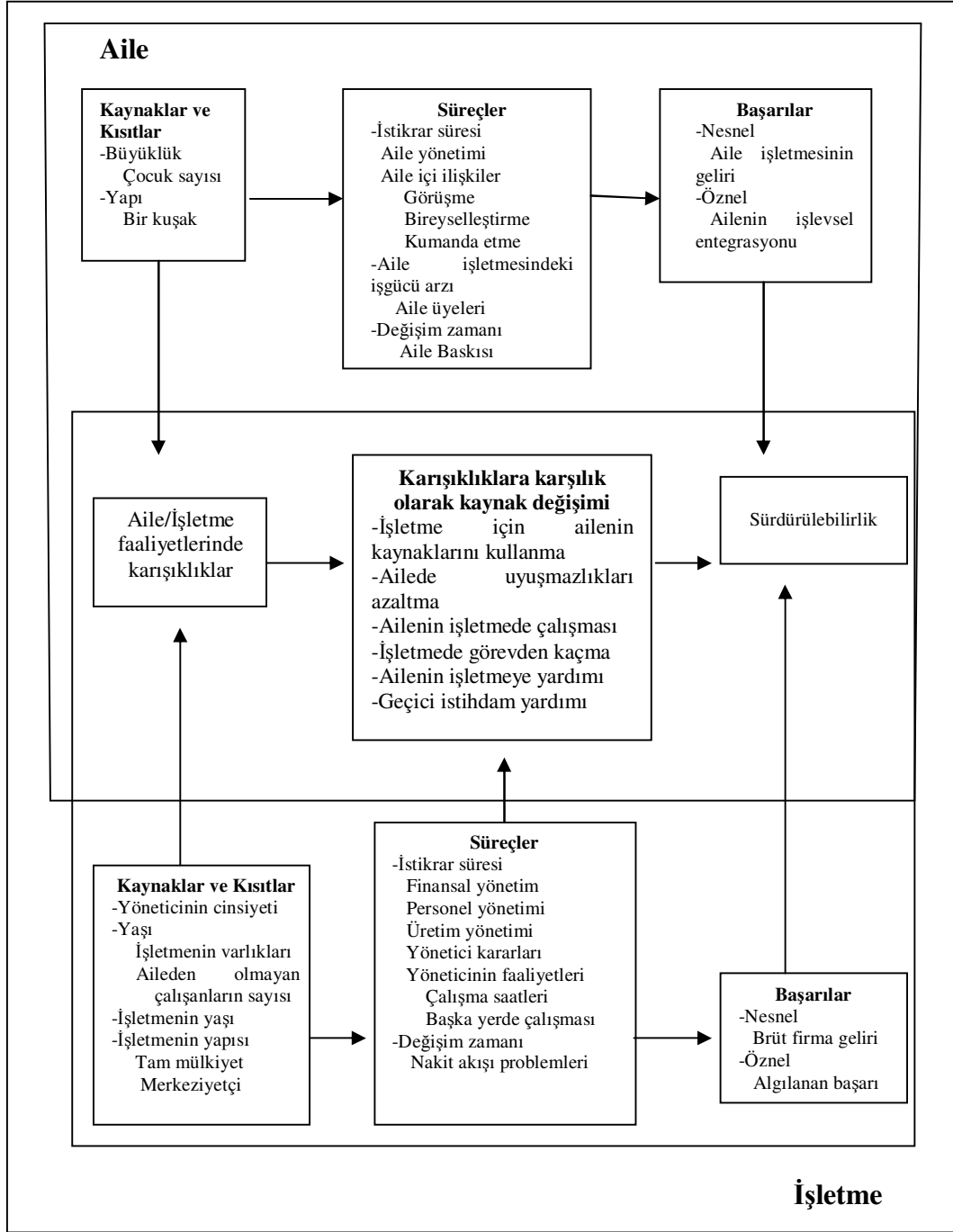
Kaynak: Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion McCollom Hampton et Al (1997); Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston , p. 17.

- *Evrin Modeli:* Evrim modeli, aile işletmeleri için temel kavramsal model olarak kabul edilen üç çember modeline dayanılarak geliştirilmiştir. Evrim modelinde aile, işletme ve sahiplik boyutlarının her biri kendi içinde aşamalandırılarak, belli bir zaman aralığında değil, uzun dönemi kapsayan zaman süreci içerisinde işletmelerde meydana gelebilecek gelişme ve değişimler dikkate alınarak geliştirilmiştir (Gersick; Lansberg; Desjardins et Al. 1999, 287). Bu değişimler aile işletmeleri için çok kritiktir. Hangi çemberde değişim yaşandığı, o çembere giren ya da çemberden ayrılan bireylere göre değişmektedir. Ailede zaman içerisinde evlilik ya da doğumla yeni aile fertleri eklenirken, boşanma ya da ölümlerle aile çemberinde daralmalar yaşanmakta, işletmenin sahipliği kurucudan, kardeşlere ya da kuzenlere geçebilmekte ve işletme yeni kurulan bir girişimden, genişleyen ya da olgun bir işletmeye dönüşebilmektedir. Dolayısıyla gelişim her boyutta aşamalı olarak meydana gelmektedir (Gersick; Davis; Hampton et Al 1997, 16). Şekil 1.3'de üç boyutlu evrim modeli görülmektedir.

- *Sürdürülebilirlik Modeli*: Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik modeli, işletme başarısı ve ailenin işlevselliğini bir arada açıklamaya çalışmaktadır (Stafford; Duncan; Dane et Al 1999, 198). Sürdürülebilirlik modelinde her sistem, sistem içinde meydana gelen kişilerarası faaliyetler ve kaynaklara odaklanan, yaşayabilen sosyal bir varlık olarak düşünülmekte; aile duygusal, işletme ise rasyonel bir arena olarak görülmektedir (Olson; Zuiker; Danes et Al 2003, 643). Herhangi bir sistemdeki herhangi bir bireyin, bütün sistemlerin parçalarını etkileyebildiği (Heck; Trent 1999, 213–214) düşüncesinden hareket edilen bu modelde, zamanın çeşitli noktalarında, aile ya da işletme sistemlerindeki kaynak ve kişilerarası ilişkilerin diğer sistemlerin sürdürülebilirliğine katkısının olumlu ya da olumsuz sonuçları ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu sonuçlar, nesnel ve öznel göstergelerle ifade edilen başarı kriterlerini oluşturmaktadır. Finansal göstergeler, iş ve ekonomi teorileri tarafından desteklenen nesnel başarı kriterlerini oluştururken, motivasyon, ödül, amaçlar ve işletmeye özgü başarı algılamaları işletmelerin sürdürülebilirliğini tamamlayan öznel başarı kriterlerini oluşturmaktadırlar (Olson; Zuiker; Danes et Al 2003, 643).

Beckhard ve Dyer (1983, 6) ise aile işletmelerinde sürekliliği sağlamayı amaçlayan çalışmalarında, aile işletmelerinde her bir alt sistemin kendisine ait bir kimliği ve kültürü olan ve bazen birbirleriyle rekabet eden, belirli ihtiyaç ve değerlere sahip dört alt sistemden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu alt sistemler; *işletme*, *aile*, *kurucu* ve organizasyonun ilişkilerini yönlendiren *yönetim kurulu* olarak sınıflandırmaktadır. Burada kurucu ve yönetim kurulu alt sistemlerinin oluşturulma sebebi, aile işletmelerinde aile liderlerinin, karmaşık ilişki setleri ve farklı görevleri yönetme durumları karşısında zorlanmaları olarak ifade edilmektedir.

Aile işletmelerinin dinamik yapıları nedeniyle zaman içinde örgüt yapılarında da değişiklikler meydana gelmektedir. Örneğin küçük bir aile şirketi global bir işletmeye dönüşebilmektedir. Bu değişim sürecinde işletmenin bütün dinamiklerinde değişimler meydana geldiği görülmektedir. Bazı işletmeler birinci nesille sonlanırken bazı işletmeler çok az sayıda olsa da dördüncü, beşinci nesile kadar varlığını sürdürmektedir.



Şekil 1.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli

Kaynak: Patricia D. Olson; Virginia S. Zuiker; Sharen M. Danes et Al (2003); “The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability”, Journal of Business Venturing, Vol. 18, p. 643.

Aile işletmelerinin gelişim süreçleri incelendiğinde farklı bakış açılarının olduğu görülmektedir. Gersick ve arkadaşları (1997, 133–221), aile şirketlerini *yaşam evreleri bakımından* dört ana başlıkta (girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, karmaşık aile şirketleri, sürekli olmayı başaran aile işletmeleri) olarak incelemekte iken, Fındıkçı (2005) dokuz ana başlıkta

incelemektedir (girişimcilik ve işe başlama dönemi, işte başarı dönemi, büyüme ve gelişme dönemi, mülkiyet genişlemesi dönemi, doyum dönemi, eski başarıları bekleme dönemi, sistem arayışı ve profesyonelleşme dönemi, yeni kuşaklara devir dönemi ve tasfiye dönemi).

Gersick ve arkadaşları (1997, 17), *mülkiyet, iş ve aile bakımından* bu dönemi üç boyut ve üçer alt boyuttan oluşan dokuz dönemde özetlemektedirler. Rutherford ve arkadaşları (2006, 317-333) ise, aile işletmesinin içinde bulunduğu kuşak, sahiplik, işletme, aile ve işletmenin gelişim yapısı ve alt boyutlarını içeren bir modelde aile işletmelerinin gelişim sürecini özetlemektedirler. Aşağıda aile işletmeleri yaşam evreleri bakımından incelenmektedir (Gersick; Davis; Hampton et Al 1997, 16).

1.6.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Aile işletmesinin gelişim sürecinin ilk evresi olan birinci nesil aile işletmelerinde, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli ölçüde etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği bir dönemdir (Karpuzoğlu 2001, 24). Bu dönemde Ward'a (1997, 323) göre, aile işletmelerinin nosyonu, diğer dönemlerden farklı olarak işletmenin geçmişindeki inançlar değil, girişimcinin hâkim kültürüdür.

Girişimci için sermaye bulmak, yaşayabilecek olan bir ürün geliştirmek ve pazardan pay alabilmek bu aşamanın en önemli işleridir (Ateş 2005, 44). Bu dönemde işin dışında hiçbir şey görülmez. Tek hedef işin yerleşmesi ve ayakta kalmasıdır. Bu dönemde işin durumu, içinde yer alınan sektör ve benzeri bileşenler, girişimcinin yanına aileden ya da dışarıdan birilerini almasını gerektirebilmektedir (Fındıkcı 2005, 21).

Birinci nesil aile işletmelerinde; genellikle eş ile ortaklık ilişkisi oluşturulması, girişimcinin çocukları küçük olduğu için, sembolik olarak çocuklarını şirkete hissedar yapması (Gersick; Davis; Hampton et Al 1997, 96-99), girişimcinin bütün yönetim fonksiyonları ile birebir ilgilenmesi ve birinci nesil aile şirketlerinin şirket kültürü, strateji ve yönetim olmak üzere üç temel üzerine kurulması gibi temel özellikleri bulunmaktadır (Karpuzoğlu 2001, 24). Girişimcilik evresinde aile işletmesinin girişimciye çok bağımlı olması, tek kişinin hâkimiyeti, kariyer planı ve mesleki gelişim için yeterli zamanın ayrılmaması, kurucu dışındaki aile üyelerinin güçsüzlüğü, aile ile ilişkilerin işe yansması, yeni kurulan işletmenin piyasaya tutunma ve finansman sorunları, formal bir yapı oluşturulmadan işlerin ve ilişkilerin yazılı prosedürlere önem verilmeyen geçici çözüm yöntemleriyle çözülmeye çalışıldığı belirsiz bir yapının

bulunması gibi temel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Ateş 2005, 45–46). Bu dönemde kurucunun işi kurmak ve sürdürebilmek için her faaliyette yer alması zamanının büyük çoğunluğunun işte geçmesi, ailesine yeterince zaman ayıramaması, bir süre sonra çocuklarda işletmeye karşı olumsuz tutumlar oluşmasına da sebep olabilmektedir.

1.6.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

Aile işletmelerinin ikinci aşaması büyüme ve gelişme evresi olup daha çok mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan ortaklıklardan oluşmaktadır. İşletmeler uzun vadede büyüme eğilimi göstermektedirler. Bu süreç içerisinde aşağıdaki gelişmeler gözlenmektedir (Ward 1997, 324; Sevinç 2005, 319; Karofsky 2008, 1; Winton 2008, 2):

- Olgunlaşmış piyasalar, yoğun rekabet ve değişen teknolojiler nedeniyle işletmeler zorlanmaya başlamaktadır.
- Kişisel paradigmlar başarılı girişimleri kısıtlamaktadır. İş çevresi ve başarı için gerekli değişim ihtiyaçlarını karşılamaları gereken girişimciler, kendi imaj ve ekonomik gizliliklerinin arkasına gizlenerek almaları gereken kararlardan kaçınmakta ve geçmiş başarılarına tutunma davranışları ile esnek davranamaz hale gelmekte, aile ve işletmenin geleceği için plan yapma gerekliliğini fark edememektedir.
- Varislerin güvenlik ve refahı, gelecek nesil aile üyelerinin istek ve arzularına göre değil, başarılı girişimsel liderlik özellikleri çevresinde değerlendirilmeli, içlerindeki potansiyel liderler belirlenmelidir. Daha sonra bu liderler adaylarının üstünlükleri ve zayıflıkları ile işletmenin gelecekteki ihtiyaçları eşleştirilmelidir.
- Çocuklar başarılı, çok çalışkan, kendine güvenen ayrıca işbirliği, müşterek karar verme, sosyal yeteneklerin paylaşımı gibi hayati sosyal yeteneklerden yoksun kararlı girişimcinin, baskın olduğu bir ailede yetişmektedirler. Dolayısıyla çocuklar, gelecek nesillerin bir arada çalışması için gerekli liderlik ve takım çalışmasına sahip bir baba modelinden yoksun bulunmaktadır.
- İşletmenin büyümesi, ailenin hem yaş hemde yaşam tarzı beklentilerinin de büyümesi ile ailenin ekonomik isteklerini tatmin etmemektedir. Uygun çözüm yollarının uygulanabilmesi için aile bireylerinin ve tüm çalışanların katılımının sağlanması gerekmektedir.

- Aileler, kişisel amaç ve değerlerin ayrılacağı, işletme için sahiplik, bağlılık ve kararların görüş birliği ile alınacağı kural ve kanunları oluşturmakta ve genişletmektedir.

Kısaca büyüme dönemlerinde aileler artan rekabet, aile ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli fonları temin etme, gelecek kuşakların işletme liderliğinin zayıflığı, değişime direnç, esnek olamama, kardeşler arası çatışmalar ve ailenin farklı amaç, değer ve inançları ile uğraşmaktadırlar.

1.6.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Karmaşık aile işletmelerinde gözlenen ilk özellik birden fazla neslin işletmede istihdam edilmesidir (Rutherford; Muse; Oswald 2006, 318). Bu şirketlerde üçüncü hatta dördüncü nesile rastlanmaktadır. Birden fazla nesli bir arada bulundurmasından dolayı karmaşık aile işletmelerinde farklı yaş, bilgi, deneyim ve kariyere sahip çok sayıda aile üyesi ile işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok profesyonel yönetici de çalışmaktadır. Holding işletme görünümü yansıtan karmaşık aile işletmelerinde, her bir işletmenin bulunduğu aile şirketi evresi farklıdır. Bir kısmı büyüme evresinde iken, diğer bir kısmı olgunlaşma evresi özellikleri gösterebilmektedir. Dolayısıyla her bir organizasyonun yapısı, personel niteliği, amacı ve finansman ihtiyacı vb. diğerinden farklı olabilmektedir (Karpuzoğlu 2001, 111).

Bu dönemde aile işletmelerinin karşılaştığı en temel sorunlar arasında çok sayıda aile üyesi bulunmasının muhtemel çatışmalar için potansiyel oluşturmasıdır. Bunun nedenleri; aile ve hissedar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetmek, aile şirketi ile sermaye piyasası oluşturabilmek (Kırım 2005, 25), yönetim dışında kalan aile bireylerinin yönetimi eleştirmeleri, kardeşler ve kuzenler arasındaki rekabet ve hizipleşme, kendilerine işletmede aktif görev verilmemesinden ve yeterince bilgilendirilmemekten rahatsız olmaları, aile üyelerinin kendilerini işletmenin kâr ya da zararından sorumlu olarak hissetmeleri (Yıldız 2006, 39), formalleşmenin gerçekleştirilememesi ve stratejik planlama yapılamayışı şeklinde sayılabilmektedir.

1.6.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini bünyesinde taşıyan bir başka deyişle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.

Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kan bağından ve güvenilirlikten ziyade işler ön plana çıkmaktadır.

İşlerin etkin ve verimli yapılabilmesi için personel seçme-yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler kullanılarak iş değerlerinin öncelikli uygulandığı bir ortam yaratılmaya çalışılmaktadır (Karpuzoğlu 2001, 114–115).

Başarılı aile işletmelerinde kurumsallaşma faaliyetlerinin temelinde stratejik yönetim unsurları yatmaktadır. Aile işletmelerinin ekonomik ve sosyal geçmişleri incelendiğinde, geleneksel bakış açısına sahip işletmelerin daha az dinamik ve esnek oldukları görülmektedir (Aranoff 1998, 182). Bu kapsamda sürekli olmayı başaran işletmelerin uzun vadeli stratejilerinin planlanma, uygulanma ve kontrolü içeren stratejik yönetim uygulamalarına yönelmeleri gerekmektedir.

Bu dönemde sistem arayışına ve kurumsallaşma çabasına giren işletme, aynı zamanda yeni yetişmekte olan kuşağa devir sürecine de girmektedir (Fındıkçı 2005, 26). Aile işletmelerinde varisin seçimi, işletmenin devamlılığı için kritik öneme sahip bir konudur. Çünkü işletmeyi idare edebilecek eğitim ve yeteneklerden yoksun bir kişinin yönetime getirilmesi işletmenin başarısızlığına yol açabilir. Tablo 1.7’ de aile işletmelerinin gelişim evreleri ve bu evrelerin temel özellikleri özetlenmektedir.

Tablo 1.7. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Bu Evrelerin Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Karmaşık Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller	Aile ve profesyoneller arasında karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında	Profesyonel yöneticiler danışmanlar, aile üyelerinden oluşan komite
Karar Alma İletişim	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey, yatay	Yatay, dikey ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu (2001); Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, 1. Basım, İstanbul, s. 124.

Tablo 1.7’ den de anlaşılacağı gibi aile işletmesi büyüdükçe mülkiyet yapısından değerlerine kadar birçok ögesinde değişim ve dönüşümler görülmektedir. Her evrenin

kendine has özelliklerinin bilinmesi ve bu özellikler çerçevesinde değerlendirilmesi işletmelerin başarısı ve sürekliliği açısından önem taşımaktadır.

1.7. AİLE İŞLETMELERİNİN SORUNLARI

İşletmeler, istihdam yaratma, yenilik yaratma, tüketici ihtiyaçlarını tahmin etme ve cevap verme gibi fonksiyonları itibariyle ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Özellikle hızla gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde aile işletmelerine bu anlamda kritik görevler düşmektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran kendine özgü bir takım özelliklerinin bulunması, kendine özgü sorunları da beraberinde getirmektedir. Genel olarak bakıldığında aile işletmelerinin dezavantajları ya da zayıflıkları aynı zamanda bu işletmelerin sorunlarını ya da sorunlarının kaynaklarını oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin sorunlarının temelinde öncelikle aile ve iş ilişkilerinin net olarak belirlenemeyişi, güç ve çıkar çatışmaları ve olayları stratejik değerlendirememesi sorunları yatmaktadır. Aşağıda aile işletmelerinin sorunları ayrı ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.7.1. Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları

Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalışan aile işletmelerine bakıldığında her ne kadar kurucuları girişimci bir ruha sahip olsa da, işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşmasıyla girişimci tek başına işi sürdürememektedir. Özellikle satış, pazarlama ve finansman konularındaki problemler yöneticinin yeterli zaman ve bilgiye sahip olmaması ya da her şeye birden yetememesi gibi nedenler önemli yönetim sorunlarını oluşturmaktadır (Çelik; Soysal; Alıcı 2004, 193).

Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan aile boyutu, işletmedeki birçok yönetim sorununa da kaynaklık etmektedir. Şöyle ki yönetici konumundaki kurucu hem işletmenin hem de ailesinin amaçları doğrultusunda hareket etmek, bu amaçlar çerçevesinde planlar yapmak ve stratejiler belirlemek durumundadır. Örneğin, işletmenin amacı büyümek olurken, ailenin amacı geçimini sağlamak ve kâr elde etmek olabilmektedir.

Johannisson ve Huse (2000, 353–378) çalışmalarında, aile işletmelerinde kurucuların yönetici, lider, sahiplik gibi farklı rollerinin bulunmasının da yönetim açısından problem oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde işletmenin (yönetimsel), girişimcinin (girişimsel) ve babacıl aile ideolojisinin (babacıl) aile işletmesinin

ideolojisini oluşturduğunu ifade etmektedirler. Tablo 1.8’ de bu üç ideolojinin aile işletmelerindeki durumu özetlenmektedir.

Tablo 1.8. Zıt İdeolojilerin Aile İşletmelerini Şekillendirme Durumu

	Girişimsel İdeolojiler	Babacıl İdeolojiler	Yönetimsel İdeolojiler
Faaliyetlerin Yapısı	Sürekli iletişim (Organik)	Duygusal hiyerarşi (Klan)	Fonksiyonel hiyerarşi (Mekanik)
Kaynak Kontrolü	Güven ilişkileri	Sahiplik	Kontrat ilişkileri
İşletmenin İmajı	Belirsiz	Yaygın, korunmuş	Belirsiz, Riskli
Zaman Perspektifi	Belirme, ortaya çıkma	Geçmiş, bugün ve gelecek	Bugün ve gelecek
Temel Yetenekleri	Örtülü, bütüncül, birleştirilmiş bilgi	Kişisel ve örtülü bilgi	Formal yararlı bilgi
Başarı Kriteri	Sürekli yatırım için nakit kaynaklar	Aile imparatorluğu kurma	Yatırımların kârlılığı ve nicel büyüme

Kaynak: Bengt Johannisson; Morten Huse (2000); “Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge”, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, p. 359.

Tablo 1.8’ de görüldüğü gibi işletmelerin temel faaliyetlerini yerine getiren yönetici/yöneticilerin pek çok faktörden etkilendikleri görülmektedir. Aile bağları, diğer faktörlerin yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını belirlemektedir. Seçilen yöneticinin bilgi ve tecrübe eksikliği, iş hayatındaki deneyimsizliği, kişisel yetersizlikleri hem işletmeyi hem de aileyi etkilemektedir. Aile işletmelerinde yönetim ve organizasyon sorunlarından bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Tetik; Uluyol 2005, 24):

- Yöneticilerin yetersizliği,
- Sistemin kişilere aşırı bağımlı olması,
- Görev, yetki ve sorumluluklardaki karmaşa,
- Profesyonel yönetim ve yönetici eksikliği,
- Yöneticilerin yönetimi devretme konusundaki isteksizliği.

Tablo 1. 9. Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim
Kâr	Kâr yönelimli: Kâr kesin bir hedeftir Kâr/kazanç oranı: Uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir	Kâr yan bir ürün olarak görülmektedir Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kâr payını çoğaltmaktır
Planlama	Biçimsel, sistematik planlama İşletme planı ile bölüm planlarının koordinasyonu	İnformal ve özel planlama çalışmaları
Organizasyon	Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları	Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren informal bir yapı
Kontrol	Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi kapsar	Plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılmaktadır.
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	Düzenli raporlar Stratejik kararlar Resmi tutanaklar Kurulun alt komiteleri Kurul politika geliştirir	Kurulu aile oluşturur Sık olmayan toplantılar yapar Zayıf işletme yönetimi hâkimdir
Yönetim Geliştirme	Planlı yönetim geliştirme Gereksinimlerin belirlenmesi Programların tasarlanması	Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programlı olmayan bir gelişme
Sistemler	Belirli bütçe Enformasyon teknoloji stratejisi Ana bölümlerden önce pazarlama ve pazar araştırması bölümü, Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı, Performans değerlendirme, İnsan kaynakları enformasyon sistemi, Üretim kontrol, Kalite kontrol, Verimlilik ölçümü,	Kesin ve belirli bir bütçenin olmayışı; Sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izlemenin olmayışı
Bütçeleme	Standart ve sapmalara göre yönetim	Bütçe açık ve belli olmaması ve sapmalar hakkında izlemenin olmaması
Yenilikler	Yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri göze alma arzusu	Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri göze alma arzusu
Liderlik	Katılımcı liderlik türleri	Liderlik biçimleri “otoriter” ile “bırakınız yapsınlar” biçiminde liderlik arasındadır.
Kültür	Paylaşılan kültür Herkes tarafından anlaşılmiş vizyon, misyon ve değerler	Paylaşılmayan bir “aile kültürü” Aile kültürü/kurucunun kültürü ile eşdeğer

Kaynak: Esin Sayın Ünlü; Ahmet Seha Selek (2004); “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, s. 13.

Aile işletmelerinde yönetim sorunlarını, yönetim fonksiyonları çerçevesinde incelemek mümkündür:

- **Planlama Sorunları:** Aile işletmelerinin sadece %30'unun ikinci kuşakta yaşama şansı bulunması temel olarak aile işletmelerinde geleceğe yönelik başarılı planların yapılmamasına bağlanmaktadır (Aranoff 1998, 181). Aile işletmelerinde daha çok reaktif yaklaşımlar tercih edilerek, taktiksel planlama, karar alma ve reaksiyonlar verildiği görülmektedir. Kısa vadede hayatta kalabilmek için taktiksel stratejiler uygulamak uygun gibi görülse de uzun vadede kalıcı olabilmek için işletmelerin stratejik planlamaya ve proaktif bakış açlarına ihtiyaçları olmaktadır. Benzer şekilde tek bir karar alıcıya aşırı bağımlılığın bulunması yani aşırı merkezîyetçilik optimal kararların alınmaması ve planlama yapılamaması gibi sebepler işletmeler için tehdit oluşturmaktadır (Feltham; Feltham; Barnett 2005, 2). Daha çok bu yöneticilerin deneyimlerine dayalı yönetim uygulamaları yapılmaktadır. Oysa aile işletmelerinin başarısı için profesyonel yönetime ihtiyaç vardır. Genellikle aile işletmelerinde planlama departmanlarına yer verilmemekte hatta bir planlama uzmanı bile görevlendirilmemekte, planlama daha çok işletme kurucusu ya da ortaklarca yapılmaktadır. Ancak çoğu zaman bu kişiler uzun zamanlı planlama yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olamamakta; planlama konusunda harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak algılamaktadır (Gümüştekin; Eren 2005, 80).

Bununla birlikte aile şirketlerinde zaman zaman aile fertlerinin, tepe yöneticilerin planlarını engellemesi de söz konusu olmaktadır (Tanta; Uçkun; Latif 2004, 584).

Aile işletmelerinde, aile işletmesini kuran kişiler, sonsuza kadar çalışabilecekleri düşüncesiyle, diğer kişilere yetki devretmeden, onları bilgilendirmeden, devir planı yapmadan ve stratejik karar ve planlardan uzak görev yapmaya devam etmektedirler (Güney 2008, 129). Benzer şekilde aile işletmelerinde stratejik planın, stratejik yol haritası ve stratejik planın düzenlenmesi için gerekli olan varis planının, miras planının, emeklilik planının, stratejik durumsallık (acil durum) planının (Karpuzoğlu 2001, 182) bulunmaması uzun vadede işletmenin amaçlarına ulaşmasını engellemekte ve işletmenin sürekliliğini tehdit etmektedir. Yukarıdaki Tablo 1.9 profesyonel yönetim ile aile işletmelerindeki yönetim arasındaki sorunları özetlemektedir.

- **Örgütlenme Sorunları:** İşletmeler için örgüt yapısının belirlenmesi, stratejik bir karar sürecidir. Aile işletmelerinde yönetici/kurucu örgüt yapısını oluştururken işgücünü, görevlerin dağılımını, yetki ve kontrol alanlarını ve iletişim kanallarını

belirlemektedir. Yani yönetici/kurucu her bir pozisyonun yetkilerini, sınırlarını, sorumluluklarını ve pozisyonun kimin tarafından doldurulacağına karar vermektedir. Yalnız aile işletmeleri için paradoks oluşturan kısım ise her bir çalışanın hem ailenin hem de işletmenin üyesi olmasından kaynaklanmaktadır. Her çalışan işletmede üç şapka takmaktadır: Aile, iş ve personel (Erven 2007, 1-6). Dolayısıyla aile işletmelerinde kurucunun/yöneticinin her işe karıştığı, her şeyi kendisi yapmaya çalıştığı ya da kontrol ettiği, genelde aile üyesi her çalışanın her işi yaptığı bir işletme yapısının bulunması bu işletmelerde örgütlenmeyi engellemektedir.

Aile işletmelerinde örgütlenme sorunları temel olarak işgücünün uzmanlaşması ve görevlerin dağılımı, yetki ve sorumluluk sınırları, merkezileşme ve iletişim konularında yaşanmaktadır (Erven 2007, 1-6). Aile işletmelerinde teknik bilgi ve yeteneğe sahip personel sayısı sınırlı olmakta, işe alınan bireylerde bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi özellikler göz ardı edilirken çoğu zaman kan bağına bakılmaktadır (Tanta; Uçkun; Latif 2004, 584). Benzer şekilde aile işletmelerinde standartlaşmanın az, merkezileşmenin fazla olduğu görülmektedir (Uhlener 2004, 13). Bu işletmelerde karar verme sürecinde merkezileşme eğilimi baskındır. Kararlar çoğu zaman sadece işletme sahibi/kurucusu tarafından alınmaktadır. İşletmenin sahibi işletmede hemen hemen bütün fonksiyonları yürütmekte, yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamakta ya da yetki ve sorumluluk alanları aile bağlarıyla belirlenmektedir. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı oluşturulamamakta ve hatta görev tanımları bile yapılamamaktadır (Tanta; Uçkun; Latif 2004, 584).

- **Yürütme Sorunları:** Bir yönetim fonksiyonu olarak yürütme, örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk etmesidir (Şimşek 2002, 179). Çoğu zaman, profesyonel düşünme ile duygusallık arasında sıkışmış olan aile dinamiklerinde, aileden olduğu kadar aileden olmayan çalışanlar üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Aile şirketlerinde genellikle çalışanlar ile yöneticiler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı bulunmaktadır. Yönetimsel işgörenlerin aileden ve akrabalarından seçilmesi, aile dışındakilere “öteki” gözüyle bakılması, aile dışı bireylere güvensizlik, çalışanlara kendini ifade ve ispatlama fırsatlarının verilmemesi gibi davranışlar aile işletmelerinin önemli sorunlarından bazılarını oluşturmaktadır (Özarallı 2004, 562). Aile İşletmelerinde kaynakların etkin kullanımı, denetim için standartların oluşturulması, konjonktürel değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve çalışanların motive edilmesi için çalışanların katılımının

sağlanması çok önemlidir. Ancak, küçük işletme niteliğindeki aile işletmelerinde karar alma işlemi, çoğu zaman işletme sahibi tarafından tek başına yerine getirilmekte, çalışanların katılımına imkân verilmemektedir. Bu nedenle bu işletmelerde karar alınırken, genellikle bilimsel teknikler kullanılmamaktadır (Özgener 2003, 149). Diğer bir problem aile işletmelerinde çalışanların ücretlendirme problemleridir. Aile işletmelerinde ücret yönetimi aile bireyleri ve aile dışı çalışanların ücretlendirilmesi olarak iki boyutta incelenebilmektedir. Genellikle aile işletmelerinde, aile bireylerine yönelik ücret uygulamalarında aile değerlerinin baskın olması ve herkese “eşit ücret” uygulanması, aile içi ilişkilerde ciddi sorunlara yol açmaktadır (Alaylıoğlu 2004, 522). İşletmelerde yöneticiler, çalışanların kişisel amaçları ile kuruluşun amaçlarını uyumlandırmak zorunda kalmaktadır. Amaç birliğinin sağlanması ise, insanların motive olmalarındaki ilk ve en önemli adımlardan birisini oluşturmaktadır. Yönetici, aile üyelerinin karşısında *ast* konumundadır ve bu durum sürekli olarak çatışma çıkmasına ortam yaratabilmekte, emir-kumanda ilişkisi olmadığı için, istek ve talimat karıştırılmaktadır. Terfilerde liyakatten ve performanstan çok, sadakat ve/veya kıdeme bakılmakta, böylece işgörenlerde pasif itaat ve sorumluluktan kaçma eğilimi yerleşmektedir. Adaletsiz davranma ve yetersiz iletişim de işletmede dedikoduların oluşmasına, dolayısıyla çalışma huzurunun zedelenmesine yol açmaktadır (Bozkurt 2004, 2). Aile işletmelerinde yürütme ile ilgili bir diğer sorun personelin eğitime gerekli önemin verilmemesi (Tanta; Uçkun; Latif 2004, 586), zaman ve para kaybı olarak görülmesidir.

- **Koordinasyon Sorunları:** Hayek (1945, 523) “ekonomi ve bilgi problemlerinin belirsizlikten doğduğunu” ifade etmektedir. İşletmelerde de belirsizliği giderme yükünü koordinasyon fonksiyonu yerine getirmektedir. Yani koordinasyon farklı bölümler arasındaki birlik ve uyumun sağlanması faaliyetlerini ve faaliyetlerin işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesini ifade etmektedir. Aile işletmelerinde ise bireysel ve örgütsel amaçların birlikteliğinden ve uyumundan söz etmek zordur. Örneğin, profesyonel yönetici-aile üyesi yönetici, yaşlı kuşak-genç kuşak gibi farklı bakış açıları arasında farklılıklar olabilmektedir (Tetik; Uluyol 2005, 26). İş-görev tanımlarının olmayışı, kariyer planlaması sorunları, işe göre elemanların alınmaması, aile üyelerinin kendilerini üstün görmesi gibi durumlar koordinasyon sorunlarının artmasına neden olmaktadır.

Aile üyeleri girişimciye ya da en büyük patrona olan yakınlıklarına göre işletmenin çeşitli bölümlerinde görevlendirilmektedirler. Bu üyeler, başarılı görünmek amacıyla yalnızca kendi bölümlerinin çalışmalarına ve başarılarına odaklanabilmektedirler. En küçük bir sorun ortaya çıktığında diğer bölümler suçlanmakta ve işletmede zamanla koordinasyonu etkisiz hale getiren tablolar oluşmaya başlamaktadır (Bozkurt 2004, 2). Benzer şekilde, aile işletmelerinde yetersiz haberleşme de koordinasyonu bozmaktadır. İşletmenin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışının bulunmaması ve iyi tanımlanmamış iş tanımları koordinasyon sorunlarını oluşturmaktadır (Tanta; Uçkun; Latif 2004, 586). İşgücü devrinin yüksek olması da koordinasyonun etkili olmasını engellemektedir.

- **Kontrol Sorunları:** Kontrol, işletmenin planlanan amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığının saptanması çalışmalarıdır. Belirlenen hedeflerle ulaşılan sonuçların değerlendirilmesinin objektif ve nesnel ölçülere dayandığını çoğu aile işletmeleri için söylemek mümkün değildir (Akgemci; Sevinç 2004, 518). Genellikle subjektif yöntemlerle ya da aile üyesi yöneticilerin bireysel ölçütleriyle çalışanların faaliyetleri değerlendirilmektedir. Çalışanların performanslarından ziyade aile ya da aileden olan yöneticiye bağlılık, değerlendirmede ön plana çıkmaktadır (Tetik; Uluyol 2005, 27). Bu işletmelerde, denetim faaliyetleri, muhasebe denetimi şeklinde algılanmakta, personel denetimi işletme sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Genellikle aile işletmelerinde, informal kontrol sistemi yaygın olup, değerlendirme ölçütleri yani standartlar noksan ve standartlaşmaya genel olarak önem verilmemektedir. Akraba çalışanlardan dolayı, takip alışkanlığı ve bilinci gelişmemekte; çalışmaların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergelerin sıkı şekilde izlenmesi de önemsenmemektedir. Kontrol, ön kontrol ya da süreç kontrolü şeklinde değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü nokta da yapılmaktadır (Tanta; Uçkun; Latif 2004, 586). Kontrol sürecinde bir başka sorun ise, işletme sahibinin işletme ile ilgili bilgileri paylaşmaması ve alınacak kararlar üzerinde kendisinden başkasının söz sahibi olmasını istememesi oluşturmaktadır (Akgemci; Sevinç 2004, 518). Bu durum, işletmenin amaçlarının çalışanlara doğru olarak iletilmemesine ve dolayısıyla da diğer yönetsel işlevlerin gereği gibi yerine getirilememesine sebep olmakta; gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenen standartlarla karşılaştırılmasını içeren kontrol sürecini de olumsuz etkilemektedir.

İşletmelerde kontrol işlevinin yerine getirilmesinde çok sayıda kontrol tekniği bulunmaktadır. Finansal kontrol teknikleri (finansal tablolar, rasyo analizi tekniği, başabaş analizi), çeşitli kontrol raporları (istatistiksel raporlar, performans raporları) bütçe ve bütçe kontrolü (Şimşek 2002, 255–257) sözkonusu teknikler arasında sayılabilmektedir. Birçok aile işletmesi bütçe sistemi oluşturmaya çalışmakta, ancak bütçelemenin temel prensiplerini bilmemekte, dolayısıyla da değer yaratmayan faaliyet ve maliyetlerle karşılaşmaktadırlar (Demir 2008, 1). Bütçe ve kontrol teknikleri, bu konuda uzman profesyonel çalışanlar yardımı ile anlamlı hale getirilerek yorumlanmalıdır. Aile işletmelerinde kontrol işlevi de genellikle şirketin başında bulunan kurucu ya da aile üyeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle bu kişilerin bilgi, yetenek, beceri ve deneyimleri çok önemlidir. Genellikle bu şirketlerde net olarak planlanmamış amaçlara standart olmayan değerlendirme kriterleri ve tam olarak bilinmeyen kontrol teknikleri ile ulaşıp ulaşılmadığı ölçülmeye çalışılmaktadır. Sonuçta elde edilen sonuçlar uygun, anlaşılabilir ya da pratik olmamaktadır.

Tablo 1.10. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Seviyelerine Göre Yönetsel Fonksiyonların Uygulanma Biçimi

PLANLAMA		
	Yüksek Kurumsallaşma Düzeyi	Düşük Kurumsallaşma Düzeyi
Planın Temel Unsurları	Misyon, vizyon, amaç ve hedefler	Hedefler
Plan Türleri	Aile, miras, varis, stratejik plan, stratejik durumsallık planı, emeklilik planı	Eylemsel, yönetsel planlar
Plan Süresi	Uzun, orta, kısa	Orta, kısa
Planlamada Dikkate Alınan Unsurlar	Aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması
	Yüksek kurumsallaşma düzeyi	Düşük kurumsallaşma düzeyi
ÖRGÜTLEME		
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir amiri var gibi görünse de şirket sahibi çalışanlarla birebir ilişkidir
Denetim Alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	Şirket sahibi ortağın ve aile üyelerinin denetim alanı geniştir.
Amaç Birliği	Kişi- işletme amaç uyumu sağlanır.	Şirket sahibinin amacı çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	İşbölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları etkili olmakla birlikte, şirket sahibi ortak genellemeci bir tutum izler.
Yetki ve Sorumluluklar	Yapılan işin gerektirdiği biçimde ve eşit dağıtılır.	Yetki şirket sahibinde toplanmakla birlikte, genellikle sorumlulukların dağıldığı görülür.
YÜRÜTME		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Aileden olan ve olmayan ayrımı yapılmadan objektif bir yaklaşım izlenir.	Aile bireyelerine öncelik tanınır.
Yönetim Tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim Biçimi	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında.
Karar Verme Şekli	Oy birliği ve oy çokluğu	Şirket sahibi ortağın kararı ve oy çokluğu
Toplantı Türleri	Bilgilendirme, rapor verme, planlama, problem çözme, özeleştirir.	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme.
Çatışma Çözüm Yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri	Geçici çözüm yöntemleri
KONTROL		
Kontrol Noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, üretimin kritik noktalarında, nihai çıktıda	Nihai çıktıda kontrol
Kontrol Araçları	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, prosedürler, kurallar ve iş akış şemaları.	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
Kontrol Eden Kişiler	İşletme sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar.	İşletme sahibi ve aile üyeleri
Kontrol Zamanı	Sürekli	Belirli periyotlarda

Kaynak: Dilek Birbil; Özlem Özdemir (2007); “Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma

Düzeyi Araştırma Raporu”, Milli Prodüktivite Merkezi, ss. 7-8,

www.kutso.org.tr/dosyalar/doc/kurumsallasma.doc, (03.11.2008).

1.7.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları

Kurumsallaşma özellikle küçük ve aile işletmelerinin sorunlarının çözümü için çok fazla dile getirilen bir öneridir. Kurumsallaşma farklı açılardan ele alınabilen bir kavramdır. Örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açılardan bakıldığında farklı kurumsallaşma türleri ile karşılaşılabilmektedir. Çalışmanın konusunun aile işletmeleri olması nedeniyle kurumsallaşma örgütsel açıdan ele alınmaktadır. Türkiye’de kurumsallaşmayı kapsamlı bir biçimde incelemek isteyen araştırmacılar, Türkiye’de kurumsallaşma olarak ele alınan konuların uluslararası yazında farklı başlıklar altında incelendiğini, kurumsallaşmanın (institutionalization) uluslararası yazında ele alınış biçiminin Türkiye’dekinden oldukça farklı olduğunu görmektedirler (Ulukan 2005, 89). Türkiye’de kendine özgü bir kurumsallaşma anlayışı oluşmuş olup, aşağıda önce kurumsallaşma tanımı ve süreci daha sonra da aile işletmelerinde kurumsallaşma anlayışı ele alınmaktadır.

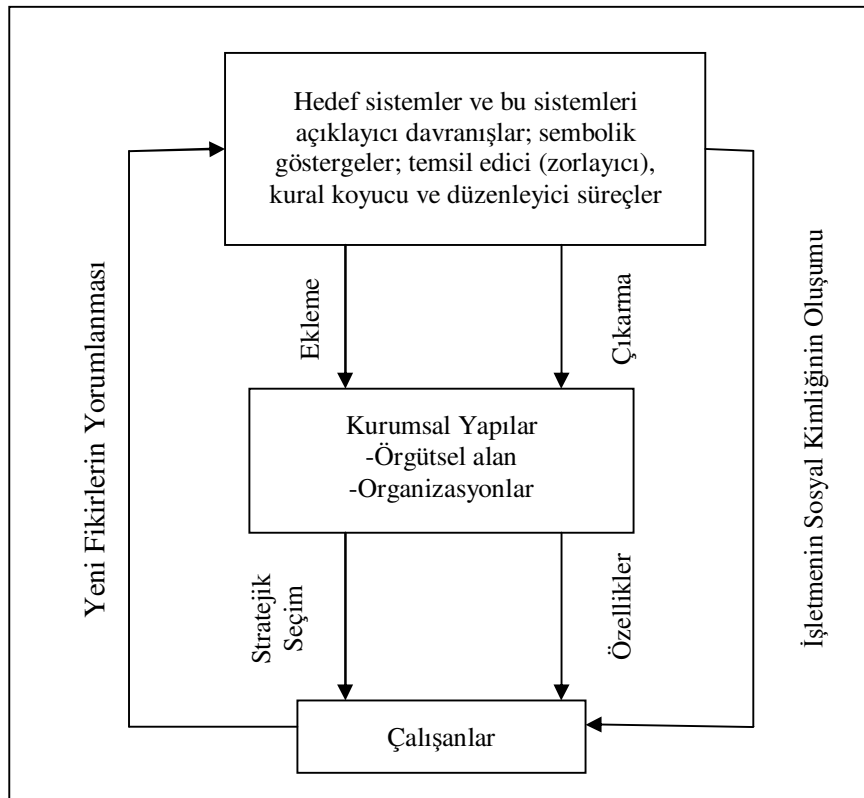
1.7.2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma üzerine yapılan araştırmalar örgütlerin çevreye uyumunu tanımlamak, açıklamak ve çevre-örgüt arasındaki ilişkileri kavramak üzerine odaklanmaktadır (Oliver 1991, 145). Kurumsallaşma teorisi hukuk ve sosyoloji profesörü olan Philip Selznick’in 1949’da geliştirdiği “Doğal Sistem Modeli”nde köklerini bulmaktadır (Selznick 1996, 271). Örgütsel kurumsallaşmayı March (1996, 278), “çevresel değişimle birlikte örgütsel değişimin oluşması, oluşan değişimin öğrenilmesi ve bu yeni duruma uygun standartlar geliştirilmesi süreci” olarak ifade etmektedir. Selznick (1996, 271) ise kurumsallaşmayı, “örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci” olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşma süreci, örgütlerin hem içsel hem de dışsal çevrelerindeki grupların değerlerine uyum sağlayarak, liderler tarafından yarar ve sakıncalar dikkate alınarak izlenmesi gereken bir süreci ifade etmektedir (Özen 2007, 250). Başka bir ifade ile kurumsallaşma, kaliteli mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve kişilerden bağımsız uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilemez bir özelliği olarak düşünülmektedir (Özgener 2004, 123).

Sonuç olarak, yukarıdaki tanımlar ışığında kurumsallaşma, “kişilerden bağımsız bir örgüt yapısı oluşturularak, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere ve

grupların değerlerine uyum sağlayacak, kendine özgü standartlar ve değerler geliştirme süreci” olarak tanımlanabilmektedir.

Günümüzde işletmelerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, karmaşık ve dinamik bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleridir. Bu çevrede işletmelerde, önceden tahmin edilemeyen olaylarla karşılaşmakta ve sorunlar yaşanmakta; ulaşılmaya çalışılan işletme amaçlarından sapmalar oluşabilmektedir. Bu noktada işletmeler, çevre ile işletmenin uyumunu sağlayacak strateji, politika ve değerlere yönelmektedirler. İşletmelerin sürekli değişen çevresiyle bütünleşmesi ve eşbiçimlilik gereksinimi, işletmelerden belirli durumlarda, belirli davranışlar beklenmesine yol açmaktadır. Sık sık tekrarlanan faaliyetler belirli bir süre sonra bir standarda dönüşmekte, bu da faaliyetin tekrarlanması aşamasında kolaylıklar sağlamaktadır.



Şekil 1.5. Kurumsallaşma Sürecinin Aşamalı Modeli

Kaynak: John B. Miner (2005); Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure, M. E. Sharpe, London, England, p. 378.

İşletmelerde faaliyetlerin gerçekleştirilme ve tekrarlanma aşaması bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel kurumsallaşma kavramı incelendiğinde, tanımların

birçoğunun (March 1996, 278; Selznick 1996, 271; Karpuzoğlu 2001, 72) kavramı bir süreç olarak ifade ettiği görülmektedir. Aşağıda çeşitli unsurları kapsayan kurumsallaşma süreci (Karpuzoğlu 2001, 72) Şekil 1. 5 yardımıyla açıklanmaktadır:

- **Kanunen Tanınma:** İşletmeler kurulurken çeşitli yasal, örgütsel ve yönetsel zorunluluklara uymak zorundadırlar. Bu zorunluluklar, hedef sistemler ve bu sistemleri açıklayıcı davranışları içeren sembolik göstergeler, zorlayıcı, kural koyucu ve düzenleyici süreçleri içermektedir (Dimaggio; Powell 1991, 147-149). Özellikle zorlayıcı süreçler, işletmelerin bağımlı olduğu diğer kurumsal yapılar tarafından ya da toplumdaki kültürel beklentilerce yaratılan resmi veya gayri resmi baskılar oluşturmaktadır. Bu noktada işletmelere eklenen ya da çıkartılan süreçler ortak yasaları oluşturmaktadır. Bu yasaların öngördüğü yapı ve uygulamalar işletmeler tarafından benimsenmek zorunda bırakılmaktadır.

- **Varlığın Sürekli Kılınması:** İşletmeler genel olarak uzun dönemde en yüksek kâra ulaşmayı hedeflemektedir. Bunun temelinde işletmelerin varlıklarını sürdürdürebilmesi ve sürekli büyüme ve gelişmenin sağlanması yatmaktadır. Örgütlerinin varlıklarını sürekli kılmaları ise kurumsal yapıları içinde işletmenin özellikleri ile stratejik tercihlerinin çalışanları ile uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirerek gerçekleşmektedir.

- **Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu:** Örgüt amaçları ile çalışan kişilerin amaçları arasında bütünlüğün sağlanması, çalışanların özellikleri, stratejik tercihleri ve yetenekleri dikkate alınarak sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu noktada hem çalışanlara kendilerini geliştirme olanağı sağlanmakta hemde yeni fikirlerin yorumlanmasıyla işletmeninde etkinliği sağlanmış olmaktadır.

- **Kurumsal Kimlik Kazanma:** Şirketlerin kurumsal kimliğe ulaşabilmelerinin temelinde, sistem yaklaşımı yatmaktadır. Şirketler kendi yapılarına uygun, kültürel birikimlerini yansıtan, çalışanlarıyla, yöneticileriyle, sektörüyle bir bütün oluşturabilecek yapıyı oluşturmaları ve oluşan bu yapıyı, belli kurallar ve bir sistem içinde yönetebilmeleri ancak kurumsallaşmanın bir sonucu olabilmektedir (Orta 2007, 1). Selznick (1996, 271), kurumsal kimlik kazanan örgütleri, kendilerine özgü bir karakter edinerek, örgütlerin iç ve dış çevreleriyle etkileşim ve uyumlanma örüntülerinden doğan farklılaşmış örgütsel biçimler, süreçler, stratejiler ve beceriler oluşturarak kendilerini diğerlerinden ayıran, farklılaştıran bir beceriye ulaşarak kurum haline gelmiş örgütler olarak ifade etmekte, çalışanlarca benimsenen ve uygulanan ilişki

ve değer sistemleri bütünlüğünü vurgulamaktadır. Bu bütünlük işletmenin formal yapısının ötesinde işletmenin sosyal kimliğinin oluşumunu sağlamaktadır. Kısaca, işletmeler kendilerine has, özerk bir yapı, kurum kimliği oluştururlarsa kurumsallaşma düzeylerini artırmaktadır aksi halde sıradan taklitçi işletmeler olarak varlıklarını sürdürmektedir.

1.7.2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmeleri ve KOBİ'lerin sorunlarının çözümünde kurumsallaşma, uzun vadeli bir çözüm olarak düşünülmektedir. Genel olarak aile işletmelerinde belirli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar sorunlar yaşanmamaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma ya da profesyonel yönetim ihtiyacından bahsedilmemektedir. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştığında problemler ortaya çıkmaya başlamakta, yeni kuşak devreye girdiğinde de sorunlar artarak devam etmektedir.

Akdoğan (2003, 40–44), Kırım (2005, 10), Fındıkçı (2005, 84) ve Koçel (2007, 194–195) aile işletmelerinin kurumsallaşmasının iki farklı boyutta ve eş zamanlı çabalarla gerçekleştirilerek sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Şirketin kurumsallaşması ve aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını içeren bu boyutlardan ikincisi olan aile ilişkilerinin kurumsallaşması, genelde üzerinde düşünülmeyen fakat aile işletmelerinde en çok sorun yaratan konulardan birini oluşturmaktadır. Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile işletmelerinin en önemli hedeflerinden biri olmalıdır. Aşağıda aile işletmelerinin kurumsallaşması için gerekli faaliyetler açıklanmaktadır:

1.7.2.2.1. İşletmenin Kurumsallaşması

Son yıllarda iş dünyasında popüler kavramlardan biri de “kurumsallaşma” kavramıdır. İşletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı için bir araç olarak gördükleri kurumsallaşma, işletmeler tarafından her durumda ve her işletme için uygulanmak istenmektedir. “Bir şirketin kişilerden ziyade değerlere, kurallara, standart ve prosedürlere sahip olması” olarak ifade edilen kurumsallaşmanın standart, değişmeyen bir şekli ya da prosedürü bulunmamaktadır. Her ailenin kendine has özellikleri ve farklı yönlerinin bulunması hemen her işletme için farklı kurumsallaşma şeklinin oluşmasına sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin geleceği ve kalıcılığının sağlanması için önce işletme incelenerek tahlil ve teşhisler yapılmalı daha sonra uygun çözüm yolları araştırılmalıdır (Kaldırımcı 2007, 172). Her işletme ve ailenin kendine has kuralları ve özellikleri bulunmakla birlikte kurumsallaşma için işletmelerin genel olarak izlenmesi

gereken faaliyetler bulunmaktadır. Aşağıda aile işletmelerinin kurumsallaşması için yapılması gereken faaliyetler açıklanmaktadır:

- **Formalleşme:** Formalleşme, işletmedeki yapıların, faaliyetlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir (Apaydın 2008, 123). Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağından önceden ayrıntılı olarak belirlenmesi ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Koçel 2007, 173). Formal yapı, işletme faaliyetlerinin kontrol ve koordinasyonlarının nasıl yapıldığını ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan formal yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Aile işletmelerinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenememekte, belirlenmiş olsa bile çalışanlara çoğunlukla sözlü olarak bildirilmektedir (Akdoğan 2000, 41). Benzer şekilde aile ve iş sistemlerinin birbirine karışması, ailedeki ve işletmedeki rollerin birbirine karışmasına neden olmaktadır (Ulukan 2005, 91). Bu durum, aile dışından olan çalışanları etkilemekte, kime bağlı olarak çalıştıklarını bilmeyen elemanların performansları düşmektedir. Bu noktada aile işletmelerinde kimin hangi yetkilerle, kime karşı sorumlu olduğunun açık ve yazılı olarak belirlenmesi önem kazanmaktadır.

- **Profesyonel Yönetim:** Profesyonel yönetim, işletmenin temel karar organlarının ve hiyerarşik bütün kademelerinin belirli bir aileye bağımlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından yönetilmesini ifade etmektedir (Akdoğan; Seyrek 2004, 275). Aile işletmelerinde en çok karşılaşılan yönetim sorunlarından biri, yönetim kadrolarının istihdamında bilimsellikten uzak kalınmasıdır. Bu durum, yönetimde profesyonelleşmeme sorununu ortaya çıkarmaktadır. Benzer şekilde işletmenin geleceğine ait kararların tek merkezde; genellikle aile büyüklerinin oluşturduğu yönetim kurullarında alınması ve istihdam politikalarının kan bağıyla oluşturulması kurumsallaşamamanın da temel nedeni olarak görülmektedir (Bayer 2005, 138). Dolayısıyla küreselleşen dünyada sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayarak, varlıklarını sürdürmek isteyen aile işletmeleri, işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak, bünyelerinde bilgiyi toplayıp, değerlendirebilecekleri ve gerektiği zaman bir rekabet avantajına dönüştürebilecekleri yönetim faaliyetlerine yönelmek durumundadır.

Stratejik planlama yapan, katılımcı ve profesyonel yönetim anlayışıyla hareket eden, sürekli gelişme arayışı içinde olan ve paylaşılan değerlerin hâkim olduğu işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve kendi içindeki akışı ile ilgili konuları içermektedir. Formalleşme ve profesyonel yönetim anlayışının stratejik yönetim bakış açısı ile değerlendirilmesini içeren ve yukarıda açıklanan işletmenin kurumsallaşması aşaması aile işletmesinin kurumsallaşma yolunda ne kadar yol aldığı en önemli göstergesi olarak görülmektedir. Bu aşamada, işletme süreçlerinin sistemleştirilmesi, sistem/görev tanımlarının yapılması, yetki/sorumluluk dağılımları ve profesyonel yönetim uygulamaları ile “işletmenin kurumsal kimliği” oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu noktada işletmenin amacı, işletmenin bir veya birkaç kişiye bağımlı olmaksızın devamlılığını sağlayacak bir sistem oluşturmaktır.

1.7.2.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Kurumsallaşma olgusu, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmelerinde duyguların yoğun yaşanmasından dolayı çok daha önemli bir konu haline gelmektedir. Duyguların yoğun yaşandığı aile, sahiplik ve işletme sistemlerinin bir bütünlük içerisinde ticari bir amaca yönelmesi, belirli kaide ve kurallar zincirini gerektirmektedir. Bu noktada aile ilişkilerinin kurumsallaşmasından bahsedilebilmektedir. Aşağıda aile ilişkilerinin kurumsallaşması için yapılması gereken faaliyetler açıklanmaktadır:

- **Aile Anayasasının Oluşturulması:** Aile anayasası, ailenin stratejik planı dâhilinde, işletme ile ilgili ailede paylaşılan değer ve kaidelerin kodlandığı ve yazılı hale getirildiği belgeyi ifade etmektedir (Leach; Bogod 1999, 83). Bu kapsamda, aile anayasası, aile ve işletmeyi ilgilendiren konularda gerekli düzenlemelerin aile üyelerinin ortak kararları ile oluşturulmasını kapsamaktadır. Aile anayasası, istihdam politikası, aileye ait bir misyon ve vizyonun oluşturulması, aile amaçlarının tespiti, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kâr payları ve dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisinin kullanımı, farklı alanlara yatırım yapma, kredi kullanım esaslarını (Gülen 2005, 47) içerdiği gibi varislerin belirlenme esasları, kariyer, devir planları ve muhtemel çatışmaların çözüm yöntemlerine (Hull 2005, 72) kadar geniş düzenlemeleri içermektedir. Aile anayasası bir anlamda aile bireylerine rehberlik etmekte, yön vermekte; aile içerisinde sinerji, tarafsızlık, adalet duygusu yaratarak aileye ve

işletmeye güven ve bağlılık yaratarak işletmenin başarısını artırmaktadır. 1673 yılında kurulmuş olan Mitsui'nin o tarihteki çalışma kurallarının çoğu, bugün de oluşturdukları “aile anayasası” içinde yer almaktadır (Kaldırımcı 2007, 173). Mitsui şirketinin, başarısı aile değerlerini yansıtan “aile anayasasına” bağlılıkla ilişkilendirilmektedir.

- **Aile Meclisinin Oluşturulması:** Aile meclisi, ailenin işe katılımını gerektiren konularda, aile üyelerinin periyodik olarak bir araya geldiği grubu ifade etmektedir. Aile meclisinin temel amacı, ailenin uzun dönem politikalarını belirlemek, aile üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini dile getirdikleri bir forum oluşturmaktır (Gersick; Davis; Hampton et Al. 1997, 337). Bu forumda ailenin birlik ve beraberliğinin geliştirilmesi, genel gidişatın zaman zaman kontrol edilmesi, karşılıklı etkileşimin ve iletişimin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Aile meclisi, işletmenin ve ailenin genel gidişatını doğrudan etkilemeyen, bağlayıcı olmayan bir yapı olmasına rağmen, aile ile iş arasındaki bağın güçlenmesini sağlayan bir organdır (Fındıkçı 2005, 200). Aile meclisinin bu periyodik görüşmeleri ile yaşanan gelişmeleri izleyebilmekte ve süreci kontrol edebilmekte ve olaylara zamanında müdahale imkânı kazanılmakta, işletmenin amaçları doğrultusunda işin geliştirilmesine yönelik aile üyelerine eğitimler verilmesi sağlanabilmektedir.

Aile anayasası ve konseyi uygulamalarının dünyada özellikle üçüncü ve dördüncü kuşağa taşınan gruplarda daha başarılı olarak uygulandığı görülmektedir. Örneğin, Volkswagen ve Audi'nin sahibi Pietsch, BMW'nin sahibi Quandt, Ericson'un sahibi Wallenberger ile Boch'un sahibi Boch aileleri bu gelişimi tamamlayıp, başarılı olan işletmeler arasında gösterilmektedir (Rauf 2007, 246). Bu şirketlerde “aile meclisleri”, birey ve işletmelerin önemli konularını yönetim kurullarında görüşerek karar almaktadırlar. Türkiye’de ilk defa “Aile Anayasası” ve “Aile Konseyi” uygulamasına Sabancı Holding geçmiştir. Dünyaca ünlü McKinsey şirketinden danışmanlık alan aile, bu şekilde aile üyelerinin işe girişinden karar almaya kadar çok sayıda konuyu bir anayasa haline getirmiştir. Fakat Sakıp Sabancı'nın vefatından sonra ortaya çıkan sorunlar ve ayrılımlar bu süreci olumsuz etkilemiştir.

Türkiye’de büyüklere mutlak saygı anlayışı, Osmanlıdan gelen “tebaa” geleneği, mesleksizlik, hemşeri kayırmacılığı, paylaşma, takım oyununa ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra “her şeyi ben bilirim” ve “küçük olsun ama benim olsun” önermeleri gibi kültürel özelliklerin kurumsallaşmayı engellediği düşünülmektedir (Alayoğlu 2003,

61). Kurumsallaşmayı başarabilen birçok aile işletmesinde iş ve aile ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetildiği, iş-aile çatışmalarının ve kaynak israfının azaltıldığı, hesaplı risk üstlenmenin sağlandığı, daha şeffaf bir yönetimin yaygınlaştığı görülmektedir.

1.7.3. Aile İşletmelerinde Çatışma Sorunları

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan (hedef, amaç, güç, statü, çıkar, düşünce vb.) doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilmektedir (Koçel 2003, 664). Tanımlama kriteri ne olursa olsun anlaşmazlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel öğelerini oluşturmaktadır. Bu noktada çatışma, kişi ve grupların kendi aralarında anlaşmazlık, farklılık ya da birbirlerine uymama şeklinde kendini gösteren dinamik bir süreci ifade etmektedir (Can; Aşan; Aydın 2006, 206).

Çatışma, örgütlerde kaçınılmaz sosyal bir olgu olarak görülmektedir (Chair 2006, 3). Özellikle aile işletmelerinde çatışmalar, aile işletmelerinin özelliklerinden dolayı daha yoğun olarak görülmektedir (Levinson 1971, 90). Aile işletmelerinde aile ve işle ilgili konuların içi içe geçmiş olması aile işletmelerinde aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha büyük bir anlaşmazlık potansiyeli oluşturmaktadır (Kellermans; Eddleston 2004, 210). Aile işletmelerinde çatışmaların görülme nedenleri şu şekilde açıklanabilmektedir (Sorenson 1999, 325–326):

Aile dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı, amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme dinamikleri (organizasyon yapısı) ise, rasyonelleşme odaklı faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik, kârlılık vb. dir. Aile işletmelerinde sorunlar aile ve işletme dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir. Duygusallık ve rasyonellik ilkelerini uyumlaştıramayan aile işletmelerinde çeşitli sorunlar ve çatışmalar yaşanmaktadır (Yelkikalan 2006, 197). Ailede ilişkilerin korunması, aile işletmelerinde doğrudan aile ve bazı durumlarda kan bağı ile ilişkili konuların da uyumlaştırılmasını gerektirmektedir. Benzer şekilde iş-aile çatışması, nepotizm, kardeş rekabeti, en büyük çocuk olma gibi aile ve iş arasındaki rol çatışmalarını dikkate almak zorundadır. Rol çatışması, eşzamanlı bir ya da daha fazla durum söz konusu olduğunda birinin gereklerini yerine getirirken diğerinin gereklerini yerine getirmedeki güçlükten kaynaklanan baskı durumu olarak ifade edilmektedir (Greenhause; Beutell 1985, 277).

Aile işletmelerinde rol çatışmaları; bireyin sahip, yönetici, aile üyesi gibi farklı rolleri birlikte gerçekleştirmesinin, bireyin aile ve iş ortamında rolünü tam kavrayamamasının, bireyin kardeş rekabet nedeniyle rolünü hatalı algılamasının ve büyük çocuk olma nedeniyle rol verilmesi ve bireyin bu role uygun davranış sergileyememesinin bir sonucu olarak daha sıklıkla ortaya çıkabilmektedir.

Aile kuralları ile işletme kuralları arasındaki çatışma aile işletmelerinde bir diğer problem alanını oluşturmaktadır. İşletme sahipleri genellikle işletme içinde kuralların etkileşimini sağlamaktadırlar. Fakat iş yerinde çok sayıda aile üyesinin çalıştığı durumlarda aile kurallarının daha baskın olduğu görülmektedir (Aykan 2008, 140). Baskın aile kuralları işletmelerde iş-aile çatışmasının daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır. İş-aile çatışmasına konu alan modellere temel oluşturan asimetrik geçirgenlik kavramı, aile işletmelerindeki iş ve aile yaşamlarının birbirini farklı alanlarda etkilemesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavrama göre, kişinin bir yaşam alanında ortaya çıkan ihtiyaç ya da stres kaynağı, diğer yaşam alanının da farklı bir yoğunluk derecesinde etkilemektedir (Kaya 2008, 273). Örneğin, yöneticinin iş stresi aile yaşamını, aile yaşamından kaynaklanan stresi de iş yaşamını etkileyebilmektedir.

Aile işletmeleri benzersiz bir dinamik güce sahiptirler. Çoğu aile işletmelerinde, aile üyeleri anahtar bilgilerle karar verme yetkilerine sahiptirler. Hatta işletmede yasal pozisyonları olmasa bile işletmede informal bir güce sahiptirler. Fakat belli bir kariyer planlaması yapılmaması ve kurumsallaşmanın sağlanamaması bu dinamik gücü olumsuz etkilemekte, çatışmalara neden olmaktadır (Akyan 2008, 140). Bu faktörlere ek olarak, birkaç kuşağın bir arada görev yaptığı aile işletmelerinde daha sık devir problemleri, kuşak çatışmaları ve profesyonel yönetim sorunlarından kaynaklanan çatışmalar görülmektedir.

Aile işletmelerinde çatışmalar görev çatışmaları, süreç çatışmaları ve ilişki çatışmaları olarak sınıflandırılabilir (Kellermans; Eddleston 2004, 211; Torun; Ercan 2006, 37-38; Erdoğan 2007, 98; Can; Aşan; Aydın 2006, 207). Görev çatışması, yapılan işin amacı ve içeriği ile ilgili iken, ilişki odaklı çatışmalar kişiler arası ilişkilere, süreç çatışmaları ise işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin çatışmalara odaklanmaktadır. Tablo 1.11'de görev, süreç ve ilişki çatışmalarının alt başlıkları ile ifade edilmiş şekilleri verilmektedir.

Tablo 1.11. Aile İşletmelerinde Çatışma Türleri

Görev Çatışmaları	İş geliştirme ve çeşitlendirmede direniş
	Yatırım yapılacak alanlar
	İş ve ailedeki rollerin birbiri ile rekabeti
Süreç Çatışmaları	Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olmayışı
	İşlerin sistemli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilmemesi
	Finansal kaynakların kullanımı
	İş yapılacak müşterilerin seçimi
	Genç kuşağın sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olması
İlişki Çatışmaları	İşe alınacak elemanların seçimi ve yerleştirilmesi
	Girişimcinin işletmeyi aşırı ölçüde sahiplenmesi
	Girişimcinin tek karar verici olma isteği
	Girişimcinin işi diğer bireylerle paylaşmak istememesi
	Şirket dışı aile üyelerinin işe karışmaları
	Girişimcinin çekirdek aile ile geniş aile arasında kalması
	Genç aile üyelerinin yeteneklerine ve birikimlerine uymayan pozisyonları talep etmeleri
	Gençlerin korunma ve kollanma beklemesi
	Gençlerin hak etmedikleri kazançları talep etmeleri
	Aileden olmayan çalışanlarla mesafenin korunamayışı
	İlk kuşağın genç kuşakları yeterince titiz, sorumlu ve özverili davranmadığı yönündeki yakınmaları
	Birinci kuşağın katılımı
	İlk kuşağın aşırı denetimi
	Birinci kuşağın ayrımcılık algısını önlemek için genç aile üyelerine diğer çalışanlardan daha çok yüklenmesi
Rollerin birbirine karışması	

Kaynak: Alev Torun, Safiye Neslihan Ercan (2006); “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 53, İstanbul, ss. 37-38.

Levinson (1971, 90) çalışmasında, aile işletmelerindeki çatışmaların kuruluş aşamasında başladığını ve bu çatışmaların kurucunun kendi içinde yaşadığı, baba-oğul, kardeş-kardeş ve aile içi çatışmalar şeklinde sınıflandırılabileceğini öne sürmüş, Tetik ve Uluyol (2005, 29–36) sahip/yöneticinin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, sahip/yöneticinin eşi arasında yaşanan çatışmalar, sahip/yönetici ile çocukları arasında yaşanan çatışmalar, aileye sonradan katılanların neden olduğu çatışmalar ve kuzenlerin neden olduğu çatışmalar olarak beş boyutta sınıflandırmıştır. Fındıkçı (2005, 50–54) ise aile işletmelerindeki çatışmaları daha çok rol çatışması temelinde ele almıştır. Aile, mülkiyet ve işletme kökenli rol çatışmaları ve yönetim kökenli rol çatışmaları olarak iki grupta değerlendirmiş ve aile işletmelerinde yaşanan rol çatışmalarını, aile üyesinin kendisiyle yaşadığı rol çatışması, aile üyesinin diğer aile üyesi ile yaşadığı rol çatışmaları ve aile üyesinin profesyoneller ile yaşadığı rol çatışmaları şeklinde

özetlemiştir. Bu çatışmaların temelinde de aile içi iletişimsizlik temel sebep olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinin çok boyutlu yapısı çatışmaların oluşmasına neden olduğu gibi sorunların çözümünü de güçleştirmektedir. Bununla birlikte genellikle çatışmaların çözümünde çatışma yönetimi stratejileri kullanılmaktadır. Sorenson (1999, 325–333) başarılı aile işletmelerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejileri ve bu stratejilerin iş ve aile çıktıları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejilerinin daha iyi iş ve aile çıktıları ürettiklerini; benzer şekilde Aykan (2008, 147–148), Kayseri’de faaliyette bulunan aile işletmelerinin en çok tercih ettikleri stratejinin bütünleşme stratejisi olduğu, uyma ve uzlaşma stratejilerinin de çoğunlukla tercih edildiği, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin ise ara sıra kullanıldıklarını tespit etmiştir.

Çatışma konusu, literatürde sıkça ele alınan bir konu olmakla birlikte çatışmaya ilişkin yaklaşımlar üç grup altında toplanmaktadır (Can; Aşan; Aydın 2006, 206). Bu yaklaşımlardan ilki, çatışmanın kaçınılması gereken bir durum olduğunu ifade eden “geleneksel yaklaşım”; ikincisi, çatışmanın gruplar ve örgütler için kaçınılmaz olduğunu, çatışmanın grubun performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu vurgulayan “insan ilişkileri yaklaşımı”dır. Üçüncü ve en yeni olan “etkileşim yaklaşımı” ise, çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi gruplarda çatışmayı özendirir. Bu yaklaşımda, grup içinde iyi yönetilebilen çatışmalar, örgütlerde etkinlik, yenilik, değişim ve yaratıcılığa zemin oluşturmaktadır.

Çatışmaya ilişkin yaklaşımların, daha çok örgütlerde çatışmanın sonuçlarının örgütün verimliliği üzerinde etkisi üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. Bu konuda, geleneksel ve insan ilişkileri yaklaşımları, çatışmanın örgütün verimliliğini azalttığını; etkileşim yaklaşımı ise çatışmanın verimlilik üzerinde ters U şeklinde bir etkisi olduğunu öngörmektedir (Rahim 2001, 77–78). Örgütlerde çatışmanın kabulünü ve hatta zorunluluğunu ifade eden etkileşimsel yaklaşım, çatışmaları işlevsel ve işlevsel olmayan çatışma sınıflamasına yönlendirmektedir. İşlevsel çatışma, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan, örgüt performansını artıran çatışmayı ifade ederken işlevsel olmayan çatışma ise örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve örgüt performansını düşüren çatışmaları açıklamaktadır (Rahim 2001, 77–78; Koçel 2003, 665–666; Can; Aşan; Aydın 2006, 207). İşlevsel çatışmalar, yapıcı, iş ilişkilerinin ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlayarak, sorunların çözülmesine katkı sağlayan çatışmalar iken,

işlevsel olmayan çatışmalar sağlıklı, yıkıcı ve istenmeyen çatışmaları ifade etmektedir. Bu noktada çatışmanın iyi mi yoksa kötü mü olduğu kararı ön plana çıkmaktadır.

1.7.4. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Diğer Sorunlar

Aile işletmelerin de karşılaşılan diğer sorunlar liderlik, yönetim devri, insan kaynakları, profesyonel yönetici sorunları ve süreklilik sorunları aşağıda kısaca özetlenmektedir:

Liderlik: Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel 2003, 583). Aile işletmelerinde liderlik ise, aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, çabalarını koordine etmek, onlara yol açmak, yeri geldiğinde cesur kararlar verebilmek ve aile kadar işi, iş kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektir (Fındıkçı 2005, 229). Örgütlerde tasarım eksikliği, değişen çevresel koşullar, örgütün içsel dinamikleri ve örgütü oluşturan parçaların insanlardan oluşması liderliğe ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır (Can; Aşan; Aydın 2006, 296). Aile işletmelerinde bu değişkenlere ilave olarak aile işletmelerinin iş ve aile sistemlerinden oluşan yapı liderin her iki sistemi de içeren kararlara imza atmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla liderlik aile işletmeleri için kritik önem taşımaktadır. Bunun içinde aile işletmelerinde işletme, çevre ve organizasyonun gelişimiyle eş zamanlı olarak gerekli stratejileri yönetip yönlendirebilecek becerilere sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ward 1997, 326). Aile işletmelerinde lider; iş alanı üzerinde odaklanma, çatışmaları yönetme, aile ve iş sağlığını paranın önünde tutma, mesleki roller arasındaki sınırları belirleme, aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanları aynı ölçüde güçlendirme ve yetkilendirme (Özbaşar 2006, 7-8) gibi işlevleri yerine getirmekle birlikte işletmelerdeki yenilik, yaratıcılık, gelişim ve değişim süreçlerini de en iyi şekilde organize etmekle yükümlüdürler. Aile işletmelerinin lidere bağımlılığı, yani kurumun sahibi/yöneticisiyle özdeşleşmesi söz konusu olmakta bu da riski yüksek bir yönetimle sonuçlanmaktadır. Aile işletmelerinde liderin tutuculuğu, katılımcı yönetim anlayışına sahip olmayışı ya da ekip çalışmasına yatkın olmayışı gibi özellikleri işletmenin etkin yönetimini, sürekliliğini ve başarısını olumsuz etkilemektedir.

Yönetim Devri: Aile işletmelerinde kurucu/kurucuların zihnini en çok meşgul eden konuların başında kurduğu işletmenin geleceğinin nasıl olacağı konusu gelmektedir (Erdoğan 2007, 113). Aile şirketi olarak kalabilmek, ailenin, bir sonraki neslin

yönetimi devam ettirmesini istemesi ve yetki ve yönetimin devri ile olmaktadır. Bu süreç aile ve işletme için çok kritiktir. Şirketi bir sonraki nesle devretmek zor bir aşamayı içermekte ve yönetici/kurucu çoğu zaman bu devrin ne zaman hangi aşamada yapılması gerektiğini bilmemektedir (Gersick; Lansberg; Desjardins et Al. 1999, 289). Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasını da kapsamaktadır. Dascher ve William'a (1999, 2) göre devretme sürecinin üç bileşeni bulunmaktadır;

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Aile şirketlerinde yönetim devri ve yedekleme planlamasındaki engeller arasında; ölüm endişesi, kimliğin kaybedilmesi endişesi, miras üzerinde endişe, seçim yapma ikilemi, kıskançlık, gücün kaybedilmesi korkusu, kaybetme/vazgeçme korkusu, kardeş düşmanlığı korkusu ve eşin pozisyonunun değişmesi korkusu sayılabilmektedir. Aile işletmelerinde yönetim devri önündeki engellerin bir kısmı da ailedeki aktörlerle ilgili olmaktadır. Lansberg (1988, 123–130), birçok aile işletmesi için zor bir süreç olan devir planlamasını zorlaştıran etkenleri taraflar açısından Tablo 1.12'de görüldüğü şekilde sıralamaktadır:

Tablo 1.12. Taraflar Açısından Devir Planını Zorlaştıran Etkenler

Kurucu Açısından	Aile Açısından	Personel Açısından	Çevre Açısından
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ölüm korkusu, ✓ Güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik ✓ Kişisel kimlik kaybı ✓ Faaliyetlerden çekilme korkusu ✓ Kıskançlık ve rekabet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kurucunun eşinin işletmedeki rolünü bırakma isteksizliği ✓ Hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama ✓ Çocuklar arasında ayırım yapamama ✓ Kurucunun öleceği korkusu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kurucu ile ilişkileri kurmada isteksizlik ✓ Yöneticiler arasında ayırım yapma gerekliliği ✓ Biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik ✓ Değişim korkusu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kurucunun arkadaşlarının işe devam etmesi ✓ Müşterilerin kurucuya bağımlılığı ✓ Devir planını engelleyen kültürel değerler

Kaynak: Ivan Lansberg (1988); "The Succession Conspiracy", Family Business Review, Vol. 1, Issue 2, pp. 123-130'dan uyarlanmıştır.

Tablo 1.12 incelendiğinde çeşitli endişeler nedeniyle işletmelerin yönetim devrinde sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. Yönetim devrinin planlı bir şekilde yapılmaması da aile işletmelerinin sürekliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu sebeple aile

işletmeleri varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, gelişim, büyüme ve stratejik değişim yaklaşımlarını dikkate alan devir ve yedekleme planlarını oluşturmak durumundadır.

İnsan Kaynakları ve Profesyonel Yönetici Problemleri: Aile işletmelerinde aile üyesi olmayan yöneticilerin çoğu zaman aile üyesi yöneticiler kadar itibar görmemesi, kontrol sahibi olamaması, yönetim kuruluna seçilememesi, terfi olanaklarının sınırlı olması bu yöneticilerin profesyonel yönetim tecrübelerini şirkete aktarmalarını zorlaştırmaktadır (Kaya 2004, 182). Aile işletmelerinde insan kaynakları sisteminin tam anlamıyla anlaşılabilmesi sebebiyle personel bulma, yerleştirme, eğitime, performans değerlendirme konularında da sıkıntılar yaşanmaktadır. Lansberg (1983, 39-46), aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili yaşadığı sıkıntıları dört başlıkta sınıflandırmaktadır:

- **Personel Seçimi Problemleri:** Aile üyeleri kendi eğitim ve uzmanlık alanlarına bakmaksızın aile işletmesinden iş ve fırsatlar elde etmeye çalışmaktadır. Sonuçta, aile üyesi olsun ya da olmasın çok sayıda yetersiz çalışanı barındırmak işletmelerin başarısını olumsuz etkilemektedir. Benzer şekilde, aile üyesi bir çalışanın ya da bir akrabanın işten çıkarılması da aile ilişkilerini bozacak bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Ücretlendirme ve Denklik Problemleri:** Duygusallığın baskın olduğu aile işletmelerinde, aile değerleri gelir paylaşımı üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Aile büyüklerinin kendilerine has 'eşitlik' anlayışı, özellikle işletmede aktif olarak çalışan ve hatta çalışmayan aile bireylerinin gelirlerini oluşturan faktörler (ücret ve maaşlar, kâr payı, hisse dağılımı vb.) üzerinde bir takım dengesizliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin aile bireylerine yönelik izlemesi gereken ücret politikaları, üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir sorun alanı oluşturmaktadır (Alayoğlu 2004, 522) .
- **Performans Değerlendirme Problemleri:** Aile işletmesi kurucuları ya da yöneticileri, işletmede çalışan yakın bir akraba hatta kendi çocuklarının performanslarını objektif bir şekilde değerlendirmede zorlanmaktadır (Arıkan 2004, 132). Çünkü rasyonel bir değerlendirme sistemi oluşturulmamış ve çalışanın değer yaratması, işletmenin amaçlarına ulaşmasından ziyade, kişinin kim olduğu önem taşımaktadır.

- Eğitim ve Gelişim Problemleri: Aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devredilmesi sürecinde ve sürekliliğinin sağlanması notasında aile üyelerinin eğitimi ve gelişimi önem kazanmaktadır. Gelecek kuşak aile üyelerine yönelik eğitim (Günver 2006, 92); temel değerler ve varlık eğitimi, kişisel gelişim ve seçim, işe giriş stratejileri ve liderlik eğitimi olmak üzere üç aşamalı ve zor bir süreci içermektedir. Yeni kuşağın eğitimi ve yetiştirilmesi sabır ve özveri istemektedir. Bazen bu noktada kurucular, gelecek kuşaktan önce kendileri eğitmek durumunda kalabilmektedir.

Aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir diğer sorun alanını ise kariyer gelişimi alanı oluşturmaktadır. Aile üyelerinin ve çalışanların kişisel gelişim ve kariyer planlarının önceden belirlenerek işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri gerektirirken, aile işletmelerinde kilit konularda aile bireylerinin görevlendirilmesi, işletme içerisinde aile üyeleri arasında bile sorun oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasının sebepleri arasında profesyonel olmayan insan kaynakları yönetimi politikaları önemli bir yer teşkil etmektedir. Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimine gerekli önemin verilmemekte, genellikle insan kaynakları için ayrı bir bölüm oluşturulmamaktadır. Benzer şekilde, yönetici pozisyonu için mutlaka bir aile üyesinin seçilmesi ve yeteneklerine bakılmaksızın yönetim kurulunun aile üyelerinden oluşturulması gibi “kendi kötümüz, başkasının iyisinden iyidir” tarzı yaklaşımlar (Üzmez 2007, 1) aile işletmelerinin ömrünü olumsuz etkilemektedir.

Aile işletmelerinde bir diğer insan kaynakları yönetimi sorununu profesyonel yönetici çalıştırma sorunu oluşturmaktadır. Günümüz koşulları işletmelerde yeni yetenekleri gerekli kılmaktadır. Bu yeteneklere sahip olan profesyonel yöneticilerin çoğalması, işletmenin “kurum” olmasına katkıda bulunmaktadır. Bir profesyonel yönetici sahip olduğu eğitim ve bakış açısıyla daha dışa dönük, daha farklı standartlara sahip ve genelde daha yüksek performans düzeyine sahip bulunmaktadır (Akdoğan 2000, 41-42). Bu özellikleri kullanan profesyonel yöneticilerin çalışmaları, aile işletmelerine süreklilik ve rekabet avantajı kazandırabilecek değer yaratan faaliyetlere dönüşmektedir. Ayrıca profesyonel yöneticiler kriz dönemlerinde ve “yönetim boşluğu” yaşandığı zamanlarda işletme ve aile ilişkileri arasında denge sağlayan, yönetici ve yönlendirici bir rolü üstlenmektedirler.

Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunları: Aile işletmelerinin en temel sorunları arasında kısa ömürlülük yer almaktadır. Aile işletmelerinin kısa ömürlü olması, varlıklarının devamlılığının sağlanamamasının yönetsel ve ailesel kaynaklı pek çok sebebi bulunmaktadır. Bunlar (Aranoff 1998, 182; Kellermans; Eddleston 2004, 210; Graves; Thomas 2004, 10–11; Sağlam 2006, 504):

Yönetsel sebepler arasında yeni ürün ve iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler, sermaye yetersizliği, insan kaynaklarını önemsememe, stratejik düşünememe ve stratejik yönetimin öneminin anlaşılması, kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama, iyi bir bilgi ve belge akışı sağlayamama, maliyetleri kontrol edememe, yöneticinin yönetim yeteneği, tecrübesi ve yönetim süreci konusunda yetersizliği, piyasadaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz kalma, şirket içi raporlama yetersizlikleri, aile içi sorunların işe yansması, işlerin tanımlanamaması, çekirdekten gelme alışkanlıkların aşılammaması, günlük karar verme eğilimleri, risklerin göze alınmaması, liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler olarak sıralanabilmektedir.

Bu işletmelerde ailelere özgü sorunlar ise işin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki dengenin kurulamayışı, devir planlarının yapılmayışı, yönetimin ve sahipliğin bir takım işi olduğunun algılanamaması, ailede kadınlara yeterince önem verilmeyişi, eğitime yeterince önem verilmeyişi, aile liderinin işi zamanında terk edememesi, yetenekli profesyonelleri şirkete çekmede yaşanan sorunlar, kardeş ve kuzenler arasındaki rekabet ve çatışmalar, aile kültürü ve profesyonel yönetim kültürü arasında giderilemeyen sorunlardan oluşmaktadır.

1.7.5. Aile İşletmelerinde Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler

Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve rekabet avantajı yaratabilmelerinin temelinde, rahat ve huzurlu bir ortamda faaliyet gösterebilmeleri yatmaktadır. Bu ortamın oluşturulabilmesi içinde aile işletmesinin mevcut sorunlarının çözümlenmesi gerekmektedir. Yukarıda sıralanan aile işletmelerinin sorunlarının çözümüne yönelik öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- **Kurumsallaşmanın sağlanması:** Aile şirketlerinde yukarıda ayrıntılı olarak ifade edilen sorunların çözümünde *kurumsallaşma* en önemli araç olarak ifade edilebilmektedir (Akdoğan 2000, 39). Çünkü Türkiye de kurumsallaşmamış

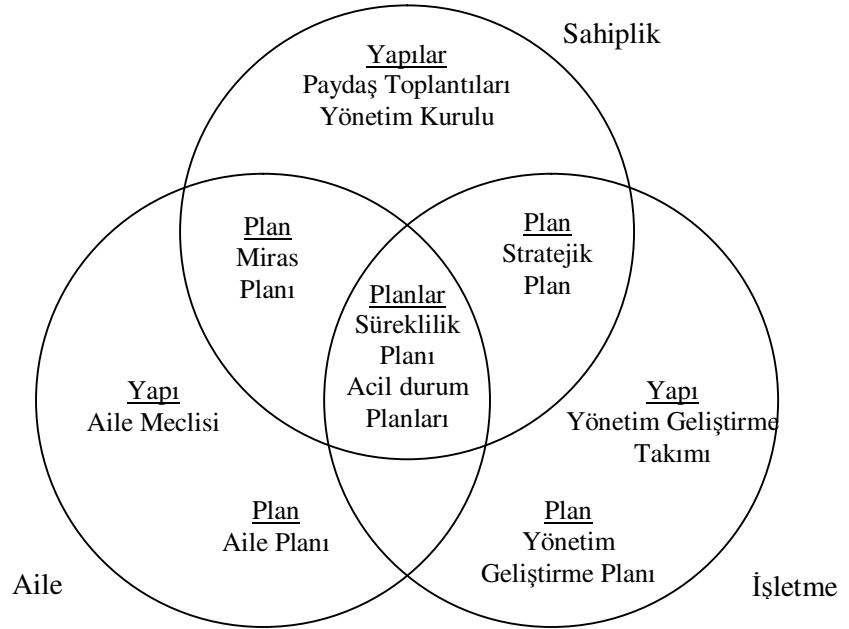
veya kurumsallaşma düzeyi düşük işletmelerin yaşam süresi ve performansları sınırlı olmaktadır. Globalleşen bir dünyada dinamik çevre koşullarına uyum, rekabet koşullarındaki değişimler, modern yönetim tekniklerinin kullanılmasının gerekliliği gibi nedenler işletmelerin bir sistem haline gelmesini gerekli kılmaktadır. İşletmelerin sistemleşmesini ifade eden kurumsallaşma bu anlamda işletmelerin gelişimi ve sorunlarının çözümü için anahtar kavram olarak görülmektedir.

Aile işletmeleri kurumsallaşmak istemekte fakat çeşitli sorunlardan dolayı kurumsallaşmayı gerçekleştirememektedir. Özdevecioğlu (2004, 120) aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen sorunları dört grupta incelemektedir. Bu sorunlar; kurumsallaşma hakkındaki yetersiz bilgidен kaynaklanan sorunlar, yönetsel ve örgütsel özelliklerden kaynaklanan sorunlar, aile işletmesi olmanın kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan sorunlar ve işletme fonksiyonlarının yapı ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sorunlara çözüm üretilebilirse aile işletmelerinin kurumsallaşabileceği dolayısı ile de örgütsel ve yönetsel birçok sorunun çözümlenebileceği ifade edilmektedir.

Aile işletmelerinde sorunların çözümüne yönelik önerilen işletmenin kurumsallaşması, başarı için yeterli olmamakta, aile ilişkilerinin de kurumsallaşması gerekmektedir. Bu kapsamda önce işletmede formalleşme ve profesyonel yönetim anlayışının yerleştirilmesi gerekirken, aile ilişkilerinde de aile anayasası ve meclisinin oluşturulması gerekmektedir. Türkiye’de kurumsallaşma sorunları olarak genellikle profesyonel yönetim anlayışının bulunmamasından doğan sorunlar kastedildiği için öncelikle iş ve görevlerin yazılı hale getirildiği, yönetmelik, yönerge ve prosedürlerin hazırlandığı, yetki ve sorumluluk dağıtımlarının yapıldığı profesyonel yönetim anlayışı oluşturulmalıdır.

- **Aile üyeleri ve çalışanları birleştirecek bilinçli bir örgüt kültürü oluşturma:** Kurumsal kimlik oluşturularak, aile üyelerinin ve çalışanların işletmeyi ayakta tutacak, başarılı kılacak değer ve inançlar etrafında toplanması amaçlanmaktadır. İşletmeyi diğer işletmelerden ayıracak, bir “kurum” olarak nitelik kazanmasına temel oluşturacak, iş ve aile değerlerinin uyumlaştırıldığı, aile üyelerini ve çalışanlara yön verecek, aile üyeleri ve çalışanlarda sadakat, adalet ve “hizmet” duygusunu güçlendirecek bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

• **Etkin planlama, yönetim:** Geleceğin değerlendirilerek, bu değerlendirmeler çerçevesinde gerekli önlemleri almayı içeren planlama faaliyetleri işletmelere kendilerini için başında değerlendirme, üstünlük ve zayıflıklarını belirleme, fırsat ve tehditleri önceden görebilme imkânı vermektedir. Bu kapsamda Aranoff ve arkadaşları (2003, 10–12), aile işletmelerinin başarılı olabilmesi için anahtar kavramın “planlama” olduğu vurgulanmaktadır. Aile işletmelerinde liderlerin *süreklilik* ve *başarı* planı adı altında iki tür planlama yaparak beş adımda aile işletmesinin başarısının sağlanabileceğini ifade etmektedirler. Bu adımlar işletme yöneticisinin hazırlanması, işletmenin hazırlanması, varis/varislerin geliştirilmesi, ailenin hazırlanması ve sahiplik takımının hazırlanmasını içeren çok kapsamlı bir çalışma içermektedir. Benzer şekilde Gersick ve arkadaşları (1997, 25-26) aile işletmelerinin sorunlarının çözümünü şekil 1.6’ da gösterilen üç çember modeli çerçevesinde özetlemektedirler. Bu modelde her bir alt sistemin (sahiplik, aile ve işletmenin) plan ve yapıları belirlenerek aile işletmelerinde başarının sağlanabilmesi için bu yapı ve planların koordinasyonunun sağlanması gerektiği vurgulanmıştır.



Şekil 1.6. Üç Çember Modelinde Plan ve Yapılar

Kaynak: Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion McCollom Hampton et Al (1997); Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, p. 226.

- **Nitelikli personel ve profesyonel yönetici istihdamı:** Aile işletmelerinde teknik bilgi ve yeteneğe sahip personel sayısının sınırlı olması, işe alınan bireylerde bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi özellikler yerine kan bağıının temel alınması aile işletmelerinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Aile işletmelerinde aile üyeleri işletmenin çıkarlarını ön planda tutacak şekilde “işe uygun eleman” çalıştırmaya özen göstermeli, akraba veya çalışanları adil bir şekilde değerlendirmelidirler. İşletme büyüyüp, karmaşıklaştığında ya da kurucu ya da aile üyeleri yetersiz kaldıkları yönetim konularında profesyonel yönetici çalıştırmaktan kaçınmamalıdır.

İşletmelerin başarılarının mimarları olan çalışanları temel alan bir bakış açısı ile personelin seçimi, işe alınması, eğitimi, ücretlendirilmesi, performans değerlendirilmesi gibi uygulamaları içeren insan kaynakları yönetimi için aile işletmelerinde bir bölüm ya da departman oluşturulmalıdır. İşletmede çalışanlar, kan bağından ziyade temel beceri ve yeteneklere dayanan, nepotizm uygulamalarını engelleyici işe alma ve kariyer planları oluşturulmalı, eğitim ve gelişimi imkânı sağlanmalı, objektif personel değerlendirme sistemleri ve adil ücretlendirme politikaları uygulanmalıdır.

- **İşletme işleri ile aile ilişkilerini birbirinden ayırma:** Aile işletmelerinin çok boyutlu yapısı aile ve iş ilişkilerinin karışmasına sebep olabilmektedir. Bu noktada, aile işletmeleri duygusallık öğelerini zemininde barındıran aile boyutu ile rasyonellik ilkelerini barındıran işletme boyutlarını uyumlaştırmalı, iş ile ilgili sorunlar iş yerinde, aile ilişkileri ile ilgili sorunlar işyeri dışında çözümlenmelidir. İşletme de görev alacak aile üyelerinin işletmenin yönetimi, organizasyonu, hedefleri ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri sağlanmalı, işin başında iş ile ailenin sınırları tespit edilmelidir. Gerekli görülürse, aile anayasası, aile meclisi gibi uygulamalara gidilmeli, aile üyeleri, işletme ve ailenin birbirinden farklı olduğunu anlamalı ve aradaki dengeyi kurabilmelidir. Dedikodu gibi işletme değerlerini olumsuz etkileyecek davranışlara imkân verilmemeli, iş ve ailenin çizgileri net bir şekilde çizilmelidir.

- **Çatışmalar ve dengeleyecek uygun örgütsel iletişim ağları oluşturma:** Aile işletmeleri, yapılarından kaynaklanan bir çatışma potansiyeli taşımaktadırlar.

İşin ve ailenin dinamiklerinden kaynaklanan pek çok sebep çatışmaları tetiklemektedir. Görev, süreç ve ilişki çatışmaları olarak gruplandırılan bu çatışmaların çözümü için etkin iletişim sağlanmalı, tarafların birbirini anlaması, empati duygusu ile hareket etmesi önerilmelidir. Çatışmaların yönetiminde bireylerin kendisi ve karşısındaki bireylere yönelik ilgileri iyi analiz edilmeli, uygun stratejiler uygulanmalıdır.

Aynı zamanda roller tanımlanmalı, yetkiler, sorumluluklar, karar alma şekilleri net bir şekilde belirlenerek, çocuklar arasında ayırım yapılmayarak, aile üyelerine yaptıkları iş ve performansa göre ücret vererek, yetki ve görev dağılımlarında yaş kadar yetenek ve bilgi birikimine de önem verilerek, nepotizm uygulamalarını mümkün olduğunca azaltarak, kuşaklararası iletişimi artırarak potansiyel çatışmalar engellenmelidir.

• **Etkili bir denetim sistemi ve uygun muhasebe/finansman sistemi oluşturma:** Aile işletmelerinde, informal denetim sisteminin yaygın olması, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını tam olarak göstermemektedir. Bu kapsamda belirlenen hedeflerle ulaşılan sonuçların değerlendirilmesinin objektif ve nesnel ölçülere dayandırılması, değerlendirme ölçütleri yani standartların oluşturulması ve standartlaşmaya genel olarak önem verilmelidir. Benzer şekilde işletmeye uygun muhasebe ve finansman sistemleri oluşturulmalı, değer yaratacak faaliyet ve maliyetler kullanılmalıdır. İşletme hisseleri, kâr payları, ücretler ve diğer maddi konularda aile üyeleri bilgilendirilmeli, aile üyelerinin bilmesi ve uyması gereken kurallar anlaşma zemininde şeffaf bir şekilde oluşturulmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

2.1. ULUSLARARASILAŞMANIN TANIMI

Son yıllarda globalleşmenin yarattığı değişim ve yenilik dalgası işletmeleri derinden etkilemiştir. Önce kendi yerel pazarında müşterilerine hizmet veren işletmeler, müşteri merkezli küresel rekabet anlayışıyla birlikte ürünleri için yeni pazar arayışına girmişlerdir. Bu yeni rekabet ortamı fiyatların düşürülmesi ve kalitenin artırılması gibi olguları gerekli kılarken, aynı zamanda işletmeleri üretim maliyetlerini de düşürmeye zorlamıştır. Bu noktada işletmeler faaliyetlerini ya hali hazırdaki ürünlerini satacakları yeni pazarlara ya da üretim maliyetlerinin düşük olduğu yabancı ülkelere kaydırmışlardır. Uluslararasılaşma faaliyetlerinin yoğun yaşandığı bu dönemde işletmelerin küresel anlamda birbirlerine bağımlılıkları artmış, bu yeni pazarlar işletmeler için büyük fırsat ve riskleri de beraberinde getirmiştir. Dünyada yaşanan bu gelişmelerle birlikte literatürde uluslararasılaşma kavram ve sürecini anlama çalışmaları önem kazanmıştır.

İşletmecilik literatüründe çok sık kullanılmasına rağmen uluslararasılaşmanın henüz açık bir tanımı yapılamamıştır. Uluslararasılaşma temelde tutum ve davranışlar arasındaki etkileşimin miktarı olarak ifade edilmesine rağmen deneysel çalışmalar uluslararasılaşmanın gözlenebilen boyutu olan uluslararası faaliyetlere odaklanmıştır (Johanson; Wiedesheim-Paul 1975, 305–306). II. Dünya Savaşı'ndan sonra bir işletme fenomeni olarak algılanmaya başlanan uluslararasılaşma daha çok ihracat kararlarını içermekte iken, daha sonra Dunning (1958), Vernon, Servan-Schreiber (1969) ve Horst (1972) ve Luostarinen (1979) uluslararasılaşmanın ihracat kararından daha ziyade uluslararasılaşma süreci olarak isimlendirilen boylamsal bir yaklaşıma doğru kaydığını ifade etmişlerdir (Buckley; Ghauri 2002, XII).

Welch ve Luostarinen (1988, 37) uluslararasılaşma kavramını, “işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımını artırma süreci” şeklinde ifade etmekte ve aşamalı bir süreç olduğunu savunmaktadır. Uluslararasılaşma artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi olarak kabul etmekle birlikte, sürecin aşamalı olduğu görüşüne karşı çıkılmakta ve işletmelerin dış piyasalar hakkında bilgi sağlayarak, dış piyasalara herhangi bir aşamadan sıçrayabilecekleri de ifade edilmektedir (Buckley; Ghauri 2002, XII). Johanson ve Vahlne (1990, 18) işletmelerin uluslararasılaşmasının işletmeler arası ilişki ve ağlar aracılığıyla yapıldığı Network (İlişkiler Ağı) Modeli ile uluslararasılaşmayı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli ilişkiler kurduğu, geliştirdiği, koruduğu ve gerekirse sonlandırdığı birleştirici bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Türkiye’de uluslararasılaşma kavramı daha çok uluslararası işletmecilik kapsamında değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır. Yüksel (1999,16) kavramı, işletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü faaliyet olarak tanımlamaktadır. Mutlu (2005, 8) uluslararasılaşmayı ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü faaliyet olarak tanımlamakla birlikte, birden fazla yabancı ülkede gerçekleştirilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Yukarıda ifade edilen uluslararasılaşma tanımları incelendiğinde genel olarak uluslararasılaşmanın bir süreç olduğu kabul edildiği, fakat kaynak, süreç, strateji, ilişki, işletme faaliyetleri gibi faktörler kapsamında da tanımlandığı görülmektedir. 1990’lı yıllar itibariyle literatürde uluslararasılaşma kavramı yeni bir bakış açısı kazanmış işletme girişimciliği, global işletmeler, uluslararası girişimcilik gibi kavramlarla uluslararası yeni yatırım modelleri ortaya konmaya başlamıştır.

Uluslararasılaşma, Bilkey ve Tesar (1977), Johanson ve Vahlne (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981)’in, Eren (2004), Özalp (2000) ve Yüksel’in (1999)’in tanımlarının katkıları ile bu çalışmada, “işletmelerin ulusal sınırlarını aşan her türlü faaliyetlerinin artırılmasının amaçlandığı, uluslararası pazarların seçimi ve giriş şekli stratejilerinin belirlendiği, işletmelerin mevcut kararları ile stratejik kararları arasında uyum sağlamak için işletmelerin geçirdiği ardışık ve düzenli bir süreç” olarak ifade edilmektedir.

2.2. ULUSLARARASILAŞMA DERECESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Son yıllarda işletmelerin global ya da uluslararası faaliyetlerinde işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerinin ne şekilde ortaya çıktığı, nasıl yapıldığı ve hangi piyasalarla işlem yapıldığı gibi konular, tartışılan konular arasında bulunmaktadır. İşletmelerin

uluslararası faaliyetlerin etkileyen pek çok faktörün bulunması, uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesi noktasında da problemlere neden olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşması dereceleri, ekonomik büyüme, uluslararasılaşma yöntemi ve uluslararasılaşma faaliyeti (Ietto-Gillies 2002, 2) türlerine göre değerlendirilebilmekle birlikte uluslararasılaşmanın derecesini belirleyen faktörlerin ne olduğu ve uluslararasılaşmanın nasıl ölçüleceğine dair evrensel bir çözüm sunulamamış ve bu konuda bir konsensus sağlanamamıştır (Vissak 2005, 1). Bu nedenle işletmelerin uluslararasılaşma derecesini belirleyen farklı farklı kriterler ortaya çıkmıştır.

Bir işletmenin uluslararasılaşma derecesinin rasyonel bir biçimde ölçülmesi, o işletmenin global büyümesinin sebep ve sonuçlarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu yüzden ölçümün geçerliliği işletmenin arkasındaki potansiyel açıklayıcı faktörleri belirlemektedir. Evrensel bir araç olarak bir işletmenin uluslararasılaşmasının ölçümünü aramak ve kullanmaktan ziyade işletmelerin uluslararasılaşma derecesi, işletmenin uluslararası faaliyetlerinin analitik olarak dayandığı teorik varsayımlar kapsamında değerlendirilmelidir. Örneğin, aşamalı uluslararasılaşma teorilerinde işletmelerin uluslararasılaşma süreci, belirli bir ürünün ihracatı ile başlamakta, dışarıya satış faaliyetleri bunu takip etmekte ve sonra üretim aşamasına geçtiği varsayılmaktadır. Bu durumda da işletmenin dış faaliyetlerde çalışan elemanlarının artmasıyla işletmenin satışlarının artmasından daha çok işletmenin daha uluslararasılaştığı ya da uluslararasılaşma da daha ileri bir aşamaya geçtiği düşünülür (Hassel; Höpner; Kurdelbusch et Al 2001, 707).

İşletmelerin uluslararasılaşma derecesini belirlemek için kullanılan en basit yöntem işletmenin dış satışlarının toplam satışlarına oranlanmasıdır. Bu oran işletmenin *ihracat performansı* (Yazıcı 2001, 21) olarak da ifade edilmektedir. Bu yöntemle göre, işletmenin genel satışları içindeki dış satışların oranı ne kadar yüksekse işletmenin uluslararasılaşması da o kadar büyük olacaktır. Bu ölçümleme çok basit olmakla birlikte, işletmenin uluslararası faaliyetlerinin yapısı ve kapasitesi hakkında az bilgi vermek gibi bir dezavantaja da sahiptir.

Sullivan (1994, 331) ihracat performansı kriterini kabul etmekle birlikte, uluslararasılaşma derecesini belirlemek için tek bir kriterin yeterli olmadığı görüşünden hareketle uluslararasılaşma derecesini belirlemek için “performans göstergeleri, yapısal göstergeler ve davranışsal göstergeler” olmak üzere üç farklı boyutu içeren “Degree of

Internationalization Scale”i geliştirmiştir. Sullivan (1994)’ın çalışmasına benzer şekilde Dörrenbacher (2000, 2-3)’de işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımında uluslararasılaşmasını belirlemek için hangi kriterin veya gösterenin uygun olduğuna dair değerlendirme yapılması gerektiğini vurgulamış ve bireysel uluslararasılaşma faktörlerini yapısal, davranışsal ve performans göstergeleri olarak sınıflandırmıştır (Tablo 2.1).

Tablo 2.1. Bireysel Uluslararasılaşma Göstergeleri

Yapısal Göstergeler	Performans Göstergeleri	Davranışsal göstergeler
1. Dış faaliyetlerle ilgili: -İşletmenin aktif olarak faaliyette bulunduğu ülke sayısı - Yabancı şube oranı -Sermayesiz dış yatırım (stratejik birleşmeler, franchising işlemleri) sayısı ya da oranı -Dış faaliyetlerden sağlanan katma değer oranı ya da miktarı -Dış kaynakların oranı ya da miktarı -Uluslararası faaliyetlerde çalışanların oranı ya da miktarı	1. Dış satışlar: -Talep: Tüketici merkezli yabancı satışların miktarı Ana ülkenin ihracatı+Yabancı şubelerin gelirleri – ana ülkenin ihracat gelirleri -Arz: Yabancı şubelerin satışları toplamı Yabancı şubelerin gelirlerinin toplamı	1. Yumuşak göstergeler: -Etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ya da geosentrik yönetim tarzı ile ilgili: Örgütsel karmaşıklık, yetki, karar alma, iletişim akışı, işe alma, kadrolama ve kontrol
2. Yönetim yapısı ile ilgili: İşletmenin piyasadaki hisse senedi sayısı -Yabancıların sahip olduğu hisse senetlerinin oranı ya da miktarı -Yönetim kurulundaki ülkesiz yönetici oranı ya da sayısı	2. Dış faaliyet gelirleri: Yabancı şubelerin faaliyet gelirlerinin toplamı	2. Sert göstergeler: -Üst yönetimin uluslararası deneyimi Üst yöneticinin yurt dışında çalıştığı yılların toplam çalışma deneyimi içindeki ağırlığı

Kaynak: Christoph Dörrenbacher (2000); “Measuring Corporate Internationalisation. A Review of Measurement Concepts and Their Use”, Discussion Paper, p.122, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2000/i00-101.pdf> (15.06.2007).

İşletmelerin uluslararasılaşma derecesini ölçmek için “Transnational Activities Spread Index (Ietto-Gillies 1998, 32)” ve “Transnationality Index (Dörrenbacher 2000, 9)” gibi yöntemler geliştirilmiştir. Sullivan (1994, 28–31) alışmasında, uluslararasılaşmanın performans göstergeleri; dış satışların toplam satışlara oranı (DSTS), Ar-Ge yoğunluğu (AGY), reklâm yoğunluğu (RY) ve dış satışlardan sağlanan kârların toplam kâra oranından (DKTK) oluşmaktadır. Yapısal göstergeler; yabancı kaynakların toplam kaynaklara oranı (YKTK) ve deniz ařırđı şubelerin toplam şubelere oranı (DşTş) ve davranışsal göstergelerde üst yönetimin uluslararası deneyimleri (ÜUD) ve uluslararası faaliyetlerin fiziksel dağılımından (UFFD) oluşmaktadır. Bir işletmenin uluslararasılaşma derecesi $UD = (DSTS) + (YKTK) + (DşTş) + (ÜUD) + (UFFD)$

formülünden hesaplanmıştır. Sıfır uluslararasılaşmanın olmadığını gösterirken 5 tamamen uluslararasılaşmış olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde bir formülde Unctad (1995)'de kullanılmış, dış satışların toplam satışlara oranı, yabancı kaynakların toplam kaynaklara oranı ve yurt dışı personelin toplam çalışanlara oranının ortalaması alınarak uluslararasılaşma derecesinin belirlenebileceği öngörülmüştür (Dörrenbacher 2000, 9).

Letto-Gillies (1998, 32), “Transnational Activities Spread Index” ile uluslararasılaşma derecesinin=(dış satışların toplam satışlara oranı+yabancı kaynakların toplam kaynaklara oranı+yurt dışı personelin toplam çalışanlara oranı)/3 * (işletmenin şubelerinin bulunduğu ülke sayısı-1 (ana ülke hariç)) formülü yardımı ile hesaplanabileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmalar ışığında uluslararasılaşmayı belirlerken en çok kullanılan göstergeler aşağıda sıralanmaktadır (Sullivan 1994, 28–31; Annavarjula; Beldona 2000, 48–67; Vissak 2005, 6–7):

1. İhracat performansı, (işletmenin dış satışlarının toplam satışlarına oranını göstermektedir),
2. Yabancı kaynakların dış kaynaklara oranı,
3. İşletmenin uluslararası faaliyetlerinde çalışan elemanlarının toplam çalışan eleman sayısına oranı,
4. İşletmenin uluslararası faaliyette bulunduğu ülke sayısı,
5. İşletmenin uluslararası şube sayısı ya da sermayesiz dış yatırım sayısıdır.

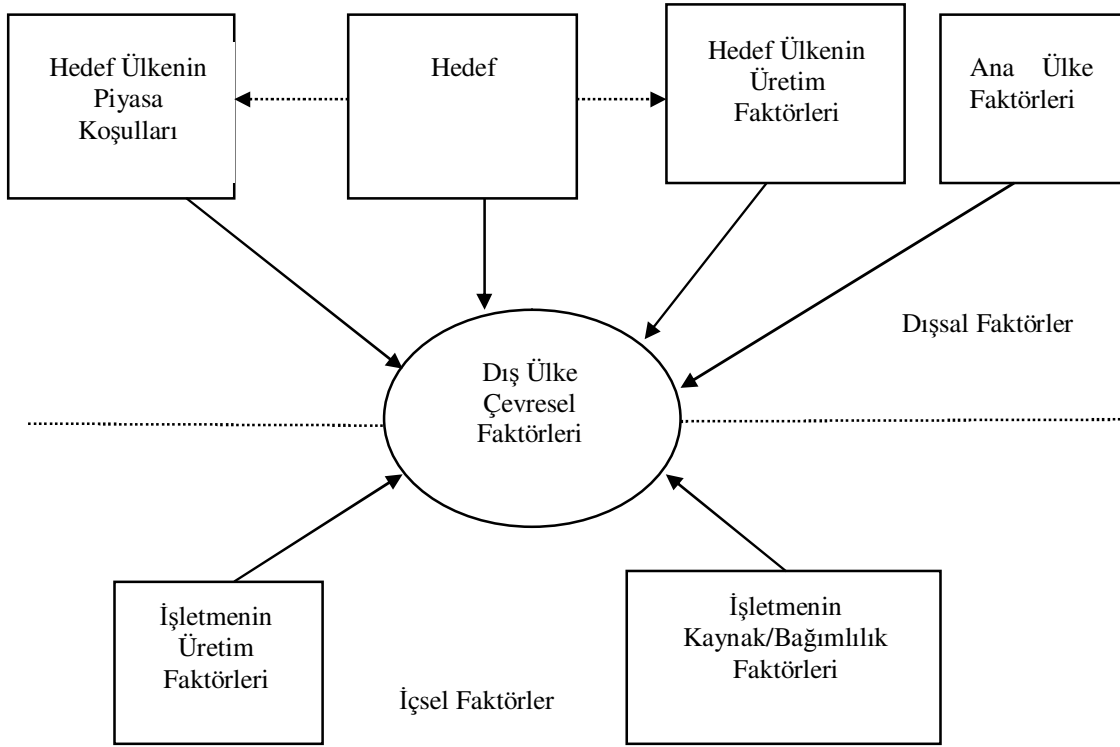
İşletmelerin uluslararasılaşma göstergeleri arasında üst yönetim ekibinin uluslararası deneyimleri (Dörrenbacher 2000, 9), uluslararası faaliyet odaklı strateji ve yapılar (Annavarjula; Beldona 2000, 48–67), şubelerin kârının toplam kâra oranı, uluslararası faaliyetlerin fiziksel dağılımı, işletmenin uluslararası faaliyetler için kullandığı Ar-Ge ve reklâm yoğunluğu (Sullivan 1994, 28–31) gibi göstergeler de bulunmakla birlikte daha az tercih edilmektedirler. İşletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımı arttıkça, uluslararasılaşma derecesini belirleyen göstergelerin sayısı da artmaktadır (Vissak 2005, 7–8). Vissak, uluslararasılaşma derecesini ölçen 32 çalışmayı araştırmış ve bu çalışmada en fazla kullanılan göstergeleri işletmenin faaliyette bulunduğu bölge ya da ülke sayısı, dış satışların toplam satışlara oranı, yabancı kaynakların toplam kaynaklara oranı, yurt dışı personelin toplam personele oranı ve dış ülkedeki sermayesiz

katılımların ya da şubelerin sayısı şeklinde sıralamıştır. Sonuç olarak bir işletmenin uluslararasılaşmasını belirlemede tam anlamıyla tatmin edici bir tek gösterge veya index bulunmamaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma dereceleri çalışma amaç ve faaliyetlerine uygun göstergeler kullanılarak belirlenmeye çalışılmaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşma derecesini belirlemek için kullanılan en basit ve yaygın yöntem olan ihracat performansının aile işletmeleri için de geçerli olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin uluslararasılaşması konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda işletmenin dış satışlarını toplam satışlara oranını gösteren ihracat performansının kullanıldığı (Gallo; Pont 1996, 45–59; Okoroafo 1999, 147–158; Fernandez; Nieto 2005, 77–89; Menendez-Requejo 2005, 122–133; Graves; Thomas 2006, 207–224) görülmektedir. Bununla birlikte, Gallo ve arkadaşları (2004, 1–17), aile işletmelerinin uluslararasılaşmasının stratejik ortaklıklar, Fernandez ve Nieto (2005, 80), doğrudan yatırım ve stratejik ortaklıklar yardımı ile olabileceğini ifade etmektedir. Bu noktada da, işletmenin uluslararası faaliyette bulunduğu ülke sayısı göstergesinin de kullanılabilirliği görülmektedir.

2.3. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ VE KARŞILAŞILAN RİSKLER

Günümüzde birçok işletme için, çok değişik nedenlerle, uluslararasılaşma (kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapma) önem kazanmıştır. Bu nedenle kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Mutlu 2005, 92–93). İşletmelerin uluslararası faaliyetlere katılma isteği, aynı zamanda pek çok riski de beraberinde getirmektedir. Dış operasyonlar arttıkça, uluslararası çevresel faktörlerden kaynaklanan ekonomik, politik, yasal, kültürel ve ticari risklere maruz kalma olasılığı da artmaktadır (Yazıcı 2001, 25). Dolayısıyla uluslararasılaşma nedenleri ve riskler birbirleri ile bağlantılı konulardan oluşmaktadır.



Şekil 2.1. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Kararlarını Etkileyen Faktörler

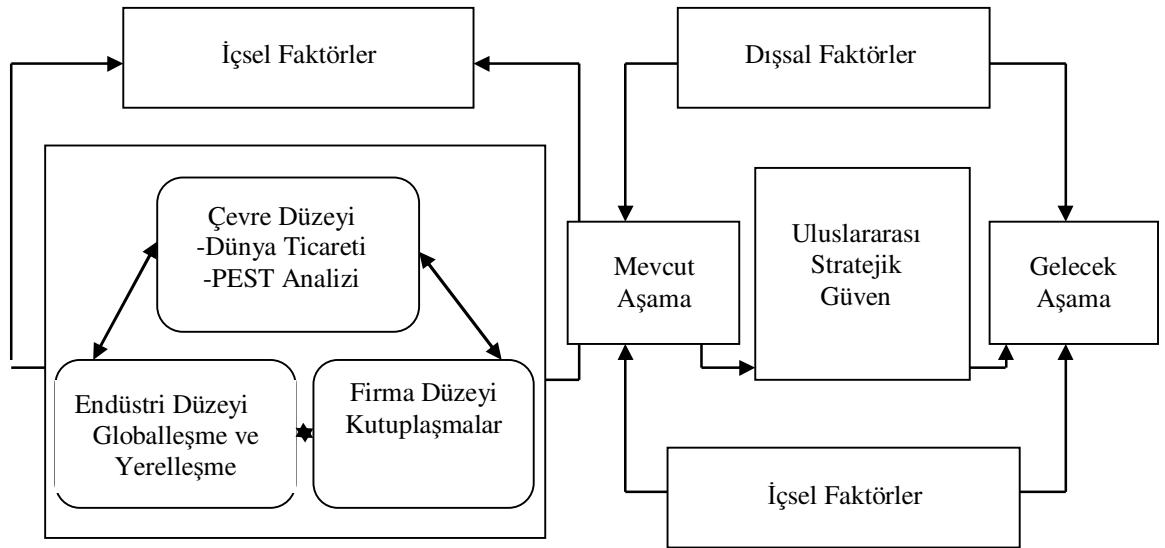
Kaynak: Franklin R. Root (1984); Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, An Imprint of Macmillan Inc., New York, p. 29.

İşletmelerde uluslararasılaşma kararları genellikle bilinmeyene yapılan bir yolculuk olarak düşünülmekte, uluslararasılaşma sebepleri içsel ve dışsal nedenler kapsamında ele alınmaktadır (Root 1984, 28; Bloom; Kadiri; Standahl 2004, 28; Mutlu 2005, 93–97). Şatıroğlu (1984, 31–42) işletmelerin uluslararasılaşma sebeplerini itici ve çekici kuvvetler kapsamında değerlendirmektedir. Miller ve Miller (1987, 127–134), Bradley (1991), Phatak (1996, 18–21) ve Özalp (1998, 64–65) uluslararasılaşma eğiliminin ülke içindeki ekonomik baskılar, ticaret engellerin kaldırılması, ülke dışında fırsatların doğması, yatay ve dikey bütünleşme ihtiyacı ve kaynak bulma arayışı sonucu ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Hussey (1995, 3–24) ise işletmelerin uluslararasılaşmaya zorlayan sebepleri pazar, maliyet, rekabet ve siyasetle ilgili faktörler olarak sınıflandırmakta, Liu ve Li (2004, 7–8), Gustavsson ve Lundgren (2006, 6) proaktif ve reaktif faktörler olarak ele almaktadır.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlere yönelmelerinin en temel nedeni kâr elde etme güdüsü (Korhonen 2007, 5) olmakla birlikte, işletmenin kendi içinden kaynaklanan

sebepler ve pazardan kaynaklanan sebeplerde olabilir. Bu çerçevede işletmelerin uluslararasılaşma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Root 1984, 28–35; Welch; Luostarinen 1988; Phatak 1996, 18–21; Özalp 1998, 32–36; Kossut; Kaczmarek 2003, 49–59) :

- ✓ Maliyetlerin düşürülmesi,
- ✓ İşletmeler arası iletişim ağlarının yaygınlaşması,
- ✓ Ülkeler arasındaki ticaret engellerinin kaldırılması,
- ✓ Global rekabetin oluşması,
- ✓ Destekleyici uluslararası örgütlerin gelişmesi,
- ✓ Bilginin yayılma hızındaki artışlar,
- ✓ Kaynaklara ulaşılabilirlik,
- ✓ Ar-Ge ve teknolojiye yaşanan çok hızlı değişim ve gelişimler,
- ✓ Risk ve belirsizliği azaltma ihtiyacı,
- ✓ İşletmelerin örgüt yapısının sağladığı yararları üstünlüğe dönüştürme çabası,
- ✓ Ülkelerin iç yasal engel ve ekonomik tikanıkları,
- ✓ Kurucu/Yönetici bakış açılarındaki değişimler.



Şekil 2.2. Uluslararasılaşma Nedenleri

Kaynak: Malin Bloom; Youssef Kadiri; Daniel Stendahl (2004); Factors Influencing The Internationalization of Swedish Private Equity Firms- a Study of Four Swedish Market Leaders, Master Thesis, Lunds Universitet Business Administration, Sweden, p. 28.

Bloom ve arkadaşları (2004, 28–34), işletmelerin uluslararasılaşma nedenlerini Şekil 2.2’ de gösterildiği üzere içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırırken iç faktörleri

işletme, endüstri ve çevre düzeyinde ele almış dışsal faktörleri de işletmenin mevcut durumu ve gelecekte olmak istediği durum kapsamında ele almıştır.

Liu ve Lu (2004, 2) KOBİ'leri uluslararasılaşmaya iten faktörleri reaktif ve proaktif faktörler kapsamında ele almıştır. Proaktif faktörler; kâr ve büyüme amaçları, yönetsel baskılar, teknolojik yeterlilik, ölçek ekonomileri ve vergi avantajları olarak ele alınırken, reaktif faktörler olarak da rekabet baskıları, küçük ve doymuş yerel piyasalar, fazla üretim, beklenmeyen dış talepler, sezonluk ürünlerin satışlarının genişletilmesi ve uluslararası müşterilere yakın olma (psikolojik mesafe) sayılabilmektedir. Daha sonra söz konusu reaktif ve proaktif faktörlere ilaveten içsel ve dışsal faktörleri boyutlarına dâhil ederek Tablo 2.2' de açıklanan dört boyutlu sınıflandırma yapılmıştır (Gustavsson; Lundgren 2006, 6) .

Tablo 2.2. Uluslararasılaşmayı Motive Eden Faktörlerin Sınıflandırılması

Boyutlar	İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
Proaktif Faktörler	-Yönetsel Baskılar -Emsalsiz Üretim/Yeterlilik - Pazarlama Avantajları -Ölçek Ekonomileri	-Dış Pazar Fırsatları
Reaktif Faktörler	- Riskin Dağıtılması -Sezonlu Ürünlerin Satışlarının Genişletilmesi	-Küçük İç Piyasalar

Kaynak: Sara Gustavsson; Erica Lundgren (2006); Internationalization of SMEs the Challenge of Selecting Foreign Market Entry Modes, Master Thesis, Lulea University of Technology, Departman of Business Administration and Social Sciences, Lulea, p. 6.

Tablo 2.2 incelendiğinde işletmelerin uluslararasılaşma sebepleri arasında yönetimin uluslararasılaşma konusundaki tutumu, istek ve arzusu öncelikle belirleyici durumda bulunmakla birlikte, işletmenin dış piyasalardaki fırsatları değerlendirme isteği, risk dağıtılması, iç piyasada yaşam döngüsünü tamamlamış bir ürünün ya da sezonluk üretilen bir mamulün dağıtımının genişletilmesi de önemli sebepler arasında bulunmaktadır.

Uluslararasılaşmanın nedenlerine bakıldığında özellikle de küçük ve orta boy işletmeler için en önemli faktör kâr elde etme, büyüme ve sürekliliğin sağlanması olarak görülmektedir. Ekonomik sebepler uluslararasılaşma için amaç olmakla birlikte yeterli değildir. Uluslararasılaşmayı hedefleyen işletmeler yeni bakış açıları kazanmakta, yeni ürün ve teknolojilerle farklı müşteri ve taleplerle karşı karşıya kalmakta uluslararası çevrenin fırsatlarını görmektedirler. Pek çok rakiple karşılaşmakta bilgi, deneyim ve

yeni beceriler kazanmaktadırlar. Yani, uluslararasılaşma da temel faktör ekonomik olsa da öğrenme faktörü de önemli olmaktadır.

Bütün bu avantajları olmasına rağmen, uluslararasılaşma bir takım risklerde taşımaktadır. Risk, bir olayın gerçekleşme olasılığı ve olaydan etkilenme olanağı olarak tanımlanmaktadır (Vikipedi 2008, 1). Genellikle olumsuz bir durum yani tehlike olarak değerlendirilen risklerin olumsuz etkilerinden zarar görülmek için olasılıklar göz önüne alınarak, önlemler almaya yönelik, çalışma ve planlama faaliyetlerini gerektirmektedir. İşletmelerin uluslararası faaliyetleri arttıkça risklerde artmakta, bu riskler ülke riski olarak ifade edilmektedir. Ülke riskleri altı boyuttan oluşmaktadır (Duncan 2000, 33–35; Mutlu 2005, 277):

1. *Ekonomik risk*: Yatırımdan beklenen getiriye büyük ölçüde etkileyen ekonomik yapıdaki ya da büyüme oranlarındaki değişimlerdir. Ekonomik risk genellikle politik riskle ilişkilidir.

2. *Transfer riski*: Ülkeler arası fon transferleri sırasında ortaya çıkabilecek problemlerle ilgili risklerdir. Transfer riski genellikle ülkenin borç servisi ödemelerinin ihracata ya da ihracat ve net doğrudan dış yatırımlara oranı olarak ölçülür.

3. *Kur riski*: Döviz kurundaki beklenmedik değişimlerden kaynaklanan risklerdir.

4. *Yerleşim ya da bölgesel risk*: Bir bölgede, bir ülkenin ticaret ortaklarında veya benzer karakterdeki ülkelerde yaşanan sorunların yayılmasından kaynaklanan risklerdir.

5. *İdari risk*: Hükümetin borçlarına veya her türlü borca hazine garantisi vermek istememesi veya verememesidir. İdari riski hükümetin geri ödemeler konusundaki geçmişi belirlemektedir.

6. *Politik risk*: Politik kurumlarda, hükümet kontrolünde, sosyal yapıda ve bu gibi ekonomik olmayan faktörlerdeki değişimlerden kaynaklanan risktir. Ev sahibi ülkelerdeki politik risk kaynakları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Uygulanan yönetim şekli,
- Sosyal huzursuzluk ve karışıklık,
- Silahlı mücadeleler, yerel ayaklanmalar ve isyanlar,
- Uluslararası ittifaklar,

- Hükümetlerin politik gücü,
- Muhalefet gruplarının politik gücü,
- Hükümet kararlarının etkileri ve sonuçları,
- Milliyetçilik,
- Yabancı yatırımlara olumsuz tepkiler.

İşletmelerin karşılaştığı risklerin temelinde işletmelerin uluslararasılaşmasını engelleyen faktörler yatmaktadır. Bu sınırlayıcı faktörler işletmeler için potansiyel risklerin görülmesine ve düzeltici tedbirlerin alınmasına yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda uluslararasılaşmayı amaç edinen işletmelerin risk açısından ihracat, yatırım ya da işbirliği yapmak istedikleri ülkeleri tanımaları gerekmektedir. Bu çalışmaların temelinde ülkeler arası sosyo-kültürel uyumun ve başarının sağlanması yatmaktadır. İşletmelerin kâr elde etme, başarı beklentisi, risk ve belirsizlikleri minimize etme istekleri temel amaçları olarak düşünüldüğünde, uluslararasılaşma çabalarında başarılı olabilmeleri için, faaliyetlerine başlamadan önce temel risk faktörlerini dikkate almaları gerektiği görülmektedir.

Aile işletmelerinin uluslararasılaşma kararlarında etkili olan, uluslararası faaliyetlere katılımını etkileyen olumlu ve olumsuz birçok faktör bulunmaktadır. Aile işletmelerinin temel özellikleri arasında sayılan tutucu yapıları uluslararasılaşmanın en büyük engellerinden birini oluşturmaktadır. Uluslararasılaşmanın, farklı ürünlerle, farklı ihtiyaçlara sahip müşteri ve rakiplerin bulunduğu yeni pazarlara girmeyi sağlayan bir değişim sürecini içermesi (Gallo; Sveen 1991, 182), aile işletmelerinin bu özelliği ile çelişmektedir. Benzer şekilde aile işletmelerinin riskten kaçınma eğilimleri, uluslararası piyasalardaki pek çok fırsatın değerlendirilememesine yol açmakta ve dolayısıyla uluslararası pazarlarda büyüyemeyi engellemektedir.

Aile işletmelerinin örgüt yapısı ve yönetim süreçleri de uluslararasılaşma üzerindeki en önemli engelleri oluşturmaktadır. Babacan yönetim tarzı, nepotizm, çatışmalar, güç mücadeleleri, ayrılmalar ve işletme içerisinde farklı aile yapılarının bulunması bu engellerden bazılarıdır (Menendez-Requejo 2005, 124). Aile işletmelerinde formal bir yapının bulunmayışı uluslararasılaşmaya katkı sağlayacak profesyonel çalışanların işletmeye çekilmesini engellemekte, yönetimin profesyonelleşmesine ailenin direnmesi, kararların kontrolünü ve bağımsızlığını etkilemektedir. Benzer şekilde, işletmelerin teknoloji, finansman ve insan kaynakları gibi stratejik kaynaklardaki yetersizlikleri ve

belirsizlikleri de uluslararasılaşmalarını sınırlandırmaktadır (Fernandez; Nieto 2005, 79). Ayrıca, aile işletmesinin sahiplik ve kontrolü elinde tutma eğilimleri, işletmelerin yeni ortak ve stratejik birleşmelerden kaçınmasına yol açmaktadır. Oysa uluslararası ortaklar, işletmeler için hem finansal kaynaklar hem de bilinmeyen piyasalar konusunda bilgi ve deneyim sağlayabilmektedirler (Menendez-Requejo 2005, 124). Aynı zamanda aile işletmelerinin öz sermaye kullanma ve riskten kaçınma eğilimleri dışarıdan finansman sağlanmasını engellemekte ve dolayısıyla istenen büyüme ve uluslararasılaşma gerçekleştirilememektedir. Tablo 2.3’ de aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını sınırlandıran ve motive eden faktörler özetlenmektedir.

Tablo 2.3. Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşmasını Sınırlandıran ve Motive Eden Faktörler

Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşmasını Sınırlayan Faktörler	Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşmasını Motive Eden Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • Tutuculuk, • Kaynak ve yetenek eksikliği, • Riskten kaçınma eğilimi, • İnfomal örgüt yapısı, • Merkezi karar alma, • Sınırlı işletme kapasitesi, • Finansal sıkıntılar, • Sahiplik ve yönetimin kontrol altında tutulmak istenmesi, • Stratejik birleşme ve uluslararası ortaklara sıcak bakılmayışı. • Öz sermaye kullanma ve borçlanmadan kaçınma eğilimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Esneklik, • Sahiplik yapısı, • Ailenin kararlara katılımı, • İşletmenin itibarı, kültürü, markası gibi güçlü manevi kaynaklara sahip bulunması, • Yönetim ve kontrol kararlarındaki düşük bilgi asimetrisi, • Sahip ve yöneticiler arasındaki vekâlet çatışmalarının azlığı, • Uluslararası konularda deneyimli aile üyelerinin bulunması, • Fedakârlık anlayışı. • Yeni kuşakların uluslararasılaşma eğilimleri

Kaynak: Susane Menendez-Requejo (2005); “Growth and Internationalisation of Family Business”, International Journal of Globalisation and Small Business, Vol.1, Issue 2, pp. 123–127; Zulima Fernandez; Maria J. Nieto (2005); “Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Business: Some Influential Factors”, Family Business Review, Vol.18, Issue 1, pp. 79-80’den uyarlanmıştır.

Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını sınırlandıran faktörlerin yanı sıra destekleyen faktörler de bulunmaktadır. Aile işletmelerinin genellikle daha esnek strateji ve karar süreçlerine sahip olması, kararların hızlı bir şekilde alınması ve desteklenmesi uluslararası alanda işletmelere avantajlar sağlamaktadır. Ailenin katılımı, kontrol ve

yönetim kararlarındaki bilgi asimetrisini* ve sahip ve yöneticiler arasındaki çatışmayı düşürmekte dolayısı ile vekâlet maliyetleri düşük olmaktadır.

Aile işletmelerinin dinamiklerini oluşturan fedakârlık ve güven duygusu da vekâlet maliyetlerini düşürmektedir (Menendez-Requejo 2005, 126). Benzer şekilde, sahipliğin büyük çoğunluğunun aile de olduğu, aile üyelerinin tam katılımının sağlandığı aile işletmesinde, genellikle uluslararası faaliyetler için işletmenin bildiği, tanıdığı ya da psikolojik yakınlık hissettiği ülkeler ve yurt dışında yaşayan/ çalışan aile üyelerinin bulunduğu yerleşim alanları tercih edilmektedir. Bu durum riskleri ve belirsizlikleri düşürmekte (Graves; Thomas 2008, 154), dolayısıyla uluslararasılaşmayı olumlu etkilemektedir (Harhu; Heinonen 2004, 5). Benzer şekilde aile işletmelerinin kendine has kültürü, amaç ve stratejileri de uluslararasılaşmayı olumlu etkilemektedir (Okoroafo 1999, 149). Aile işletmelerinin pek çok kültürel özeliğinin dünyanın çoğu ülkesinde birbirine çok benzemesi aile işletmelerinin uluslararasılaşması için bir avantaj olabilmektedir. Aile işletmeleri, başka bir ülkede stratejik ortaklık kurarken, o ülkedeki aile işletmelerini tercih etmekte, bu işletmelerle aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha kolay anlaşabilmektedirler (Gallo; Sveen 1991, 187).

Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını motive eden bir diğer faktör ise yeni kuşakların işletme yönetiminde faaliyetleri ve kararları yönlendirebilmesidir (Okoroafo 1999, 149; Menendez-Requejo 2005, 127). Aile işletmelerinde tutum ve davranışlar kuşaklar aracılığı ile değişmektedir. Aile işletmelerinde girişimci olan ilk kuşak, daha tutucu, muhafazakâr ve yerel pazar odaklı stratejilere sahiptir. Fakat işletmeler büyüdükçe, yeni kuşaklar işletmeye dahil olmakta bunun sonucunda daha yenilikçi, global piyasalarla entegre olmak isteyen atak aile üyeleri işletmenin yönetiminde görev alabilmekte ve dolayısıyla işletmenin uluslararasılaşma kararlarını etkileyebilmektedir.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu kapsamda aile işletmelerinin,

* Vekâlet Yaklaşımı (Agency Theory), amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin birbiri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşım olup; bu yaklaşıma göre, vekâlet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkân verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme, işe son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadır. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetler ile ilgili olarak vekâlet verenden daha fazla bilgiye sahiptir. Böylece ikisi arasında bir "bilgi asimetrisi" oluşur. Bu bilgi asimetrisi, yani iki taraf arasındaki olaylarla ilgili bilgi farklılığı, daha çok vekil'in lehine olmaktadır (Tamer Koçel; a.g.e., ss. 358-359). Bilgi asimetrisi; piyasalardaki eşit dağıtılmış bilgidir. Yani, eksik bilgidir.

uluslararasılaşmalarını sınırlayan engel ve riskler belirlenmeli, bu faktörler sınırlandırılmalı ve uluslararası faaliyetlerini destekleyen faktörler de güçlendirmeli ve gerekli tedbirleri almalıdır.

2.4. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Uluslararası pazara giriş yöntemlerinin belirlenmesi, işletmelerin stratejik kararlarından biridir. İşletmeler bu kararlarında pek çok faktörü birden dikkate almak durumundadırlar. Pazara giriş, işletmenin rekabet gücü açısından verebileceği en zor sınavlardan birini oluşturmaktadır. İşletmeler artık tanıdığı bir ortamdan çıkıp, yeni bir alanda yetkinliklerini sergileme çabasına girmektedir (Yip 1982, 85). İşletmeler temel yeteneklerini farklı pazarlarda, farklı müşteri tercihlerine sunmak için gerektiğinde farklı pazarlama stratejileri benimsemektedirler.

İşletme dış pazarlara girerken aşağıdaki sorulara cevap vermek zorundadır (Philip; Doole; Lowe 1994, 252; Bradley 2002, 249):

1. Kaynaklarının ne kadarını bu işe ayırmaya isteklidir?
2. Uluslararası pazarlardaki faaliyetler üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olmak istiyor?
3. Uluslararası pazarlardaki risk seviyesi nedir?
4. Uluslararası pazarlara açılmanın işletmeye maliyeti ne kadar olabilir?

İşletmelerin uluslararası pazara girmeleri konusunda ortak bir paradigma, kavramsal çatı ya da bir teori olarak kabul edilebilecek genel bir anlaşma bulunmamaktadır. Bunun için araştırmacılar çeşitli sınıflandırmalara yönelmişlerdir (Andersen 1997, 29). Bazı araştırmacılar uluslararası pazara giriş yöntemini belirlerken sahiplik ve kontrole (Agarwal; Ramaswami 1992, 1-27; Anderson; Gatignon 1986, 1-26; Davidson; McFetridge 1984, 253-264) odaklanırken, bazıları kültürel yakınlık ve misafir ülkenin özelliklerine (Davidson; McFetridge 1984, 253-264; Gatignon; Anderson 1988; 305-336) bazıları ise doğrudan performans sonuçlarına (Anand; Delios 1997, 579-604; Busija; O'Neil; Zeithaml 1997, 321-327; Li 1995, 333-351) odaklanmışlardır. Bu odaklanma ve bakış açısı farklılıkları sonucunda da işletmelerin yeni pazarlara girmesinde farklı yöntemler öngörülmektedir.

İşletmeler, optimum giriş şeklini belirlemede ürünün ve pazarın tanınma düzeyine bağlı olarak uluslararası pazarlara çeşitli yöntemleri kullanarak girebilmektedir (Bradley 2002, 267; Liu; Li 2004, 14; Mutlu 2005, 101):

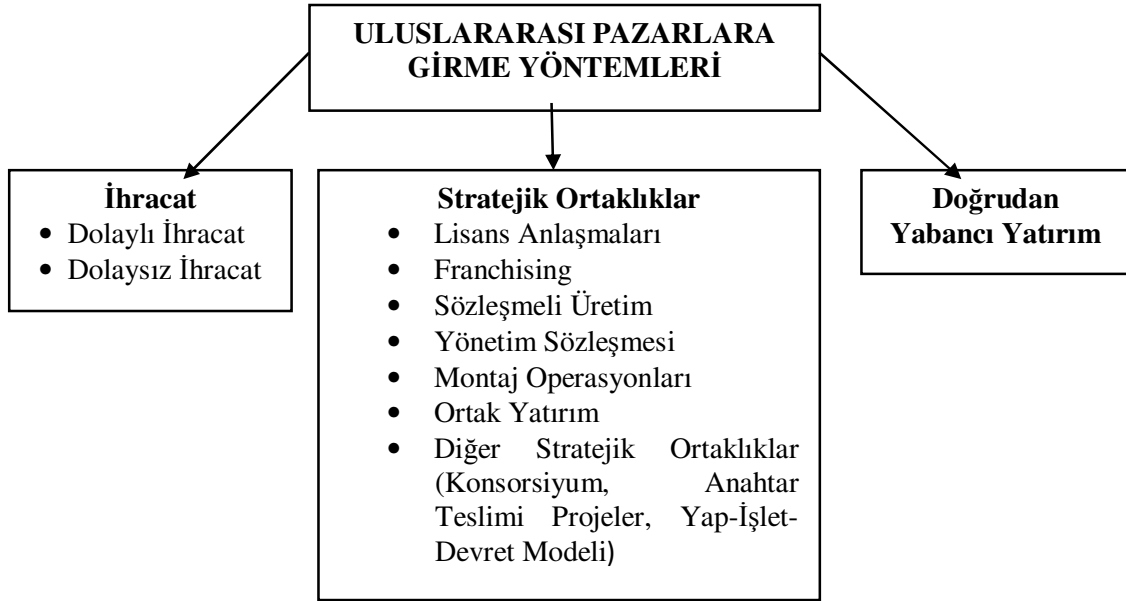
1. İhracat yapmak ve ihracatın çeşitli şekillerini kullanmak;
2. Stratejik ortaklıklar kurmak, özellikle de ortak girişimler yapmak ve lisans vermek ve
3. Yurt dışında doğrudan yatırım yapmak.

Root (1994, 24) uluslararası pazara girişi kurumsal bir anlaşma olarak düşünen bir bakış açısına dayanarak işletmenin uluslararası pazarlara girmek için iki yöntem bulunduğunu ifade etmektedir. Birinci yöntem, hedef ülkeye gönderilecek olan ürünün kendi ülkesinde üretimi ve daha sonra bu ürünlerin yabancı ülkelere ihracatı yöntemidir. İkinci yöntem ise işletmenin yabancı bir ülkede bir girişim olarak işletmenin kendi personelini, kaynaklarını, teknolojisini ve sermayesini transfer etmesi yöntemidir. Bu iki yöntem uluslararası işletmeler için farklı kontrol ve risk seviyelerinin, farklı yarar ve maliyet tercihlerinin bulunduğu üç grupta toplanabilmektedir. Birinci grupta ihracat giriş modu (dolaylı ihracat, doğrudan ihracat ve işbirlikçi ihracat) (Liu; Li 2004, 14), ikinci grup araçlarla giriş modu (lisans anlaşması, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim anlaşması, ortak yatırım) ve üçüncü grupta da hiyerarşik mod (merkez ülke odaklı satış temsilciliği, yabancı ülkede satış şubesi, satış ve üretim şubeleri ve birleşmeler) olarak sınıflandırılmaktadır.

Yüksel (1999, 139) ise işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejilerini örgüt yapısında değişme gerektiren ve gerektirmeyen yöntemler şeklinde sınıflandırmaktadır. Örgüt yapısında değişme gerektirmeyen giriş biçimleri; lisans anlaşmaları, yetki anlaşmaları ve portföy yatırımları olarak belirlenirken, örgüt yapısında değişiklik gerektiren giriş biçimleri ihracat, yabancı şube açma, yavru şirket ve ortak yatırım olarak belirlenmiştir.

Uluslararası pazara giriş yöntemleri, mevcut teori ve modeller çerçevesinde de ele alınmıştır. Andersen (1997, 30–33), kaynaklı temelli yaklaşım, işlem maliyeti yaklaşımı, eklektik yaklaşım ve örgütsel yeterlilik yaklaşımları çerçevesinde uluslararası pazara giriş yöntemlerini vurgularken, Zhao ve Decker (2004, 1-27) aşamalı gelişim yaklaşımı, işlem maliyeti yaklaşımı, sahiplik, konum ve uluslararasılaşma yaklaşımı, örgütsel yeterlilik yaklaşımı ve karar alma süreci modeli yaklaşımı

çerçevesinde işletmelerin tercihlerini sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar daha sonra uluslararasılaşma teorileri bölümünde açıklanacaktır. Aşağıda işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri Şekil 2.3' de gösterilen ürünü-pazarı tanıma düzeylerine dayanan model çerçevesinde açıklanmaktadır:



Şekil 2.3. Uluslararası Pazarlara Girme Yöntemleri

Kaynak: Esin Can Mutlu (2005); Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama, 2. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, s. 101.

2.4.1. İhracat

Örgüt yapısında en az değişiklik gerektiren (bazen de gerektirmeyen) bir uluslararası pazarlara giriş biçimi olup yeni dış pazarlara girmenin en hızlı, en basit ve en çok görülen şeklidir. İşletmenin satış kârlarını artırır, atıl kapasitesinin kullanımına izin verir ve diğer yöntemler arasında en az riski içerir (Yüksel 1999, 141). Aynı zamanda pazara ayrılan kaynaklarda asgari düzeydedir. Çünkü yönetsel ve finansal kaynaklar açısından yatırımın miktarı görece düşüktür. İhracat yapmak bu özellikleri nedeniyle, pek çok işletmenin uluslararası pazara açılması için ideal bir ilk adımdır. Bu açıdan ihracat yapma kararını etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır (Woznick 2000, 31; Bradley 2002, 281; Kaya 2007, 8; Kılıç 2007, 25):

- İşletmenin ihracat yapma kararında; tecrübe ve belirsizlikle ilgili faktörler davranışsal ve işletmeye özgü faktörler ve ihracatla ilgili stratejik faktörler etkili olmaktadır.
- İşletmenin ihracat yapma kararında, işletmenin büyüklüğü, üretilen ürünün özellikleri, işletmenin daha önceki ihracat deneyimleri ve seçilen pazarlardaki işletmelerin özellikleri etkili olmaktadır.
- İşletmenin ihracat öncesinde gerçekleştirdiği faaliyetler, işletmenin ilk ihracat doğrultusunu önemli ölçüde etkiler. Benzer şekilde ihracat eğilimi ve işletmenin risk ve kazançla ilgili beklentileri de önemlidir.
- İşletmenin ihracat faaliyetlerine yönelmesinde pazarlama gücünü artırma, iç pazardaki müşterilere bağımlılığını azaltma eğilimi etkili olmaktadır.
- Devlet destekli ihracat yönlendirmeleri, ürün özellikleri ve ilk kez alınan ihracat siparişleri, ihracat sürecinin ilk aşamalarında önemli rol oynar.
- İşletme ölçeği ile ihracatta başarılı olma arasındaki ilişki hakkında araştırmacılar ve yöneticiler farklı görüşlere sahiptir.
- Yönetimin ihracatla ilgili düşüncelerinin ılımlı olması ile uluslararası pazarlara açılma sürecine yönetsel ve finansal kaynaklar açısından gerekli yatırımın yapılması, işletmenin, ölçeğinden bağımsız olarak, başarılı olmasının en önemli koşullarıdır.
- İşletmenin ihracat süreci, başlangıçta ve devam eden süreçte işletmenin stratejik amaçları ile uygunluk gösterdiği ölçüde başarı ile sonuçlanır.
- Pazar araştırması, ürün uyarlaması, pazar ziyaretleri, nakliye ve aracı ücretleri gibi ihracat maliyetleri, işletmenin ihracat öncesi faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir; bu açıdan büyük işletmeler küçük işletmelere göre avantajlıdır.
- İhracat maliyetleri ve rekabet gücünün değerlendirilmesinde; hizmet, kalite, tasarım ve ürünün rakipsizliği konuları çok önemli bir yere sahiptir. İhracat yapan işletmeler, maliyet ve pazarlamanın diğer yönleri açısından rekabet edebildiği takdirde başarılı olmaktadır.

Aile işletmelerinin uluslararası pazarlara katılım için tercih ettikleri en yaygın yöntem ihracattır (Harju; Heinonen 2004, 8; Okoroafo 1999, 153). Bu durum, aile işletmelerinin daha çok KOBİ niteliği taşıyan küçük işletmeler olmaları ile ilintili görülmektedir. Ayrıca aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını inceleyen araştırmalar (Okoroafo 1999, 153; Graves; Thomas 2003, 5; Harju; Heinonen 2004, 8; Fernandez; Neito 2005, 82)

işletmelerin uluslararasılaşmasını genellikle işletmelerin ihracat performansı (ihracatın toplam satışlara oranı) çerçevesinde dikkate almaktadırlar. Yapılan ihracat oranına göre işletmelerin uluslararasılaşma dereceleri belirlenmektedir.

Okoroafo (1999, 153), aile işletmelerinin uluslararası pazarlara daha çok “deneysel katılımcı (experimental exporter)” işletmeler olarak katıldıklarını ve uluslararası satışlarının büyük bir kısmının düzensiz siparişler yolu ile yaptıklarını vurgulamaktadır. Deneysel katılımcı işletme (Gankema; Henoch; Snuif et Al 2000, 22), uluslararası faaliyetlere ihracat ve ithâlatla başlayan ve ihracat performansı % 0–9 arasında olan işletme olarak ifade edilmektedir.

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden biri olan ihracat dolaylı ya da doğrudan yapılabilmektedir (Pan; Tse 2000, 538; Liu; Li 2004, 14-15; Mutlu 2005, 102-103):

2.4.1.1. Doğrudan İhracat

Doğrudan ihracat, bir işletmenin ev sahibi ülkede bir aracı ya da acente yardımı olmaksızın dışarıya mal satmasıdır (Phatak 1996, 9). Bu şekilde ihracat, satışların doğrudan artması ile işletmenin büyümesine katkıda bulunmaktadır. Doğrudan satış yolu ile yeni coğrafi pazarlardaki müşterilere satış yapan bir işletme yüksek satış hacimlerine ulaşmakta ve kendi müşteri odağını oluşturmaktadır. Sonuçta da yüksek satış hacmi, pazar taleplerini karşılayabilen üretim kapasitesinin artırılmasına imkân sağlayarak işletmenin büyümesi sonucunu doğurmaktadır (Lu; Beamish 2006, 29). Bir işletme uluslararası pazarlar için doğrudan ihracat yöntemini tercih ediyorsa genellikle karmaşık fonksiyonları destekleyecek örgütsel değişiklere gereksinim duymaktadır (Woznick 2000, 33). Genellikle işletmeler yurtiçi satışların artışı ile ihracat kararı almakta, var olan personel ve örgüt yapısını kullanmaktadır. İşletmeler çoğunlukla aşağıdaki koşullarda doğrudan ihracat yoluyla pazara giriş yapmaktadırlar (Bradley 2002, 268):

- İşletme küçük ölçekli ve yurt dışında ortak girişim ya da doğrudan uluslararası yatırım yapmak için gereken kaynaklara sahip olmadığında,
- Siyasi risk ya da belirsizlik veya diğer koşullar nedeniyle cazip olmayan pazarlara büyük miktarda yatırım yapılması tavsiye edilmeyen durumlarda,
- Yurt dışında üretim yapmayı gerektirecek siyasi ya da ekonomik baskı olmadığı durumlarda tercih edilmektedir.

Küçük ve orta boy aile işletmeleri de yurt dışında ortak girişim ya da doğrudan uluslararası yatırım yapmak için gereken kaynaklara sahip olmayan işletmeler olmaları sebebi ile daha çok uluslararası pazarlara açılma yöntemi olarak doğrudan ihracatı tercih etmektedirler (Ruzzier; Antoncic; Hisrich 2007, 175). Benzer şekilde işletmeler ihracat pazarı hakkında bilgilerini artırıp, belirsizlikleri düşürerek uluslararası pazarlara aşama aşama açılmaktadırlar (Johanson; Vahnele 1990, 28). Bu noktada aile işletmeleri düzensiz siparişler yolu ile ihracata başlamakta ve uluslararası pazarlar konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmamaları nedeni ile doğrudan ihracatı tercih etmektedirler.

Birçok işletme tarafından benimsenen doğrudan ihracat işletmelere birtakım avantajlar sağlamaktadır (Root 1984, 77; Çavuşgil; Ghauri; Agarwal 2002, 92):

- İşletme, dış pazarlama planı üzerinde kısmen ya da tamamen kontrol gücüne sahip olmaktadır.
- Üreticilerin ürün hattına yoğunlaşmasını sağlamaktadır.
- Hedef pazardan daha hızlı ve çabuk bilgi geri dönüşümü sağlanmaktadır.
- İşletmeler, ticaret engelleri, patent ve diğer soyut engellere karşı daha rahat korunabilmektedir.

2.4.1.2. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracat, ihracatı yapacak işletmelerin ev sahibi ülkede üretim yapıp bağımsız organizasyonlar aracılığıyla ihracat yaptıkları durumlardır (Liu; Li 2004, 14). Dolaylı ihracat doğrudan ihracata göre çok daha kolay yapılabilmektedir. Çünkü ne özel bir uzmanlık ne de büyük miktarda nakit gerektirmektedir. Ayrıca uluslararası pazarların risk ve karmaşasından uzak kalmaktadırlar (Woznick 2000, 31). Ana ülkedeki ihracatçılar işi yapmaktadır. Yönetim yalnızca emirleri vermektedir. Mevcut ihracatçılar arasında (Mutlu 2005, 102);

- Üreticiler için satış yapan temsilciler,
- Deniz aşırı müşteriler için alım yapan ihracat heyeti temsilcileri,
- Kendi hesaplarına alım satım yapan ihracat tüccarları,
- Denizaşırı üretilen malları kullanan uluslararası işletmeler bulunmaktadır.

Dolaylı ihracat, doğrudan ihracat göre daha hızlı, kolay ve az maliyetli olmasına karşılık işletme için bir takım dezavantajlara da sahip bulunmaktadır. Bu dezavantajların en önemlisi işletmenin yeni pazarda uluslararasılaşma konusunda bilgi ve tecrübe

edinememesi ve “fırsat maliyeti” anlamında işletmenin zarar etmesidir (Çavuşgil; Ghauri; Agarwal 2002, 90). Yani dolaylı ihracatta aracılar nihai fiyat konusunda söz sahibi olmakta, sonuçta işletme kâr kaybına uğramaktadır.

Küçük ve orta boy işletmeler ve aile işletmelerinde dolaylı ihracat faaliyetleri, daha çok kendi ülkelerinde yabancı müşterilere ulusal aracılar ve ticaret şirketleri aracılığı ile satış yapılması şeklinde olmaktadır (Jansson; Timlon; Hilmersson 2007, 7). Bu satışlar daha çok ticaret fuarları vasıtası ile gerçekleştirilmektedir. Böylece işletmeler, kullandıkları aracılar vasıtası ile kültürel, teknik ve dil problemlerini minimum seviyeye indirmektedirler. Bu noktada, aile işletmelerinin dolaylı ihracat faaliyetlerini tesadüfî fırsatlar yolu ile kullandığı söylenebilmektedir.

Dolaylı ya da doğrudan ihracata başlayan işletmeler bazı kolaylaştırıcılardan faydalanmaktadırlar. Aracılar, uluslararası muamelelere aktif olarak katılan yabancı işletmelerdir. Doğrudan ya da dolaylı ihracatçılar ya da ithâlatçılar; doküman, finans ve taşıma konularında önemli detayların elde edilmesine yardım eden aracıları sık sık kullanmaktadırlar. Üç tip uluslararası aracı bulunmaktadır (Czinkota; Ronkainen 1993, 431; Mutlu 2005, 103–104):

1. *İhracat Yönetimi İşletmeleri (Export Management Companies)*: İhracat yönetimi işletmeleri, rekabetin bulunmadığı piyasalarda ihracat bölümlerinde, ihracat fonksiyonu yerine getiren, uluslararası pazarlama uzmanı işletmelerdir (Root 1984, 102¹). İhracat yönetimi işletmeleri, bir işletmede bir komisyon, maaş ya da maaş artı komisyon karşılığında kendi adına ya da temsil ettiği işletme adına mal ya da hizmet pazarlama görevini yerine getirmektedirler (Woznick 2000, 31). Bu işletmelerin sağladığı en önemli fayda, daha geniş ve tam mamul hatlarının oluşturulabilmesi ve dış pazardaki müşterilere sunabilmeleridir.
2. *Webb-Pomerene*: Amerika’da 1918 yılında, fiyat bilgileri, finans, uluslararası satış payları ilişkilerine dair birleşmelere izin veren webb-pomerene kuruluşlarının oluşmasına önyak olan kanunlar çıkarılmıştır. Web-Pomerene işletmeleri, benzer ürünlerde uluslararası satışların tek elden ihracatını sağlayan birlikleri ifade etmektedir. Bu işletmeler, işletmeler arasındaki rekabeti azaltıcı faaliyetleri önlemek ve üyelerine satış, kota tahsisi, dağıtıcı seçimi ve pazar konularında yardımcı olmak için kurulmuşlardır.

3. *Ticaret Şirketleri*: Genel ticaret şirketleri, dünya üzerinde ithâlat, ihracat, karşı ticaret, yatırım ve üretim ile tek bir rol oynamaktadırlar. Bu işletmelerin muazzam büyüklükleri, onların ölçek ekonomilerinden yararlanmalarına izin verir. Bu işletmeler ürünü satın alabilir, dışarıda dağıtıcılar gibi faaliyet görebilir ya da hizmet sunabilirler. Bu günün en önemli ticaret şirketleri Japonların “Sogoshosha” (Mitsubishi, Mitsui, Honda, Toyota, Sony vb) şirketleridir. Bu işletmeler, çoğunlukla grupta bulunan ya da grupla uzaktan bağlantılı olan işletmelerin gereksinimlerini karşılamak ya da ürünlerini pazarlamak amacı ile uluslararası ticaret yapan; ayrıca uluslararası pazarlarda uzun ve kısa vadeli fırsatlardan grubu yararlandırmak üzere yabancı yatırımlar ve üçüncü ülkelerle iş ilişkilerine giren işletmelerdir (Kozlu 2003, 215). Bu işletmelerin üç temel fonksiyonları bulunmaktadır; ihracat fırsatlarını aramak, ithal edilen malzemeleri korumak ve endüstriyel gelişim için teknolojileri takip etmek (Philips; Doole; Lowe 1994, 256). Bu işletmeler, teknolojiyi alma, özümseme ve uyarlama yönünde olağanüstü bir yetenek göstermektedir. Teknolojik ilerleme bu işletmeler için kritik bir öneme sahiptir.

Yukarıda açıklanan uluslararası aracılar dışında kolaylaştırıcılar olarak ifade edilen, işletmelere hedef pazarları hakkında bilgi sağlayan işletmeler de bulunmaktadır. Kolaylaştırıcılar dolaylı ya da doğrudan ihracat işlemlerinde işletmelere pazara giriş yöntemleri hakkında bilgi verirken faaliyetlere katılmamaktadırlar.

İhracat faaliyetlerinde kolaylaştırıcılara örnek olarak Koreli Chaebol işletmeleri de örnek gösterilebilir. Chaebol, çok farklı piyasalarda yer alan, aile üyeleri ve/veya akrabaları tarafından yönetilen büyük işletmeler grubu olarak tanımlanmaktadır (Yoo; Lee 1987, 97). Bu işletmelerin ortak özellikleri, bir aile tarafından kurularak, yönetilme ve pek çok açıdan hükümetle yakın işbirliği içinde bulunmalarıdır. Chaeboller hükümet tarafından yerel piyasalarda korunarak, endüstride uzmanlaşma sağlayacak dikey entegrasyonlar oluşturmaktadır. Böylece uluslararası faaliyetlerini kolaylıkla geliştirmekte aynı zamanda monopolistik pozisyonlarını da güçlendirmektedirler. Bu noktada hükümetin makro ekonomik büyüme politikaları chaebollerini ihracata yönlendirmektedir (Chwa; Jwa 2002, 4). Hundai, Samsung, Daewoo, Lucky/Goldstar, Ssangyoung chaebol işletmelerine örnek verilebilir.

Aile işletmeleri genellikle aracı işletmelerden ihracat yönetim işletmelerini tercih etmekle birlikte, ticaret şirketleri ve satış temsilciliklerini de kullanmaktadırlar

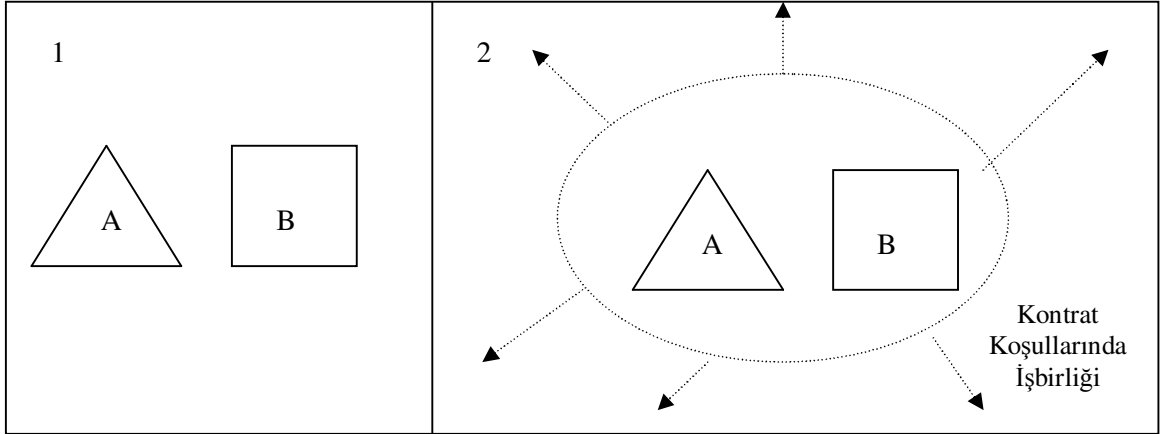
(Okoroafo 1999, 154). Böylece, aile işletmelerinin aracı işletmelerini kullanarak, bu işletmelerin ihracat konusundaki bilgi ve deneyimlerinde faydalanmaktadır.

Türkiye’de ihracatın artırılmasına yardımcı olmak için çeşitli örgütlenmelerin oluşturulması ve aracı kuruluşların kullanılması Türk Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından desteklenmektedir (Altunyaldız 2007, 1). Özellikle Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) uygulaması ile KOBİ’ler ihracata yönelik olarak örgütlenmeye teşvik edilmektedir. SDŞ yapısıyla, aynı üretim dalındaki küçük ve orta boy işletmelerin, ihracat sektörü içerisinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları hedeflenmektedir. Bu tür bir örgütlenme kapsamında KOBİ’ler ihracata yönelik olarak güçlü bir pazarlama yapısı oluşturabilecek ve pazarlama faaliyetlerini profesyonelce yönetebileceklerdir (Özgen; Kılıç; Kandemir 2003, 93). Bu tür örgütlenme ile KOBİ’lerin ölçek ekonomilerinden yararlanabilmeleri amaçlanmaktadır. Yine dolaylı ihracat organize etmek için Türkiye’de de özel sektör tarafından kurulmuş örnekler mevcuttur.

2.4.2. Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances)

Stratejik ortaklık, iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak ifade edilmektedir (Ülgen; Mirza 2004, 324). Başka bir ifade ile stratejik ortaklık, iki ya da daha fazla işletmenin belirli konulardaki işbirliğidir. Bu işbirliği, işletmelerin ürün, yetenek ve ticari konularda ortak ticari fayda sayılabilecek katılımcı işletmelerinin rekabet stratejilerinin etkinliğini artıracak ticari bir ortaklığı içermektedir (Yoshino; Rangan 1995, 4). Bu ortaklıkta partnerler kaynaklarını, riskleri ve kârlarını paylaşmakta (Czinkota; Ronkainen 1993, 528) fakat sermaye ya da pay sahipliği söz konusu olmamaktadır. Şekil 2.4’ de stratejik ortaklık gösterilmektedir.

Örgütlerin ticari hedeflerine erişebilmek için yetersizliklerini dengelemeleri şeklinde algılanabilecek tamamlayıcılık olgusundan kaynaklanan; şirketlerin olanaklarını, yeteneklerini ve bilgi kaynaklarını diğer rakipleriyle paylaşmaları neticesinde ortaya çıkan ortaklıklar lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişimler gibi değişik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.



Şekil 2.4. Stratejik Ortaklıklar

Kaynak: Hayri Ülgen; Kadri Mirza (2004); İşletmelerde Stratejik Yönetim, İkinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 324.

Stratejik ortaklıklar, işletmelere rekabetçi faktör pazarlarında kolayca bulamadıkları varlıkları ve yetkinlikleri elde etme imkânı sağlamaktadır. Stratejik ortaklıkları işletmeler; kaynakların yetersiz olduğu durumlarda, pazara nüfuz etmek istediklerinde, yüksek AR-GE maliyetleri olan üretimlerde ve doymuş pazarlara odaklanmak istedikleri zaman tercih etmektedirler (Philips; Doole; Lowe 1994, 277). Uluslararası pazara giriş yöntemlerinden biri olarak stratejik ortaklıklar; işletmeye pazarda kolay bulunmayan varlıklara ulaşma imkânı, teknoloji ve pazarlara ulaşma imkânı, küçük işletmelere teknoloji ve yeni ürünlere ve büyük işletmelerin pazarlarına ulaşma imkânı verirken, ortak işletmelere teknolojik avantajlarını ve pazarlama avantajlarını birleştirerek, her ikisine de çıkar sağlayacak sinerjiyi yaratma imkânı vermekle birlikte (Bradley 2002, 283), yararlarda ve yükümlülüklerde dengesizliklerden çıkabilecek çatışmalar ve iletişim problemleri gibi sakıncalarda taşımaktadır.

Aile işletmelerinin stratejik birleşmeler yoluyla uluslararası pazarlara girebilmesi, uluslararasılaşmada stratejik birleşmelerin bir araç olarak kullanılabilmesi için aile ve sahiplik yapısıyla ilgili olarak partnerler arasında güven, bağlılık ve yönetsel becerilerde uyumluluk olması gerekmektedir (Gallo; Arino; Manez et Al 2004, 1–17). Fernandez ve Nieto (2005, 86), küçük ve orta boy aile işletmelerinin stratejik birleşmeler yoluyla uluslararasılaşmaya daha açık olduğunu ifade etmektedir.

Stratejik ortaklıklar lisans anlaşmaları, Franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, konsorsiyum, ortak yatırım (ortak girişim) olarak altı başlıkta toplanabilmektedir. Aşağıda bu konular ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.4.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşması, yurt dışında yerel bir üreticiye üretim ve/veya satış izin ya da yetkisinin verilmesini içermektedir (Karafakioğlu 2000, 203). Lisans anlaşmalarında lisans veren lisansör, lisan alan lisansiye ve yapılan anlaşmada lisan anlaşması adını almaktadır. Lisans anlaşmalarında lisansör (lisans veren) bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentlerini belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır (Mutlu 2005, 105). Uluslararası anlamda lisans verme, bir işletme adı, faaliyet uzmanlığı, üretim süreci teknolojisi, patentlere ulaşma ve ticaret sırları gibi unsurların bir ya da bir kaçının değişimini içermektedir. Bu anlaşmada, üretici veya tedarikçi, bölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how ve ayrıca, patent, telif (copyright), tasarım, pazarlama teknikleri, marka vb. gibi sahip olduğu hakların kullanım hakkını vermektedir. Anlaşmadaki özel hakların kullanımı işletmelerin pazarlık becerisi ve uzun vadeli bölgesel ve ulusal üretim ve pazarlama faktörleri çerçevesinde şekillenmektedir (Ülgen; Mirza 2004, 325).

Lisans anlaşmasıyla, lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üretebilmekte, yani dış yatırım yapmaktadır (Mutlu 2005, 106). Bunun için sermaye gereksinimi duymamakta ve riske girmemektedir. İşletmenin ürünlerini üretmesi için izin verdiği işletme satılan ürün için lisansöre belirli bir pay ödemektedir. Satılan her ürün için satılan bu paya işletme payı (Royalty) adı verilmektedir.

Lisans yoluyla üretim yapmanın; patent sahibi şirketten ticari markanın ve teknik bilginin kullanımı yönünde ek gelir elde etmek, mamullerin yurt dışında pazarlanmasında bazı taktik ve stratejiler geliştirerek avantajlar elde etmek, yabancı işletmelerle karşılıklı teknik bilgi, Ar-Ge alışverişinde bulunmak ve yurt dışında ekonomi gelişimi artırmak gibi amaçları (Akat 2003, 157) bulunmakla birlikte hem lisans alan hem de lisans veren işletmeler için bazı avantajlarda sağlamaktadır. Lisans alan entelektüel nitelik kazanırken lisansör ise yeni bir faaliyete başlama ile ilgili maliyet ve risklerden korunmuş olmaktadır. Bu durum hedef ülkeye girişe izin verilmediği ya da giriş engellerinin olduğu durumlar ve yeterli sermayenin bulunmadığı durumlar için çok çekici bir yöntemdir (Peskova 2006, 16). Ayrıca, ulaşılması zor

pazarlara ulaşım, farklı pazarlardan düşük maliyetli ürün performansı ve rakiplerin faaliyetleri hakkında bilgi edinilmesi ve yerel pazarlarda teslimat ve hizmet düzeylerinin gelişmesi gibi avantajlara sahiptir. Ayrıca uluslararası faaliyetler için daha az kaynak ayırmayı gerektirmektedir.

İşletmelerin lisans anlaşması yapma yolunu seçmesi bazı nedenlere dayanmaktadır (Özalp 1986, 77; Philips; Doole; Lowe 1994, 267; Peskova 2006, 16):

1. Uluslararası pazarlara girme yollarından riski (ekonomik ve politik) en az, yeni ürünlerle ilgili Ar-Ge maliyetleri en düşük olanlardan biri lisans anlaşmasıdır.
2. Dış ülke pazarlarına girmede en kısa yollardan bir lisans anlaşmasıdır.
3. Yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetleri yasaklandığı hallerde lisans yoluyla ülkeye girme kolaylaşmaktadır.
4. Örgüt yapısında ve yönetimde değişiklik gerektirmeyen bir yöntemdir.

Lisans anlaşmasının dezavantajlarından birincisi, bir ürünün potansiyel yabancı kullanıcıları için o işletmenin adı, markası ve sahip olduğu teknoloji çekici olmadıkça bir işletme pazara girme yöntemi olarak lisans anlaşmasını kullanamamasıdır. İkinci olarak, lisansörün hedef ülkedeki pazarlama plan ve programı üzerindeki kontrolü kaybetmesidir. Üçüncüsü, işletmelerin hedef ülkede yatırım yapma ya da ihracata göre, lisans anlaşması ile daha az kazanç elde etmeleridir. İşletme payı (Royalty) oranı genellikle, rekabet, hükümet uygulamaları, bazen de işletmenin önceki lisans anlaşması gibi sebeplerden sınırlı tutulmaktadır. Son olarak lisans anlaşmasıyla lisansörün üçüncü piyasada hatta belki kendi ülke pazarında güçlü bir rakip yaratma riskidir (Root 1984, 109-110). Bu dezavantajlara ek olarak, anlaşma şeklinin zorluğu (Mutlu 2005, 108), pazarla pasif etkileşime girme, bazı ihracat pazarlarının dışarıda bırakılması ve lisans verme faaliyetlerinin örgütlenmesi (uyarlama, transfer ve kontrol etme) maliyetleri gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

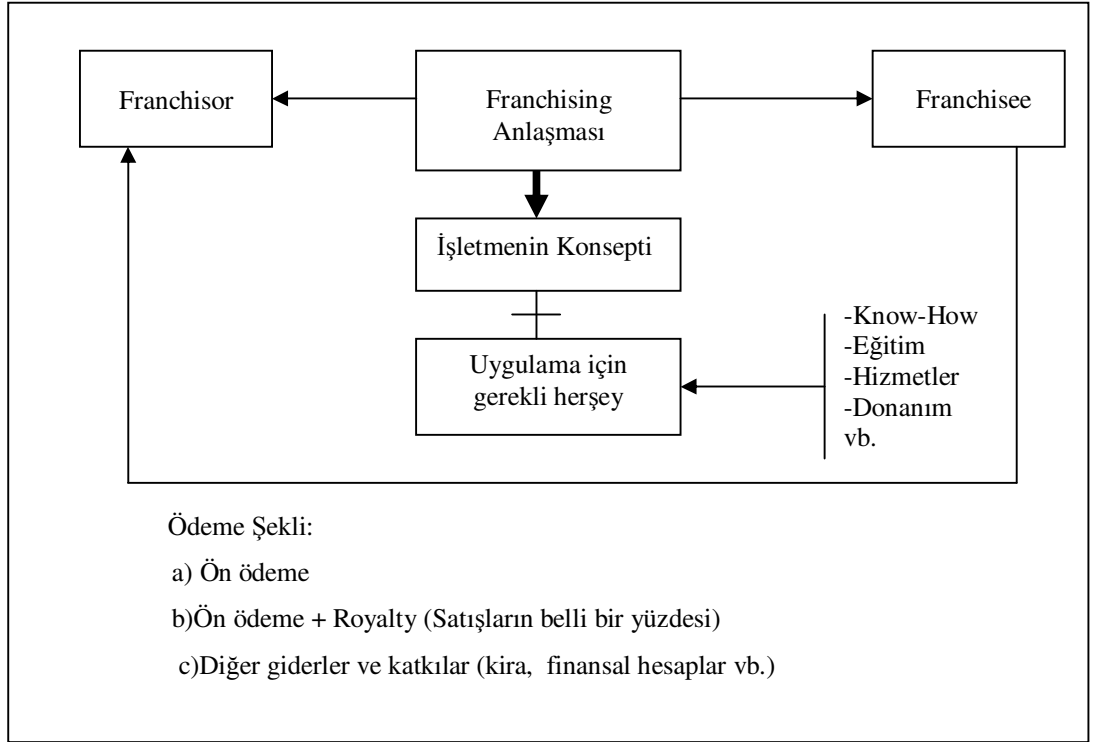
2.4.2.2. Franchising

Franchising, “belirli yada belirsiz bir zaman periyodu için hak sahibinin bir diğer kişi ya da işletmeye bir ürün veya hizmetin dağıtımını ve üretiminde ticari markasını kullanma iznini verdiği bir anlaşma (Caves; Murphy 1976, 572).” olarak tanımlanmaktadır. Franchising, fikir eserleri haklarının lisans yoluyla verilmesinin bir türü olarak da düşünülmektedir. Tescilli markalar, ticari unvanlar, telif hakları, tasarımlar, patentler, ticari sırlar ve deneyimle elde edilmiş özel bilgiler, lisansı verilecek “paketin” içinde

farklı ölçülerde yer alabilmektedir. Dikey entegrasyona dayalı bir anlaşma şekli olan franchisingde, franchising hakkını alan işletme (franchisee), ayrı bir kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları belirli bir bölge için kapsamlı olarak veren ana işletme (franchiser) yi tüm özellikleri ile temsil edebilecek yatırımları yapar ve onun yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunur (Ülgen; Mirza 2004, 325). Franchising, franchisor veren işletmenin bir bireye ya da işletmeye, yani franchisee'ye, bir işi belirli bir yerde belirli bir süre boyunca belirli bir şekilde yapma hakkı verdiği bir pazarlama ve dağıtım şeklini ifade etmektedir. Şekil 2. 5'de franchising anlaşması özetlenmektedir.

Franchising küçük işletmeler için ideal bir büyüme stratejisi oluşturabilmektedir. Az bir sermaye ve işgücü gerektiren Franchising sisteminin işletme ya birey açısından birtakım avantajları bulunmaktadır (Molye 1997, 60; Bradley 2002, 293; Good 2003, 106; Kaya 2004, 69–70; Zentes; Morschett; Schramm-Klein 2007, 83):

- Piyasada kendini kanıtlamış, itibarı ve markası tanınmış bir işletmenin mal ve hizmetinin satışıyla işe başlamanın getirdiği güven ve rahatlık,
- Düşük genel giderler (bölgesel, ulusal ya da global reklam ve tanıtım faaliyetleri),
- Yerel pazar bilgisi, bu pazarları bilen kişilerinin deneyimlerinden faydalanma ve kişinin kendi işini yapmaktan duyduğu yüksek motivasyon,
- Franchisor'un deneyimlerinden faydalanmak suretiyle başarısızlık riskinin azaltılması,
- Geniş bir alana daha hızlı bir şekilde yayılma imkânı sağlaması,
- Yeni pazarlarda düzenli büyüme sağlamasıdır.



Şekil 2.5. Franchising Anlaşması

Kaynak: Lawrence S. Welch ve diğerleri; Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy, Edward Elgar Publishing, 2007, Cheltenham, p. 53.

Lisans anlaşmasında olduğu gibi franchising uygulamasının da dezavantajları bulunmaktadır. Bu dezavantajlar (Good 2003, 106; Murpy; Hayes 2006, 190–193; Zentes; Morschett; Schramm-Klein 2007, 84);

- Ana işletmenin doğrudan kontrol gücünü kaybetmesi,
- Marka adının ve kalitesinin düşme riski,
- Franchising sisteminden kaynaklanan yüksek maliyetlerden dolayı düşük getiri sağlaması,
- Sistemin değişimi ve yenilikleri kabul etmemesi,
- Pazar ile pasif iletişim kurma,
- Yaratıcılık yok olmakta ve sözleşmelerde boşlukların olması durumunda sistemin franchisor lehine çalışması mümkün olabilmektedir.

Türkiye’de Franchising sistemi 1980 yılına kadar bir ürün veya ticari ismin imtiyazı olarak kullanılan şekli ile bayilik ve mümessillik olarak varlığını sürdürmüştür. 24 Ocak

1980 kararları ile bürokratik engellerin ortadan kalkması ve yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi ile işletme sistemi franchising uygulamalarına geçilmiştir (Nart 2005, 126).

Franchising sistemini Türkiye'de ilk kez 1985 yılında Amerikan McDonald's işletmesi ile uygulama alanı bulmuştur. Sonraki yıllarda gelen Wendy's, Kentucky Fried Chicken ve Pizza Hut franchising sisteminin fast-food alanındaki ilk temsilcileri olmuşlardır. Bugün Türkiye'de franchising sistemi içinde çalışan zincirlerin sayısı 100'ü bulmuş ve franchising işletmelerinin sayısı 2000'e ulaşmıştır.

Türkiye'de çok sayıda yabancı franchising şirketinin yanı sıra son yıllarda yerli şirketlerin sayısının arttığı görülmekte; Mado, Divan Pub, Edo Dondurma, Bind Chocolate, Cafe Melange, Ekmekiçi, Emin Pastanesi, Hacıoğlu, Karafırın, Motta ve Tadım Pizza, Kervan, Linens, Marketim, ÖkoteK, Sermo Club, Budun Design Company, Silk Cashmere, Ya-Pa, YKM, Auto King, Bil Öğretim Kurumları, Fuzul Otomotiv, Hermes, Meyda Text, STFA Ogden, Turyap, Türk Barter, Deulcom International ve Drymanyer bu işletmeler arasında yer almaktadır. Bu işletmelere rağmen Türkiye'de franchising istenen düzeyde uygulanamamaktadır. Bunun altında yatan temel neden ise Türkiye'ye gelen markaların kendi ülkelerinde ve uluslararası pazarlarda tanınmış markalar olması dolayısı ile de KOBİ'lerin sistemden fazla yararlanamamasıdır (Aghlmand 2007, 39). Bu markalar yüksek sözleşme maliyetleri ile KOBİ'ler için uygun iş imkânı oluşturmamaktadır. Oysa Franchising sistemi Amerika'da ve Avrupa'da KOBİ'lere alternatif iş imkânı olarak sunulmaktadır.

Uluslararası pazarlara açılma yöntemlerinden bir olan franchising uygulamaları aile işletmeleri tarafından da benimsenmiştir. Aile işletmelerinin, daha çok küçük ve orta boy işletme niteliği taşıması nedeni ile daha az sermaye kullanımı gerektiren franchising uygulamalarını tercih etmektedirler (Ward 1997 332). Dünyada KFC, Maries Pizza, Avis Rent-a-Car, Benetton, Body Shop gibi franchising sistemi ile uluslararasılaşan aile işletmelerin yanı sıra Türkiye'de de İstikbal, Bellona, MonDi, Çilek Mobilya, Goldaş, Damat Tween gibi aile işletmeleri bulunmaktadır.

2.4.2.3. Sözleşmeli Üretim

Uluslararası pazarlara yatırımla giriş yapma ve lisans anlaşması arasındaki bir durumu ifade eden (Root 1984, 137) sözleşmeli üretim, ihraç edilecek ürünlerin üretildiği ev sahibi ülke işletmeleri ile ürünün patent sürecinin kontrolünün ihracatçı işletmede

olduğu bir anlaşmayı içermektedir (Sandhusen 2000, 70). Bu anlaşmada ürünün üretimi dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırılmaktadır. Geçmişte sözleşmeli üretim ile bir ürünün dış kaynak kullanılarak üretilmesi anlaşılırken (Tablo 2.4) işletmelerin globalleşerek değişimlerinin neticesinde sözleşmeli üretim kavramı da dış kaynak kullanımı ile üretimin ötesinde bu malların pazarlanmasını da ifade eder bir konuma gelmiştir (Chan; Chung 2002, 117). Yani sözleşmeli üretimde, uluslararası pazarlara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmekte, bununla birlikte üretimin dışındaki pazarlama, finansman, yönetim gibi problemlerden kaçınmış olmaktadır.

Tablo 2.4. Dışkaynak Kullanımı ve Sözleşmeli Üretimin Karşılaştırılması

	Dışkaynak Kullanımı	Sözleşmeli Üretim
İşlemler	İş süresince ilişki	Uzun dönemli ilişkiler
İşin Odak Noktası	Temel yetenek geliştirme	Gelecek vadeden piyasalar için yetenekleri birleştirme
Düzenleme	Tedarikçileri yönetme	Tedarikçileri performans için birlikte yönetme
Karar	Satın alma departmanının diğer fonksiyonlarla çalışması	Üst yönetimin diğer iş partneri ile birlikte çalışması

Kaynak: Michael F.S. Chan; Walter W.C. Chung (2002); "A Framework to Develop an Enterprise Information Portal for Contract Manufacturing", International Journal of Production Economics, Vol. 75, p. 118.

Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetine katılan işletmenin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir. Ayrıca, üretici ile yapılmış kontrat süresi bittiğinde eğer isterse, yenilemeyebilecektir. Dolayısı ile sözleşmeli üretim özellikle politik açıdan istikrarsız ve riskli pazarlar için uygun bir uluslararası pazara giriş yöntemidir (Karafakioğlu 2000, 203). İşletmeler için kriz eğilimli ülkeler sözleşmeli üretim için bir fırsat oluşturmaktadır.

Sözleşmeli üretimin anlaşmayı teklif eden taraf için avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Karafakioğlu 2000, 203; Akat 2003, 158–159; Cherunilam 2007, 502–503; Andexer 2008, 138):

Avantajları;

- Minimum yatırım sermayesi ve zamanı gerektirir. Yeni bir pazara hızlı bir giriş sağlanmaktadır,

- Yeni pazarda hızlı bir büyüme yakalanmakta, kaynaklar en iyi şekilde kullanılarak kapasiteye uygun üretim yapılmaktadır,
- Üretim başkası tarafından yapıldığı için işçi-işveren ve benzeri problemlerden tamamen kaçınılmış olmaktadır,
- Markanın korunması sağlanmakta, Satış sonrası hizmet ve pazarlama üzerinde kontrol imkânı tanınmaktadır,
- İyi bir ticari araştırma imkânı sağlamaktadır,
- Üretim maliyeti toplam maliyet içerisinde önemli bir paya sahipse ve dış pazardaki üretim maliyeti iç pazara göre düşükse, işletme maliyetini ve fiyatını düşürerek rekabet gücünü artırmaktadır.
- Ortaklaşa yatırımlarda olan fiyatlandırma problemi ortaya çıkmamaktadır.

Dezavantajları:

- Sözleşmenin sonunda, üreticinin teknik bilgi sağlamasından dolayı rakip olması durumu söz konusudur,
- Üretim sözleşmesi, üretim ve montajın gereklerini yerine getirecek yetenek ve kaliteye sahip işletmelere yaptırılabilir.
- Üretim bir başkasına yaptırılacağı için, bu faaliyetten kaynaklanan kârdan mahrum kalabilir.
- Üreticiyi tam olarak tatmin etmez, daha fazla teknik bilgiye ihtiyaç duyabilir.
- Üretim kalitesinin kontrolü azdır, anlaşmada belirlenmesi durumunda üretici zor durumda kalabilmektedir.

Hong Kong, Malezya, Tayvan ve Singapur gibi ülkeler üretim sözleşmesi yapmak için Japonya, Amerika ve Batı Avrupa ülkelerindeki işletmeler tarafından tercih edilen bölgeler arasında bulunmaktadır (Molye 1997, 61). Genellikle teknolojik üretim ve montaj işletmeleri için uygun olan sözleşmeli üretim uluslararası pazarlara açılmak için daha çok gelişmiş ülkelerin kullandığı bir yöntem olarak görülmektedir.

2.4.2.4. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, bir işletmeye yabancı bir ülkedeki girişiminin yönetimine katılma hakkı vermektedir (Root 1984, 139). Yani uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü ya da tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak düşünülebilmektedir. İşletmeler sahip oldukları yönetim

kabiliyetlerini önemli bir varlık olarak, belirli bir süre için yine belirli bir ücretle yabancı bir işletmeye ihraç edebilmektedir (Dinçer 1988, 218). Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olmak üzere görevlendirmektedir. Yabancı işletme böylelikle yönetim bilgisi ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır.

Yönetim sözleşmesi ya belirli bir ücret karşılığında ya kârdan pay alarak ya da belirli bir fiyat üzerinden satılan işletmenin hisse senetlerinin alınması şeklinde olabilmektedir (Cateora; Hess 1979, 546). Yönetim sözleşmesi herhangi bir risk almadan, herhangi bir nakdi sermaye gerektirmeden gelir getirmektedir. Ayrıca yönetici gönderilen tarafa saygınlık kazandırmaktadır. Bu tür stratejiler rekabet açısından bakıldığında düşük risk taşımaktadır. Yönetim sözleşmeleriyle çokuluslu işletme herhangi bir yükümlülüğün altına girmemekte, koşullar çok kötüleştiğinde yönetimi yerel ortaklığa bırakıp gidebilmektedir (Mutlu 2005, 117). Daha çok hizmet işletmeleri tarafından tercih edilmektedir. Bununla birlikte yönetim sözleşmeleri genellikle ortak yatırım anlaşmaları ve anahtar teslimi projelerle birlikte uygulanan bir araçtır. Böylece, uluslararası işletme öz kaynaklarını kullanmadığı dış yatırımı üzerinde yönetim kontrolü kazanabilmektedir (Root 1984, 140). Ayrıca yönetim sözleşmesi bazı franchising türlerinin hayati bir parçasını oluşturmaktadır (Kahler; Kramer 1977, 92). Örneğin, uluslararası otel zinciri Hilton otelleri ve Eczacıbaşı holding uluslararası pazarlara giriş yöntemi olarak yönetim sözleşmesi uygulamaktadır (Rao 2001, 88). Küçük ve orta boy işletmelerde uzmanlık alanları çerçevesinde yönetim bilgi ve tecrübelerini ihraç edebilmekte yönetim sözleşmesi ile uluslararası pazarlara girmeyi düşünebilmektedir.

2.4.2.5. Montaj Operasyonları

Dış pazarlarda üretim montaj biçiminde yapıldığında, nihai ürün yurtdışında ana işletmeden gönderilen parçaların ve diğer girdilerin bir araya getirilmesi ile elde edilmektedir. Ancak genellikle ihracat yerine bu dağıtım politikasının tercih edilmesi için parça ve/veya girdilerin taşıma giderine göre daha düşük olması gerekmektedir (Karafakioğlu 2000, 202).

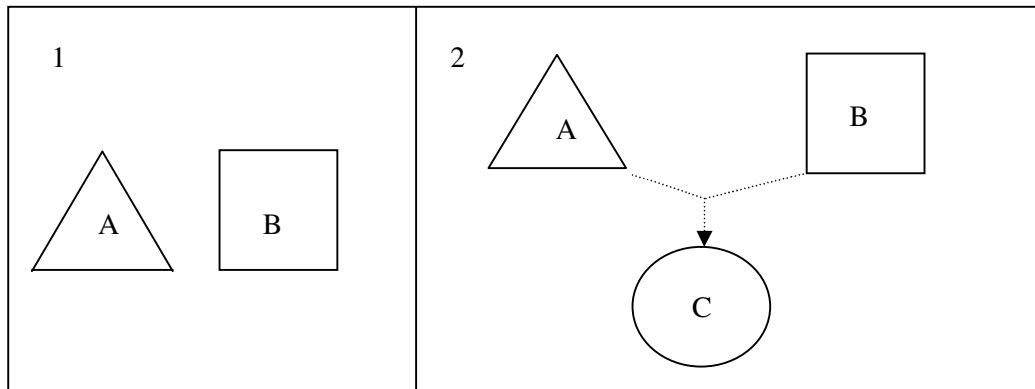
Üretim stratejisinin bir varyasyonu olarak görülen montaj operasyonlarının, Amerika Gümrük Servisine göre anlamı; yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesidir. Katı parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi için kullanılan bu

yöntemler, kaynaklamak, perçinlemek, lehimlemek, zamkla yapıştırmak, haddelemek ve dikmek olabilmektedir (Mutlu 2005, 117).

Montaj operasyonları öncelikle gümrük bariyerlerinden kurtulma ve taşıma maliyetlerini düşürme avantajlarına sahiptir. Bunun yanı sıra, bulunulan yerde üretim yapılmasından doğan bir maliyet tasarrufu da sağlamaktadır. Özellikle maliyetler, otomasyon ve ölçek ekonomisi nedeniyle düşmektedir. Diğer yandan, montaj operasyonları, yoğun işçilik ve daha az dalgalanma olması nedeniyle maliyet indirimine imkân tanımaktadır (Akat 2003, 156). Montaj operasyonları sermaye ve ekipmandan çok işgücünün yoğun kullanılmasını gerektiren bir uluslararası pazara girme yöntemidir. Bu yüzden daha çok işçiliğin ucuz olduğu Malezya, Hong Kong, Tayvan gibi ülkelerde kullanılmaktadır. Montaj operasyonları, küçük ve orta boy işletmelerin çok tercih edebileceği bir uluslararasılaşma stratejisi olarak görülmemektedir.

2.4.2.6. Ortak Yatırım (Joint Venture)

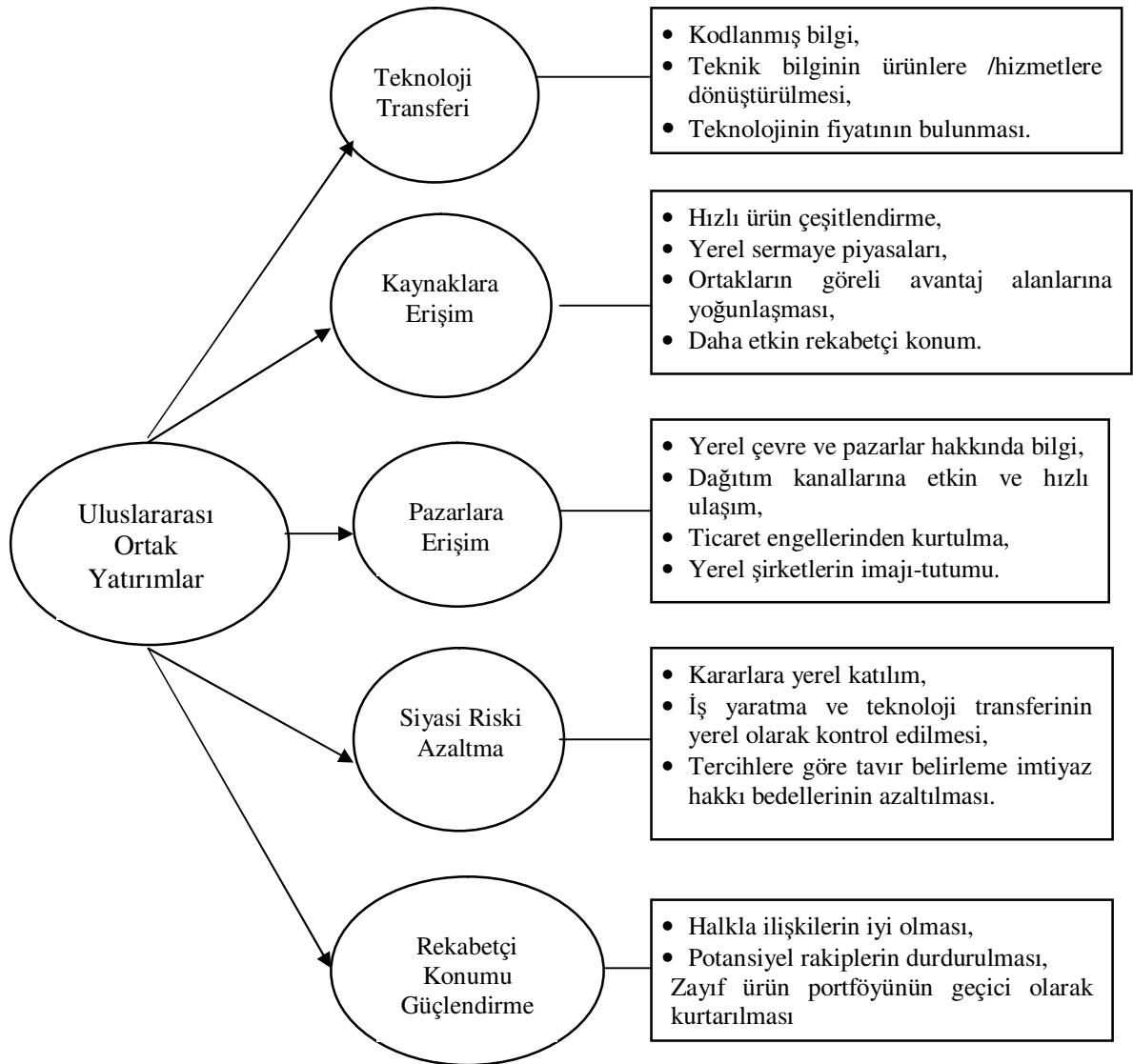
Ortak yatırım, iki ya da daha fazla ülkede mal/hizmetlerin üretimi ve/veya dağıtımını yapmak üzere yeni bir işletmenin kurulduğu ve sahipliğin paylaşıldığı bir iş ortaklığını ifade etmektedir (Phatak 1997, 262). İleri derecede bir beraberliği simgeleyen ortak yatırımlarda, işletmeler arasındaki işbirliği, mülkiyet veya pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiştir. Belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için işletmeler, varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek, yeni bir işletmeyi, yeni bir ad ve kimlik ile ortaya koymaktadırlar. Şekil 2.6' da ortak yatırım özetlenmektedir.



Şekil 2.6. Ortak Yatırımlar

Kaynak: Hayri Ülgen, Kadri Mirza (2004); İşletmelerde Stratejik Yönetim, İkinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 329.

Literatürde iki farklı ortaklık türü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi iki veya daha fazla şirketinin katılımından oluşan ve ortaklarına kazandığı kâr üzerinden pay veren ve varlığa hukuki kişilik kazandıran şirketlerdir. İkincisi ise herhangi bir tüzel kişilik oluşturmayan lisans, dağıtım, tedarik, teknik destek ve yönetim anlaşmaları gibi sözleşmeler üzerine kurulan ortak girişimlerdir (Hennart 1988, 361-362). Tüm bu işbirliği anlaşmalarının ortak özellikleri, kurucularının ileri veya geri dikey birleşme, yatay genişleme ve çeşitlendirme hareketlerinden kaynaklanmaktadır.



Şekil 2.7. Uluslararası Ortak Girişimlerin Yararları

Kaynak: Frank Bradley (2002); Uluslararası Pazarlama Stratejisi, (Çev.) İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, s. 296.

Ortak yatırım veya girişim, bir çokuluslu işletme ile yerel işletme arasında üretim, finans, pazarlama ve faaliyet yönetimi konularında yapılan bir ortaklık anlaşmasıdır.

Ortak yatırımlar çokuluslu işletmenin finansal yükünü azaltırken, yerel finansal kaynaklardan daha fazla yararlanılmasına imkân sağlamaktadır (Yüksel 1999, 141-142). Şekil 2.7' de uluslararası ortak girişimlerin yararları gösterilmektedir.

Birbirinden ekonomik olarak bağımsız iki ya da daha fazla girişim tarafından ortaklaşa olarak kontrol edilen bir girişim olarak açıklanabilen (Kogut 1988, 319; Lui; Li 2004, 16) (joint venture) ortak yatırımların hedefleri (Hennart 1988, 363-364):

- Ölçek ekonomisinin avantajlarının yakalanması: Küçük ve orta boy ölçekli işletmeler ulusal pazarlarda yer alabilmek için pazarlama güçlerini, finansal, idari ve bilgi kaynaklarını bir araya getirerek başarıya ulaşabilmektedir.
- Riskin paylaşılması,
- Yeni pazara giriş için engellerin üstesinden gelinmesi,
- Bilgilerin bir araya getirilmesi ve paylaşılması,
- Yeni pazarlara girerken sermaye düşmanlığının (xenophobia) azaltılması olarak sıralanabilmektedir.

İşletmelerin ortak yatırımla pazara girme ve ortak yatırıma yönelme sebepleri, literatürde üç teorik yaklaşımla incelenmektedir: Birinci yaklaşım, Williamson (1981, 548) tarafından geliştirilen işlem maliyeti teorisinden türetilmiştir. İşlem maliyet tartışmaları maliyet düşürme üzerine kurulu olmakta iken, ikinci yaklaşım olan stratejik yaklaşım motivasyon ve rekabetçi pozisyona dayalıdır. Üçüncü yaklaşımda ise örgüt teorilerinden faydalanılmıştır (Kogut 1988, 320).

İşletmeler satın alma ya da ortak yatırım kararı verirlerken tahmin edilemeyen pek çok maliyetle (bilgi edinme, pazarlık, güçlendirme ve yönetim vb.) karşılaşmaktadırlar (Dunning 1993, 198). Üretim ve işlem maliyetlerini minimize etmeyi esas alan işlem maliyeti teorisine göre, ele geçirmenin getirdiği işten atma, yönetim ve içsel gelişim maliyetleri örgütlerin ortak girişimleri seçmesinde önemli etkenlerdir. İçsel gelişim yolu ile maliyetlerin düşürülmesi, bazı durumlarda dışsal kaynaklardan yararlanmadan daha zor olabilmektedir. Öte yandan stratejik davranış, rekabetçi pozisyon ile kârlılığını artırmayı hedeflemektedir. Bu tür ortaklıklarda işletmeler, üretim/montaj/dağıtım sistem ağlarının global ya da bölgesel yatırımlarını müşteri ya da rakipleri vasıtasıyla yapmaktadır (Phatak 1997, 263). Rakipler veya müşterilerinin ortaklığına dayalı ortak

girişimde, stratejik davranış piyasanın rekabetçi yapısını bozmayı amaçlamaktadır. Üçüncü yaklaşım ise ne stratejiye ne de işlem maliyetlerine dayalıdır. Bu görüşe göre, işletmeler yeteneklerini geliştirmek veya açığa çıkarmak istemektedirler. Bilgiye dayalı bu yaklaşımda ortak girişimler bilginin transferine ve örtülü bilginin ortaya çıkmasına aracılık etmektedirler. Daha çok, farklı ve değişik ürün pazarlarında bulunan ve birbirleri ile doğrudan rekabet etmeyen işletmeler, süreç, teknoloji ve bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak arzusu ile bu tür işbirliklerini tercih etmektedirler (Ülgen; Mirza 2004, 331). Sonuç olarak işletmelerin ortak yatırıma yönelme nedenleri yeni pazarlara girmek, mevcut pazarda durumunu korumak, kaynak ve yeteneklerini birleştirmek, rekabetin engellenmesi, gider ve maliyetlerin paylaşılması ve yeni süreç ve bilgilerin paylaşımı olarak sıralanabilmektedir.

Ortak girişimler kurucularının hedeflediği çeşitli rekabetçi avantajlara ulaşmak için kurulmaktadır. Satış için rakiplerin sayısını azaltmak veya pazarda yoğunlaşmak isteyen ve yüksek araştırma geliştirme maliyetleri olan sektörlerdeki işletmeler ortak girişimleri çıkış yolu olarak görmektedir. Sermaye yoğun şirketler ise yatırım için gerekli olan teknolojik sermayeyi bulabilmek amacı ile ortak girişimleri kullanmaktadır (Kogut 1988, 320-324). Bununla birlikte ortak yatırımların en büyük dezavantajını, her bir partnerin hangi kaynak ve yeteneğini ne ölçüde kullanarak ortaklığın başarısına katkıda bulunduğu konusunda yaşanan problemler oluşturmaktadır (Phatak 1997, 265). Diğer yandan, risk ve kârdan, farklı yönetim ve yatırım anlayışına kadar pek çok konu ortak yatırımlar için çatışma zemini oluşturmaktadır.

Çin ve Asya'nın yükselen pazarlarının oluşturduğu rekabetin KOBİ'lere olumsuz etkileri, özellikle dışa açılmada KOBİ'leri ortak strateji oluşturmak ve güç birliği yaratmak için ortak yatırım yapmaya zorlamaktadır (Bodur 2009, 1). KOBİ'lerde bu zorunluluk karşısında ortak yatırım yöntemi ile uluslararası pazarlara açılmayı kullanmaktadırlar (Klonowski 2005, 89-97; Ruzzier; Antoncic; Hisrich 2007, 161-183; Child; Rodriques 2005, 381-410). Benzer şekilde aile işletmelerinin de uluslararası pazarlara, ortak yatırım yolu ile diğer uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden daha hızlı ve verimli bir şekilde girebildikleri görülmektedir (Drazdow; Schleif 2009, 2). Renforth ve Raveed (1980, 31-38) çalışmalarında, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre uluslararası pazarlara açılmada ortak yatırımlara daha çok yöneldiklerini ifade ederken, Okoroafo (1999, 148) aile işletmelerinin genellikle yabancı piyasalara ortak

yatırımlar yolu ile girmeyi tercih ettiklerini ifade etmiştir. Örneğin, Türkiye’de İstikbal Mobilya mutfak ve banyo mobilyaları alanında İtalyan Snaidero Grubu ile ortak yatırım yapmaktadır (İstikbal Mobilya, 2002, 1). Benzer şekilde Sabancı Grubunun Enerjisa işletmesi Verbund Grubu ile enerji sektöründe ortak yatırımlara yönelmişlerdir (Enerjisa 2009, 1).

2.4.2.6. Diğer Stratejik Ortaklıklar

Diğer stratejik ortaklıklar arasında Konsorsiyum, Anahtar Teslimi Projeler, Yap-İşlet-Devret Modeli ortaklıklar yer almaktadır. Bu ortaklıklar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Mutlu 2005, 120):

Konsorsiyum Anlaşmaları: Konsorsiyum, bir grup işletmenin bilgi ve tecrübelerini kullanarak, belirli bir pazara girmek ya da avantajlar kazanmak amacı ile yeteneklerini birleştirdikleri bir işbirliği anlaşmasıdır (Coade 1997, 41). Bu anlaşma şeklinde genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler, finansal ve teknolojik imkânlarını birleştirip işbirliği yapmaktadırlar. Konsorsiyum anlaşmaları projenin bitimi ile birlikte sona ermektedir. Türkiye’de bir aile işletmesi olan Limak Holding inşaat sektöründe konsorsiyum anlaşmaları yapmaktadır (Çetin 2009, 1).

Anahtar Teslimi Projeler: Anahtar teslimi projeler, eğitim, yönetim, yapı ve mühendislik gibi hizmet paketlerinin uluslararası transferini içeren bir ortaklık türü (Walter 1988, 15) olup; sözleşmeyle yabancı bir ülkede üretim tesisi kurup, personelin eğitilmesi ve projenin bitimiyle birlikte tesisin çalışır vaziyette teslim edilmesini (Root 1984, 138) yani anahtar teslimi projenin bitirilmesini ifade etmektedir. Delta Ofis Mobilyaları (Delta Ofis Mobilyaları, 2009, 1) uluslararası finans kaynaklarını müşterilerinin ayağına getirerek, müşterilerine anahtar teslimi projeler satmaktadır.

Yap-İşlet-Devret Modeli: Bir kamu alt yapı yatırım veya hizmetinin finansmanın özel bir şirket tarafından karşılanarak gerçekleştirilmesi ve kamu tarafından belirlenen bir süre için işletilmesi ve yine bu süre içinde ürettiği mal veya hizmeti, tarafların karşılıklı saptadıkları bir tarife uyarınca kamu kuruluşlarına satması ve sürenin sonunda işletmekte olduğu tesisleri bakımı yapılmış, eksiksiz ve işler durumda ilgili kamu kuruluşuna devretmesi olarak tanımlanabilmektedir (İmre 2001, 1-15). Yap-İşlet-Devret Modeli ortaklık sözleşmeleri ile bir ülkenin temel alt yapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan

oldukça yeni bir uygulamadır. Bu yöntem yardımıyla ülkede elektrik santraller, barajlar, hava alanları, karayolları ve yeraltı metroları gibi büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Tablo 2.5’ de farklı pazara giriş yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları gösterilmektedir.

Tablo 2.5. Farklı Pazara Giriş Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Giriş Yöntemi	Avantajları	Dezavantajları
<i>Üretim Sözleşmesi</i>	Pazara girişte düşük risk, Kamulaştırma riskiyle yerel yatırımın yapılmayışı, Ar-Ge, pazarlama ve satış hizmetleri üzerinde kontrol sahibi olma, Finansal problemlerden kaçınma, Yerel fikir kullanımı, Pazara girişte gümrük ve engellerden korunma, Maliyet avantajı, Transfer fiyatı sorunundan kaçınma,	Transfer ya da üretim bilgisi gerektirmesi, Güvenilir üretici bulma zorluğu, Yerel üreticilerin yoğun teknik eğitimi, Tedarikçilerin daha sonra rakip olabilmesi, Üretim kalitesi üzerinde kontrol sahibi olamama, Sınırlı miktarda üretim,
<i>Lisans Anlaşmaları</i>	Ürün üzerinde gelir artışı sağlanması, İhracat kotası gibi nedenlerle kapalı olan pazarlara giriş izni olması, Üreticinin en yakın müşteriye temel alması, Düşük sermaye yatırımı, yüksek çalışan maliyeti, Değerli yan ürünlerin üretiminin mümkün olması, Milliyetçilik tehlikesinin bulunmayışı, Yeni ürünlerin dünya çapında hızlı bir şekilde yayılması, Patent haklarından korunma, Yerel üreticiler hükümet sözleşmeleri ile güvenceye alınabilmesi,	Kesin satış bölgelerinin belirlenmesi, Anlaşma tamamlandığında lisansiyenin bir rakip olabilmesi, Yönetim ve pazarlama faaliyetlerinin maliyetleri getirisinden daha fazla olabilmesi, Lisansiyenin fon sıkıntısı çekebilmesi, Lisansiyenin kazancının çok az olabilmesi Lisans anlaşması üzerinde kontrol eksikliği, Üretim kalitesinin kontrol zorluğu, Lisansiyeye ile anlaşmaların maliyetli oluşu, Hükümetlerin çoğu zaman royalty ve arz koşullarına müdahale etmesi,
<i>Franchising</i>	Lisans anlaşmasına göre yüksek derecede kontrol, Düşük risk, düşük maliyetli giriş yöntemi, Yerel piyasalarla ilgili bilgi ve deneyim, Uluslararası pazarlarda çabuk gelişim, Ölçek ekonomilerine üretim, Yabancı piyasalara yatırım yapabilme öncüsü,	Uzman bir franchisee bulmanın zaman alıcı olması, Franchisee’nin bütün işlemleri üzerinde tamamen kontrol sahibi olmaması, Uluslararası tanınan bir ürünün paketlenme, pazarlama maliyetleri, İşletmenin adını ve değerini koruma maliyetleri, Yerel yasalarla ilgili problemler, Uluslararası işletme bilgisinin açıklanması ile gelecekte rakiplerin oluşabilmesi, İşletmenin uluslararası ününü koruma riski,
	Yerel piyasalarda işbirliği ve uzmanlığı sağlama, Pazar ve politik riski düşürme, Bilgi ve kaynakların paylaşımı, Ölçek ekonomileri,	Amaçların sonuçlarla uyumsuzluğu, Yatırıma katkıların orantısız olması, Dış yatırımlar üzerinde kontrol kaybı, Çok kaynaklı büyük yatırımlar,

<i>Ortak Yatırım</i>	Ev sahibi ülke hükümetlerinin sınırlamalarının üstesinden gelme, Yerel gümrük tarifelerinden kaçınabilme, Birleşmelere göre daha az maliyetli, Ulusal hükümetle daha iyi ilişkiler,	Rekabetin işletme çalışanlarına taşıyabileceklerinde fazla yük yüklemesi, Ortakların uzun vadeli ilişkilere odaklanmış olması, Transfer fiyatlama problemi, Her bir ortak için yatırımın önem derecesi zamanla değişkenlik göstermesi, Kültürel farklılıkların yönetsel farklılıklarla sonuçlanması, Esneklik ve güven kaybının oluşabilmesi, Çift taraflı yönetim ve yapı sorunları,
<i>Yönetim Sözleşmesi</i>	Direkt yatırım ve ihracatın çok riskli olduğu durumlar için uygun olması, Diğer faaliyet yöntemleri ile birlikte uygulanabilir olması, Pazara katılımı sürdürmeye olanak sağlaması, Örgütsel öğrenme.	Gelecekteki rakiplerin eğitimi, Anahtar personel için büyük talep, İletişim kurulabilmesinin çok büyük çabalar gerektirmesi, Sözleşmeyi yapan kimse ve hükümet arasındaki potansiyel çatışmalar, Az kontrol.

Kaynak: Svend Hollensen (2007); Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, 4. Edition, Financial Times Prentice Hall Publishing, pp. 33-34,
http://wse103331.web15.talkactive.net/activebuilderfiles/ibaforeningen.se/filler/Int_marke.pdf
(11.06.2007).

2.4.3. Yurtdışında Doğrudan Yatırım

İşletmeler, uluslararası alanda yatay ve dikey yatırımlar yapmaktadırlar. Yatay yatırımların amacı, yurtiçi pazarda üretilen ürünlerin aynılarını yurtdışındaki tesislerde de üretmektir. Dikey yatırımlar ise tedarik odaklı olabilmektedir; yani daha sonra işletmenin yurtiçindeki üretimine ya da diğer kuruluşlarına tedarik edilmek üzere yurtdışında hammadde veya diğer üretim girdilerini üretmek amacıyla taşıyabilmektedir. Bunun yanı sıra, müşteri talepleri de, dikey yatırımları geriye doğru ilerleyen faaliyetlere yönlendirebilmektedir. Bu nedenle, işletmeleri yurt dışına iten ürün halindeki varlıklar değil de, tedarikçiler ile yurt dışındaki büyük müşteriler arasındaki anlaşmalar olduğu söylenebilmektedir. Bu gelişme, uluslararası işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kesintisiz arzın ve uyarlamaların lojistiğini yönetme becerisini yansıtmaktadır (Caves 1998, 10).

İşletmeler nerede olursa olsun buldukları fırsatları değerlendirme eğilimindedirler. İşletmelerin yurtdışında yatırım yapmaları için, yurtiçi faaliyetlerinde elde ettikleri avantajlardan daha fazlasına, yani birtakım üstünlüklere sahip olması gerekmektedir. Bu

kapsamda işletmelerin doğrudan yatırımlar hakkında kapsamlı bilgiye ihtiyaçları bulunmaktadır.

Yurtdışında doğrudan yatırım, çeşitli araştırmacılar tarafından (Johanson ve Valhne 1977; Piercy 1981; Welch ve Luostairinen 1998) uluslararasılaşma kavramının içinde düşünülmüş ve uluslararasılaşma sürecinin son basamağı olarak değerlendirilmiştir.

Yurtdışında doğrudan yatırım, yatırımcıya etkin kontrol ve yönetime katılma imkânı veren yatırım olarak tanımlanabilmektedir. Direkt yatırım ülkelerarası sermaye transferlerinin bir ülkedeki bir işletmeden diğer ülkedeki bir işletmeye, arada bir piyasa işlemi olmadan yapılmasıdır. Bu yatırımlar bir ülkedeki bir işletmeyi satın alma, yeni kurulan bir işletme için kuruluş sermayesi sağlama veya mevcut bir işletmenin sermayesini artırma yollarıyla oluşmakta ve beraberlerinde “teknoloji”, “işletmecilik bilgisi”, “yatırımcıların kontrol yetkisi” gibi kavramları da taşımaktadır. Bu nedenle doğrudan yatırım yalnızca kuruluş ve teçhizatın finansmanı olarak değerlendirilmemelidir (Yüksel 1999, 123-124). Direkt yatırımlar bütüncül ve kapsamlı faaliyetler çerçevesinde şekil almaktadır. KOBİ’ler ve aile işletmeleri için yurt dışında doğrudan yatırım yapmak, bu kapsamlı faaliyetler nedeni ile çok tercih edilen bir yöntem olmamakla birlikte, uluslararası pazarlara açılma yöntemi olarak bazı KOBİ’ler (Ruzzier; Antoncic; Hisrich 2007, 161-183; Child; Rodriques 2005, 381-410) ve aile işletmeleri tarafından kullanılmaktadır.

İşletmeler, hammadde sağlamak, düşük maliyetli üretim gerçekleştirmek ve yerel piyasaları cezalandırmak için yurtdışında doğrudan yatırım yapmaktadırlar (Root 1984, 143). Uluslararası pazardaki düşük işgücü ücretlerinden yararlanmak, pazarda hakimiyet sağlamak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirmek ve ev sahibi ülkede prestij sağlamak bu nedenler arasında yer almaktadır. Ayrıca birçok faktör çokuluslu işletmeleri, ortak girişim yapmak yerine doğrudan yabancı yatırım yapmaya doğru itmektedir. Taşıma maliyetlerinin sürekli yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi faktörler işletmeleri doğrudan yatırıma yönlendirmektedir.

Dunning (1998, 45-66), yurtdışında doğrudan yatırım yapmaya sebep olan dört temel neden tespit etmiştir:

1. Kaynak arayışı (tamamlayıcı kaynaklar),
2. Pazar arayışı (müşterilere ulaşma),

3. Verimlilik arayışı:

- i. Pazarlardaki yeni düzenlemeler,
- ii. Girişimcilik çevresi,
- iii. İşletmeler arasında güçlü rekabet ve işbirliği,
- iv. Maliyetleri azaltmak, vergi indirimleri

4. Stratejik varlık arayışı:

- i. Pazarlarla ilgili yerel ve herkesin sahip olmadığı bilgilerin değişimi,
- ii. Farklı kültür ve Pazar alanlarına erişim,
- iii. Farklı tüketici talep ve tercihleri

Çokuluslu işletme doğrudan yabancı yatırım yaparak ya da kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kendisi kurma yolunu tercih etmekte ya da başka bir işletmeyi satın almaktadır. Doğrudan yabancı yatırım üç şekilde yapılmaktadır (Mutlu 2005, 122):

- Tam Mülkiyet:

Tam mülkiyet, yurtdışında yeni bir işletmenin kurulması, bu işletmenin yönetilmesi ve etkin biçimde kontrol edilmesini ifade etmektedir (Bradley 2002, 309). Yabancı bir ülkeye yapılan doğrudan yatırımlarda, yatırımın maliyetinin tamamen üstlenildiği ve en yüksek oranda riskin bulunduğu yatırım şekli tam mülkiyetle şube ya da bağlı şirket kurmaktır (Yazıcı 2001, 56). Genel eğilime göre dış pazarlarda tecrübe kazanmış büyük boyutlu işletmeler kendi bağlı işletmelerini kurmaktadır.

- Şirket Satın Alma (Acquisitions):

Şirket satın alma, bir işletmenin kendi profili içine bir şube olması niyetiyle bir başka işletmeyi satın aldığı bir işletme faaliyetidir (Maksimainen 2005, 15). Üretici pazara hızlı bir giriş ve maksimum kontrol amaçlanıyorsa, ev sahibi ülkedeki yerel bir işletmeyi satın alma düşünülmektedir. Ürün/coğrafi çeşitlilik, tecrübe kazanımı (teknoloji, pazar ve yönetim) ve hızlı giriş bu stratejinin seçilmesinin nedenini oluşturmaktadır. Ayrıca şirket satın alma stratejisi uygulayabilmek için fiziksel ve kültürel bariyerlerin düşük olduğu, yabancı piyasada tecrübeli olduğu ülkeler ve piyasalar tercih edilmektedir (Kogut; Singh 1988, 413-414).

- Portföy Yatırımları:

Portföy yatırımı, hukuki bir engel mevcut olmadığı durumlarda bir işletmenin diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait hisse senetlerini satın alması işlemidir (Özalp 1986, 75). Yönetime katılmadan sahiplik sağlayan bir yatırım şekli olan portföy yatırımları, işletmenin sermaye birikimini değerlendirirken riskin, çeşitli portföy yatırımları arasında dengeli dağılımıyla, uluslararası düzeyde minimum riskle kâr elde etmesini mümkün kılmaktadır (Yüksel 1999, 140). Yani, bir uluslararası faaliyet olarak portföy yatırımı işletmelerin ürünlerinin satışından daha çok satışa çıkarılan hisse senedi veya tahvilleri ya da yabancı bir hükümet kuruluşu tarafından satılan hazine tahvillerini alması ile gerçekleşen ülke sınırları arasındaki fon akışını ifade etmektedir (Phatak 1996, 10).

İşletmelerin pazara giriş seçenekleri, işletmelerin tercih ettiği uluslararası strateji ile ilişkili olmaktadır. Bu strateji örgütün kendine özgü değişkenlerinden girmeyi düşündüğü sektöre özgü değişkenlere, hedef ülke değişkenlerinden pazarlama stratejisi değişkenlerine kadar pek çok faktörün etkisi altında şekillenmektedir. İşletme yönetimi bu faktörlerin değerlendirilmesi ışığında ihracata dayalı bir giriş yöntemini ya da anlaşmaya dayalı doğrudan yatırımla bir giriş yöntemini seçeceğini belirlemektedir.

2.5. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASININ PLANLANMASI

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için uzun döneme odaklanmış belirgin bir faaliyet yöntemlerinin bulunması gerekmektedir. Uluslararasılaşmak isteyen işletmelerin de bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için uzun döneme odaklanmış faaliyetlere yönelmeleri beklenmektedir.

Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (ülgen; Mirza 2004, 32). Planlama ile işletmeler arzu edilen bir hedefe ulaşmak için, kontrol edilemeyen dış faktörlerin, işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarına, hedef ve amaçlarına olan etkilerini yönetmeye çalışmaktadırlar (Erdil 1992, 40). Bu kapsamda stratejik planlama ise bir organizasyonun stratejisini belirlemesi, yönünü çizmesi ve bu yönde uygun planlarını yapmasıdır (Sertbel 2009,1). Stratejik planlama uluslararası faaliyetlere yeni başlayan, ya da birkaç ülkede birden faaliyetlerini sürdüren bir işletme için büyük önem taşımaktadır. İlk defa dış pazarlara açılan bir işletme hangi ürünleri, hangi pazarlarda,

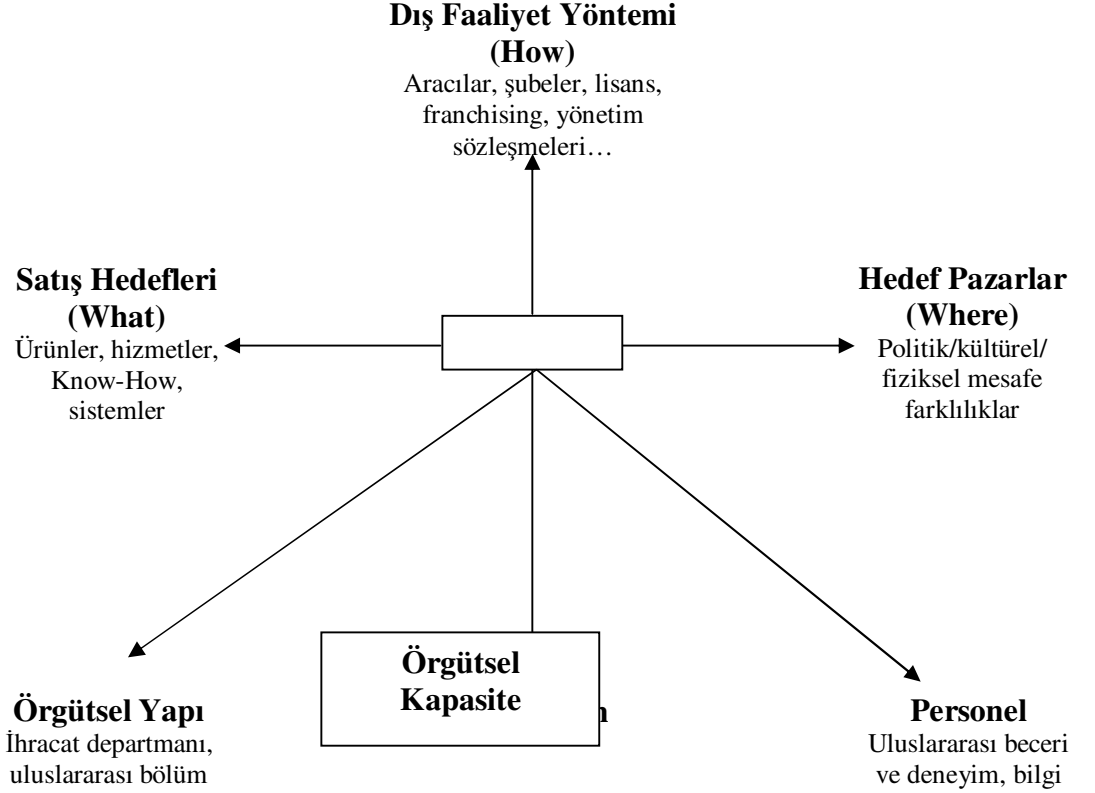
hangi kaynaklarla pazarlayacağı konusuna karar vermelidir. Daha önce dış pazarlara açılmış olan işletme için ise kaynak ve çabaları ülkeler ve ürünler arasında bölüştürmek, hangi yeni pazarlara açılma ya da hangi eski pazarlardan çekilme konusunda karar vermek önem taşımaktadır. Uluslararası fırsatları değerlendirmek, fırsatları üstünlük haline getirmek için stratejik planlamayı gerçekleştirmek gerekmektedir.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde merkezi bir stratejik planları bulunmamakla birlikte ülkede yaşanan beklenmeyen değişimler, ani yakalanan fırsatlar, bilgili ve yetenekli çalışanların işletmeye katılması (Leontiades 1987, 13-14), yeni ve güçlü rakiplerin pazara girmesi, rakiplerin farklı ürün ve fiyat stratejileri işletmeleri uygulaması gibi faktörler işletmeleri merkezi olmayan planlar yapmaya zorlamaktadır.

Welch ve Loustarinen (1988, 83–98) işletmelerin artan uluslararası faaliyetlere katılımını belirleyebilmek ve planlayabilmek için Şekil 2.8’ de gösterilen dört faktörü temel alarak, işletmenin nerede, nasıl ve ne yapacağını örgütsel kapasitesi ile birlikte ortaya koymasını gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır:

1. Dış Faaliyet Yöntemi (How): Bu boyut yabancı pazarlara girişin hangi yöntemler yardımı ile yapılabileceğini göstermektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımı arttıkça faaliyet yöntemlerinde de çeşitlilik ve derinlik artar. Bunun tipik şekli ihracat öncesi dönemden başlamakta ve daha sonra aracılar vasıtasıyla ihracat, doğrudan ihracat, satış temsilciliği ve son olarak da üretim ve/veya pazarlama biriminin kurulmasıyla son bulmaktadır. Uluslararası faaliyetler için işletmeler çok çeşitli konularda bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Johanson; Vahne 1990, 28). Uluslararası faaliyetler arttıkça dış pazar hakkındaki bu bilgi, operasyon becerisi ve tecrübe de artmaktadır. Sürecin başında olan işletmeler diğerlerine göre daha risksiz olan ihracatı tercih ederken global seviyede olan işletmeler teknoloji transferi, franchising, yönetim sözleşmesi gibi yöntemlere de yönelebilirler.
2. Satış Hedefleri (What): Bu boyut yabancı pazarlarda ne yapılacağını, yani ürün ve rekabet durumunu belirtmektedir. İşletmenin uluslararası faaliyetlere katılımı arttıkça dış pazarlara sunduğu üründe de değişim söz konusu olmaktadır. İşletme rekabet gücü yaratacak arayışlara yönelmektedir. İşletme yerel pazara sunduğu ürünlerini standartlaştırarak uluslararası pazarlara sunar

(Vernon 1966, 197). Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında çözümlenmesi gereken sorun standartlaşma ya da adaptasyon arasındaki seçimin belirlenmesi iken dış faaliyetler arttıkça ürün dizgisinin artırılması ya da yepyeni bir ürün konseptinin belirlenmesi sorununa doğru bir kayma göstermektedir.



Şekil 2.8. Uluslararasılaşmanın Boyutları

Kaynak: Lawrence S. Welch; Reijo Luostarinen (1988); "Internationalization: Evolution of a Concept", The Internationalization of the Firm, ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri (2002), International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, p.85.

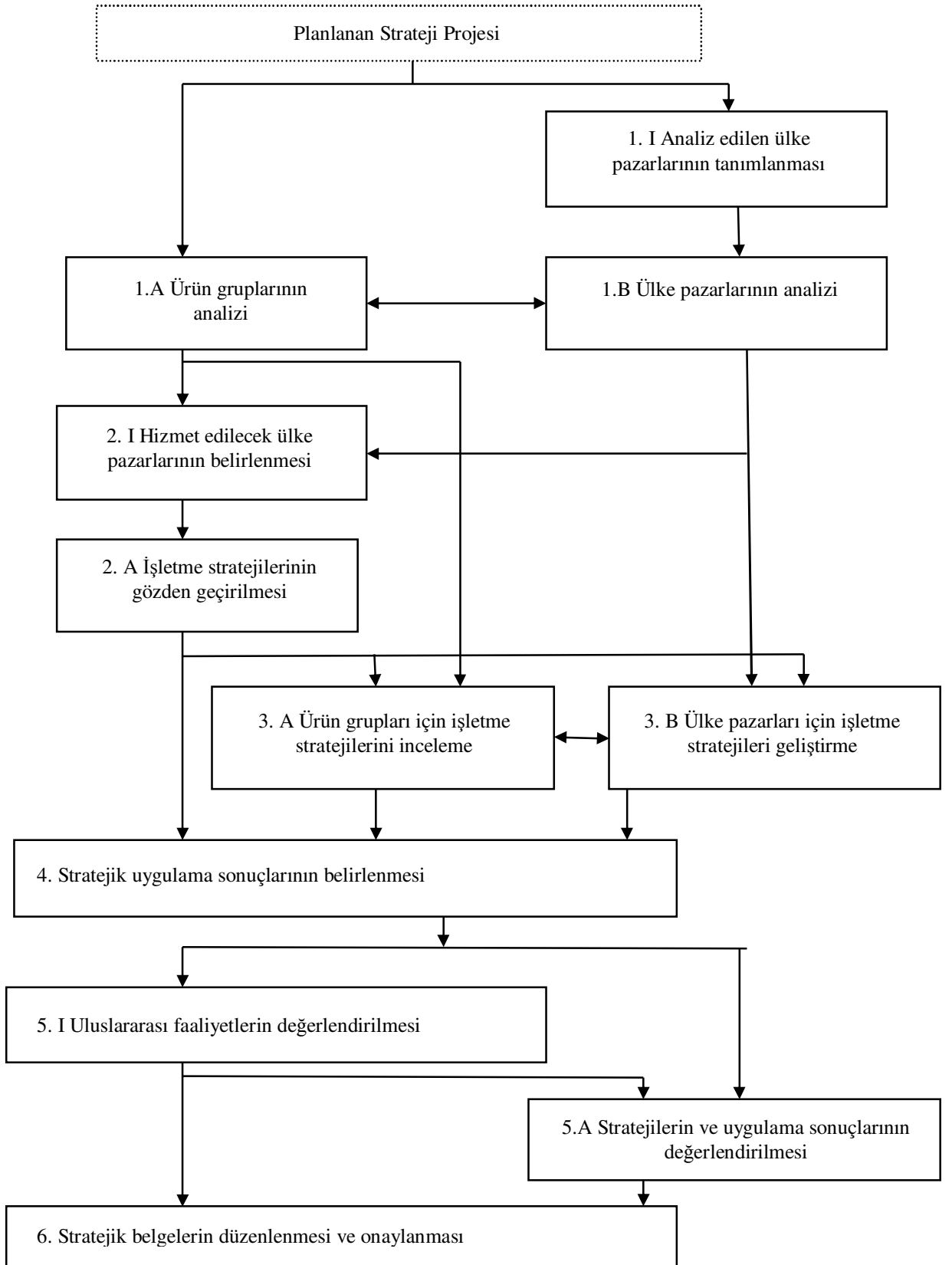
3. Hedef Pazarlar (Where): Yalnız başına ürün ya da faaliyet yönteminde yapılan çeşitlenme uluslararasılaşmanın bütün boyutlarını içermemektedir. Aynı zamanda faaliyette bulunulan ülkelerde de bir çeşitlilik söz konusudur. Hedef pazar genellikle, önceleri fiziki ve psikolojik yakınlığı olan pazarlardır. Bu pazarlar girişi kolay, maliyeti ve belirsizlikleri az olan pazarlardır. Uluslararasılaşmanın erken dönemlerinde fiziki ve psikolojik yakınlığı olan pazarlar tercih edilirken ileri aşamalarda uzak olan pazarlara da yönelir. Bu durum dış pazara giriş ve faaliyet yöntemlerinde de çeşitliliğe yol açmaktadır.

4. Örgütsel Kapasite (Organizational Capacity): İşletmenin temelde uluslararasılaşma potansiyeli, organizasyonun örgütsel kapasitesine bağlıdır. İşletmenin kaynaklarının güçlü olup olmaması, finans ve örgütsel yapısı ve personeli önemli faktörlerdir. Örgütsel kapasitesi işletmelerin zayıflık ya da üstünlüğünü oluştururken (Lewis 2001, 178) uluslararasılaşmalarında anahtar rol oynamaktadır. Bu konudaki bütün araştırmalar güçlü kaynaklara sahip, büyük ölçekli işletmelerin, kaynak sıkıntısı içindeki küçük ve orta boy işletmelere göre uluslararasılaşma sürecinde birkaç adımı birden atlayabileceği görüşündedirler.

Alkhafaji (2003, 152), işletmelerin uluslararasılaşmasındaki stratejik planlama basamaklarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Çevresel fırsat, tehdit, problem ve risklerin değerlendirilmesi,
2. Çevresel zayıflık ve üstünlüklerin değerlendirilmesi,
3. Uluslararası iş çevresine katılım için işletmenin faaliyet alanının belirlenmesi,
4. İşletmenin uluslararasılaşma amaçlarının formüle edilmesi,
5. Bir bütün olarak belirli işletme stratejileri geliştirilmesi yani uluslararası işletme stratejilerinin belirlenmesidir.

İşletmelerin uluslararasılaşmalarında stratejik bir öneme sahip planlama aynı zamanda da karar vermede de kritik bir öneme sahiptir. Grünig ve Kühn (2005) işletmelerin uluslararasılaşma stratejisi geliştirmek için Şekil 2.9' da gösterilen stratejik planlama sürecine ihtiyacı olduğunu belirtmektedirler. Bu plan çerçevesinde bir strateji projesi oluşturulmakta, önce ürün gruplarının ve faaliyette bulunulması düşünülen ülke piyasaları analizi yapılarak farklı ürün ve ülkeler için farklı stratejiler belirlenmekte ve sonuçta da değerlendirmeler yapılarak planlama süreci tamamlanmaktadır.



Şekil 2.9. Uluslararasılaşma Stratejisi Geliştirmede Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Rudolf Grünig (2005); Richard Kühn, Process-Based Strategic Planning, Third Edition, Springer, Telos, 2005, p.71.

2.6. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR

Uluslararası ticaretin gündeme gelmesi ile birlikte işletmeler için en kritik konular bu ticaretin işletmelere sağlayacağı kârlar ve getireceği riskler olmuştur. Uluslararasılaşmanın tarihsel gelişimine bakıldığında da, araştırmacıların uluslararasılaşma konusundaki beklentilerine göre farklı yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir. Uluslararasılaşma konusundaki önceki araştırmalar incelendiğinde uluslararasılaşmaya bakış açıları farklı başlıklar altında sınıflandırılmaktadır (Andersson 2004, 853-859):

- *Oligopolistik bir ortamda rasyonel bir karar olarak ele alınan uluslararasılaşma:* Daha çok ekonomik temelli yaklaşımlardır (Smith 1776; Ricardo 1817, Vernon 1976; Buckley; Casson 1976; Dunning 1988; Hecksher; Ohlin 1991). Bu yaklaşımlara göre işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler; talep koşulları, değişken koşulları, teknolojik gelişim, işletme stratejisi, piyasa koşulları, işlem maliyetleri ve yerleşme avantajları olarak görülmektedir.
- *Bir öğrenme süreci olarak uluslararasılaşma:* Davranışsal yaklaşımlar olarak da bilinen bir yaklaşımdır (Johanson; Vahlne 1977; Bilkey; Tesar 1977, Çavuşgil 1980; Reid 1981; Welch; Loustarinen 1988, Andersen 1993). Bu yaklaşımlara göre işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler; örgütsel öğrenme, psikolojik mesafe ve uluslararasılaşma sürecindeki farklı aşamalardaki farklı faktörler olarak görülmektedir.
- *Uluslararasılaşmada rekabet oluşumlarının etkisini dikkate alarak uluslararasılaşma (Bir öğrenme süreci olarak uluslararasılaşmanın eleştirildiği yaklaşımlar):* Davranışsal yaklaşımları eleştiren ve iletişim ağlarını temel alan yaklaşımları (Johanson; Vahlne 1977; 1990; Forsgren 1989; Porter 1990) ifade etmektedir. Bu yaklaşımlara göre işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler; iletişim ağları, stratejik tercihler, sektörel hedefler, müşteriler ve endüstri trendleri olarak sayılabilmektedir.
- *Girişimsel bir faaliyet olarak uluslararasılaşma:* Global başlayanlar olarak da bilinen bu yaklaşımda, işletmelerin uluslararası faaliyetlerle ticarete başladığı görülmektedir (Oviatt; Mc Dougall 1994; Mc Dougall vd. 1994; Knight; Çavuşgil 1996; Madsen; Servais 1997; Andersen; Wictor 2003). Bu yaklaşımlara göre işletmelerin

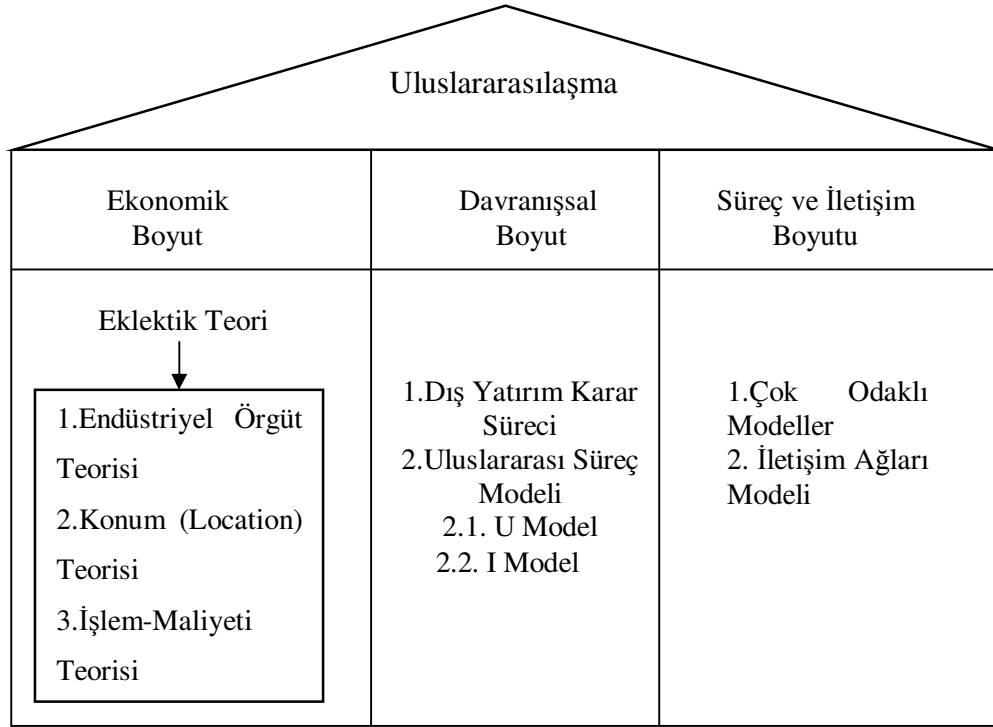
uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler; yöneticilerin/kurucuların önceki tecrübelerinden elde edilen Niche stratejileri, bireysel ilişkiler, ileri teknoloji, girişimci türleri ve risk yönetimi gibi faktörleri kapsamaktadır.

Dikkatle incelendiğinde uluslararasılaşma çalışmaları önce ekonomi temelli yaklaşımlarla ele alınmaya başlamış, süreç içerisinde davranış temelli yaklaşımlara doğru bir eğilim görülmüştür. Daha sonra endüstri işletmeleri, uluslararasılaşmayı işletmeler arası ilişkiler ve ilişki ağlarıyla açıklamaya yönelmişlerdir (Buckley; Ghauri 2002, XXII). Bu işletmeler arasında rekabetçi ilişkilerinde doğması rekabet yığılımlarını gündeme getirmiş, öğrenme sürecini eleştiren rekabet temelli bakış açılarını vurgulayan çalışmalar yapılmıştır. Ve son olarak, direk yabancı yatırımla iş hayatına başlayan girişimci yaklaşımlar ele alınmıştır.

2.7. ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ

Çok boyutlu bir kavram olması nedeni ile uluslararasılaşma çok farklı bilimsel temellere dayandırılmaktadır. Melin (1992, 99-108), stratejik bakış açısıyla uluslararasılaşmayı üç yaklaşım temelinde sınıflandırmıştır. Bu modeller: (1) Aşamalı modeller, (2) Strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi temel alan modeller ve (3) Yönetimsel süreçleri temel alan örgüt modelleri olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Uluslararası katılım teorileri dinamik ve durağan olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Durağan uluslararasılaşma teorileri; işlem maliyeti yaklaşımı, uluslararasılaşma yaklaşımı, eklektik model, stratejik davranış modeli, kaynak temelli yaklaşım ve endüstriyel işletme yaklaşımı olarak sıralanırken, dinamik teorileri de ürün yaşam seyri yaklaşımı, Uppsala modeli, yenilikçi model ve uyum modeli çerçevesinde açıklamıştır (Yalçın 2002, 10). Coveello ve McAuley (1999, 223–256), uluslararasılaşma teorilerini Şekil 2.8’ de gösterilen ekonomik modeller, davranışçı modeller ve iletişim modelleri olmak üzere gruplandırmıştır. Graves ve Thomas (2003, 8), ekonomik, süreç, iletişim ağı ve yetenek temelli bakış açılarına göre bir sınıflandırma yapmıştır. Benzer şekilde Peskova’da (2006, 21) uluslararasılaşma teorilerini dört grupta sınıflandırmıştır. Birinci grupta, klasik ve neoklasik uluslararası ticaret teorileri, ikinci grupta aşamalı yaklaşım olarak ifade edilen Uppsala ve Yenilikçi model, üçüncü grupta, süreklilik yaklaşımları olarak ifade edilen işlem maliyeti ve eklektik yaklaşım yer alırken son grubu da iletişim ağı yaklaşımı oluşturmaktadır.



Şekil 2.10. Uluslararasılaşmanın Üç Temel Teorik Boyutu

Kaynak: Oliver Ohlen (2002); Internationalizing in the Digital Economy: A Pan-European Study of Business-to-Business Electronic Marketplaces, Doctoral Dissertation, University of St. Gallen, Gallen, p. 85; Wolfgang Aman (2003); The Impact of Internationalization on Organizational Culture A Comparative Study of International US and German Companies, Doctoral Thesis, Universität St.Gallen, Bamberg, p. 9'dan tablolaştırılmıştır.

Uluslararasılaşma teorilerine kronolojik olarak bakıldığında 1950-1960'lı yıllarda, büyük çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik ekonomik modeller ağırlık taşımakta iken, 1970'li yıllarda, özellikle küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreci üzerinde durulmuş ve bu işletmelerin ihracat faaliyetleri modellenmeye çalışılmıştır. 1990 sonrasında ise, uluslararası yeni yatırımlar (International New Venture) kavramı ile hem küçük hem de büyük ölçekli işletmeler üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler kaçınılmaz zorunlulukların bir sonucu oluşmaktadır. Uluslararası ekonomik işlemlerin büyük bir çoğunluğu önceleri sınırlı sayıdaki ürün ve hizmetlerden oluşmakta idi. Zamanla, yeni ihtiyaçların doğması, teknolojik ilerleme ve uluslararası haberleşme ve ulaştırma olanaklarını gelişmesi bu işlemlerin kapsamını ve boyutlarını artırmıştır (Seyidoğlu 1990, 1-2). Bu değişimler, uluslararası ticaret anlayışının boyut değiştirmesine neden olmuştur. Önceleri

uluslararası ticaret sadece ihracat anlamına gelirken günümüzde direk yabancı yatırımları ve hatta çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini kapsar duruma gelmiştir. Bu çalışmada Coveello ve McAuley'in (1999) sınıflandırması temel alınarak uluslararasılaşma teorileri açıklanmaktadır.

2.7.1. Ekonomik Temelli Uluslararasılaşma Teorileri

1975 yılında Williamson'ın İşlem-Maliyeti Teorisi ve Dunning'in (1988, 1-31) eklektik paradigması ile ekonomistler, işletmelerin uluslararası büyüme metodunun sahiplik, pazarın çekiciliği ve uluslararası işlem maliyetlerinden kaynaklanan avantajlarla ilişkili olup olmadığı konusunu tartışmışlardır. Bu teoriler, işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki ileri süreçlerdeki işletme yapılarını açıklamada yardımcı olmalarına rağmen, teorik çatı daha çok doğrudan yabancı yatırımlara odaklanmaktadır (Graves; Thomas 2003, 2).

Direkt yabancı yatırımların yer aldığı teoriler genellikle klasik, neoklasik ve endüstriyel ticaret teorilerin ve işletmelerin uluslararası büyümesindeki işletmelerin faaliyetlerinin desteklenmesiyle geliştirilmiştir (Coviello; McAuley 1999, 225). Bu teorilerin merkezinde, uluslararası pazardaki eksiklikler ve işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerindeki işlem maliyetleri bulunmaktadır (Rivoli; Salorio 1996, 341). Aşağıda bu teorilerden Endüstriyel örgüt teorisi, işlem-maliyeti teorisi, konum (location) ve eklektik teori açıklanmaktadır.

2.7.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi

Endüstriyel örgüt teorisinin kavramsal temeli, yapı-yönetim-performans paradigması çerçevesinde şekillenmektedir. Temel iddia, pazar yapısının, pazardaki performansı belirleyecek katılımcıların yönlendirilmesi ile belirlenebileceğidir (Ohlen 2002, 59). Bu modele göre, ticaret ve rekabet üstünlüğü, faktör yoğunluğundaki ulusal farklılıklar tarafından belirlenmektedir (Markusen; Rutherford; Hunter 1995, 99). Diğer bir ifade ile, bir ülke hangi üretim faktörüne zengin olarak sahipse, üretimi o faktörü yoğun olarak gerektiren malları daha ucuza üretir, dolayısıyla bu alanlarda uzmanlaşır ve ihraç eder (Seyidoğlu 1990, 61). Teoriye göre, uluslararası ticaret farklı faktör donanımlarına sahip ülkeler arasında ortaya çıkacaktır (Markusen; Rutherford; Hunter 1995, 99). Gelişen ticaretle birlikte faktör fiyatları ülkeler arasında eşitlenme eğilimine girecektir. Çünkü dış ticaret her iki ülkede de üretim faktörlerinin fiyatlarını değiştireceği için iki ülke arasındaki mal hareketleri faktör hareketlerine yer bırakmadan faktör fiyatlarını

eşitleyecektir. Sonuç olarak, bu teoride üretim faktörlerinin hareketi yer almamaktadır (Kula 2005, 4).

İşletmeler kapsamında bakıldığında modelin temel iddiası ise, büyüme sürecinin erken safhalarındaki işletmelerin, kapasite artırımı ya da birleşmeler yoluyla yerel piyasalardaki pazar paylarını artırdıktan sonra uluslararası yatırımlara yönelmelerini içermektedir. Bu noktada işletmeler ya bir diğer işletmeyi satın alarak ya da üretim sürecinin bir kısmını yurt dışında üreterek uluslararası faaliyetlere yönelmektedirler (Hegge 2002, 26-27). Bu kapsamda ülkeye özgü faktörlerden çok işletmeye özgü faktörlere yoğunlaşan (Kogut 1989, 384) Hymer ve Kindleberger'e göre bir işletme, yabancı bir ülkede bir üretim yeri kurarken ve yerel işletmelerle karşılaştırıldığında bazı avantaj ve dezavantajlara sahip olacaktır. Bu işletmelerin avantajları arasında; daha ucuz finansman kaynakları, pazarlama deneyimleri, bazı piyasalara özel giriş izinleri, marka, patent veya ticareti yapılamayan teknolojiye sahip olma, yönetimlerindeki etkinlik ve ölçek ekonomilerinden faydalanma olarak sıralanabilirken, dezavantajları arasında da seyahat ve iletişim maliyetleri gibi uzaktan işletmenin maliyetleri kadar yerel tüketicilerin zevklerine, ülkedeki yasal sisteme, kurumsal yapılara ve ticari ve sosyal geleneklere yabancı olmaları sayılabilmektedir (Caves 1971, 5; Ohlen 2002, 59–62; Öztürk 2004, 116–117). Model temel olarak, işletme satın almaları ve direkt yabancı yatırımların avantajlarına odaklanmıştır.

2.7.1.2. Pazarın Çekiciliği Teorisi

Konum, pazarın çekiciliği ya da alansal avantajlar teorisi olarak ifade edilen bu teori, uluslararası işletmelerin nerede faaliyet göstereceği ve bu işletmelerin bir ülkeden bir diğerine nasıl yatırım yapacağı sorularıyla ilgilenmektedir (Amann 2003, 11). Yani bu teorinin altını çizdiği konu, firmaların uluslararası arenada değer yaratmak için mekânsal (spatial) dağılımının nasıl olması gerektiğidir (Ohlen 2002, 62). Yabancı yatırımın yapılacağı alanın (konumun) seçimi bir işletme için anahtar kararlardan birini oluşturmaktadır ve ilk ticaret teorilerinde bile dikkat çekmektedir.

Buckley ve Casson'un öncülük ettiği ve Dunning ve Rugman'ın da katkıda bulunduğu bu teoride, yurt dışındaki piyasaların birçok düzensizlik ve riskler içermesi, işletmeleri yurt dışında doğrudan yatırım yapmaya zorlamaktadır. Buckley ve Casson (1981, 82), ihracat ve yurt dışında doğrudan yatırımlar arasındaki ilişkiye karşılıklı maliyetler açısından bakmaktadırlar. Yazarlara göre işletmeler, ihracatın yol açtığı taşıma

maliyetleri ve tarifelerden kaçınmak için dış üretim ve/veya yatırımda bulunacaklardır. Ancak işletmeler yurt dışı üretime karar verirken, yurt dışı üretimin yüksek maliyetini de göz önüne almalıdırlar. Yani işletme, iki maliyet arasında karşılaştırma yaparak, düşük satış seviyelerinde ihracatı, yüksek satış seviyelerinde ise dış üretimi tercih edebilir. Çünkü yurt dışında üretim yapmak için bir tesis kurmanın sabit maliyeti de yüksektir. Aynı zamanda işletme, satış miktarının az olması sebebiyle düşük taşıma maliyetleri ve gümrük vergileri ile karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle işletmeler, yurt dışı üretim yerine ihracatı tercih etmektedir (Kula 2005, 9). İşletmeler ihracat yerine yurt dışında doğrudan yatırıma yönelerek gecikme, pazar ve müşteri belirsizliklerinden kaçınma, hükümetlerin yaptığı düzenlemelerin etkisini transfer fiyatlaması yoluyla en aza indirebilme ve piyasalar arasında fiyat farklılaştırması uygulayabilme gibi avantajlar sağlamaktadır. Benzer şekilde bu işletmeler (Öztürk 2004, 118);

- Yatay olarak bütünleşmiş, çok fabrikalı işletmelerin patent gibi işletmeye özel üstünlüklerini korumak için yatırım yolunu tercih edebilirler.
- Düşey olarak bütünleşmiş, çok fabrikalı işletmelerin bütün aşamalarını içermek için yatırım yapabilirler.
- Riskin uluslararası alanda çeşitlenmesine ve dağıtımına dayanan yatırımlar yapabilirler.

Pazarın çekiciliği stratejilerini uygulamak birçok faktör sebebiyle sorunludur (Buckley; Casson 1979, 55-57). Öncelikle, her bir faaliyette stratejinin yeniden değerlendirilmesi gerekebilmektedir. Örneğin bir işletme amacına hizmet edecek tek bir strateji oluşturduğunda, pazarın büyüklüğünün vereceği tepkiye göre yeni bir stratejiye yönelmesi gerekebilecektir. İkinci temel faktör, modern işletmeler rutin üretim dışında pek çok faaliyeti gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin konum stratejilerini karmaşıktıraran üçüncü faktör, işletmelerin genellikle eksik rekabet koşullarında faaliyet gösteriyor olmalarıdır. Dördüncü sebep, hükümet müdahaleleri iken son olarak da konum (yer) seçim kararının, sahiplik yapısıyla (Dunning 1998, 53) da ilişkili olmasıdır. Sonuç olarak işletmelerin uluslararası ekonomide konum kararları sadece işlem maliyetlerinin bulunduğu ticaret bariyerlerinin bulunduğu ideal rekabet koşullarında oluşmamakta, birçok faktör bu koşulları etkilemektedir.

2.7.1.3. İşlem Maliyetleri Teorisi

Örgütleri anlamak ve davranış özelliklerini incelemek amacı ile geliştirilen “İşlem Maliyeti Teorisi” iktisat ile organizasyon teorisinin birleştiği alan olarak kabul edilen bir çalışma alanı içinde klasik teorinin rasyonellik kavramları, ekolojik yaklaşım ve örgüt yapılarını iktisat anlayışı ile birleştiren bir alan oluşturmaktadır (Williamson 1981, 548). Williamson’un gelişmesinde öncülük ettiği bu teori (Moran; Ghosal 1996, 13) işletmeleri açık birer sistem olarak kabul ederek ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistem sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırır. Klasik iktisat anlayışında, örgütler birer üretim birimi olarak görülür. Ancak bu yaklaşım; esas kritik faaliyetin üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapıları olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre; organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini en ekonomik maliyette olacak şekilde organize etmek istemektedirler.

İşlemin, ekonomik analizin temel ögesi olduğu önermesi John R. Commons tarafından 1934’te geliştirilmiştir. Commons, mal ve hizmetlerle teknolojik olarak ayrılabilen varlıklar arasında aracılık eden çeşitli idari yapıların olduğunu fark etmiştir. Taraflar arasında uyum sağlamak için farklı yapıların kapasitelerini tayin etmek ve bu uyum sürecinde yeni yapıların doğduğunu belirlemek Commons’ın algılayışına göre kurumsal ekonomi çalışmasının merkezini oluşturmaktadır (Williamson 1981, 550).

İşlem maliyetleri basitçe, herhangi bir mübadele yürütme maliyetlerini ifade etmektedir (Hobbs 1996, 15-16). İşlem maliyeti teorisi, uluslararasılaşmada ekonomik faaliyetlere odaklanarak işlem maliyetlerinin düşürülmesi yoluyla fayda sağlanması fikrine dayanmaktadır (Kogut 1989, 384; Andersen 1997, 30; Ohlen 2002, 64). Hobbs’a göre (1996, 17) mübadele, gerek bir pazardaki firmalar arasında, gerekse dikey entegre olmuş bir firmanın bölümleri arasındaki işlemleri kapsamaktadır. Nerede hangi tür ekonomik örgütlenme varsa orada mübadele bulunmaktadır.

İşlem maliyetleri üç ana sınıfa ayrılabilir (Hobbs 1996,17): Bilgi maliyetleri, müzakere maliyetleri ve yürütme-denetleme maliyetleri. *Bilgi maliyetlerinde* (Saussier 2000, 193); ürünler, fiyatlar, girdiler ve alıcı veya satıcılara dair bilgiyi arama esnasında işletmelerde bireylerde maliyetlerle yüzleşir. *Müzakere maliyetleri*, sözleşme müzakereleri ve yazılması (idare uzmanlığı, avukat tutulması v.d. açıdan maliyetler)

veya işleme aracı olanlar (mezatçı veya borsa simsarı) gibi işlemin fiziksel eyleminden kaynaklanmaktadır. *Denetleme veya yürütme maliyetleri* mübadele müzakere edildikten sonra doğmaktadır. Bu maliyetlerin içinde, işlemin üzerinden önceden anlaşılmış şartlarının tümünün gerçekleştiğinden emin olmak için, bir tedarikçiden edinilen malların niteliğinin denetlenmesi veya bir alıcı ya da satıcının davranışının denetlenmesi yer alır.

Piyasa müdahaleleri ile ilgili işlemlerin uluslararasılaşmasında işlem maliyeti teorisinin avantajları şu şekilde sıralanabilmektedir (Amann 2003, 67; Koçel 2003, 361):

- Şartların karmaşıklaştığı durumlarda, ekonomide sınırlı rasyonellik (sınırlı rasyonalite, insanların akla uygun kararlar almaya niyetlenmesine karşın, olası tüm seçenekleri doğru değerlendirme güçlerinin fiziksel anlamda sınırlı olmasıdır) söz konusu olmaktadır,
- Az sayıda değişim işlemi ile karşılaşıldığında, örgüt içinde çalışanlar, iyimserliği azaltıcı olarak hizmet etmektedir.
- Kısa dönemli beklentiler, belirsizliği azaltıcı şekilde yönlendirilmektedir.
- Kusursuz bilginin sağlandığı durumlarda sorunların üstesinden daha kolay gelinmekte ve stratejik davranışlar artmaktadır.
- Örgütlerde genellikle daha tatmin edici bir atmosfer yaratılmaktadır.

İşlem maliyeti teorisi, örgütlerin bu maliyetleri analiz edebilecekleri ve en ekonomik biçimde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi araştırmaktadır. Değişime konu olan işlem maliyetleri arasında; girdi ve çıktılarla ilgili bilginin toplanarak işlenmesi, teklif hazırlanması ve pazarlık ile ilgili maliyetler, izleme ve denetleme faaliyetleri, uygulama ve denetleme maliyetleri sayılabilir. Bu kapsamda uluslararası faaliyetlerini artırmak isteyen işletmeler maliyetleri analiz edebilecekleri ve en ekonomik biçimde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi oluşturmaktadır.

2.7.1.4. Eklektik Teori

Dunning (1973) tarafından geliştirilen ve genel bir yurt dışında doğrudan yatırım kuramı oluşturma amacına yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; yurt dışında doğrudan yatırım, sahipliğin (Ownership), pazarın çekiciliği (Location) ve içselleştirmenin (internationalization) bir fonksiyonudur (Öztürk 2004, 119). Dunning çalışmalarında endüstriyel örgüt teorisi, uluslararası ticaret ve pazarın çekiciliği

teorilerini birleştirerek çoklu teorik çatısı bulunan eklektik teoriyi oluşturmuştur (Andersen 1997, 35; Ohlen 2002, 69; Peskova 2006, 28).

Eklektik teori ile Dunning “bir işletme ne zaman uluslararası bir faaliyete başlamalıdır?” sorusunun cevabını aramaktadır. Burada ifade edilmek istenen, “bir işletme hangi koşullar altında yurt dışında doğrudan yatırım kararı almalıdır?” şeklinedir. Eklektik teoriye göre yurt dışında doğrudan yatırım yapmak isteyen işletmeler izleyen u koşulu sağlamalıdır (Andersen 1997, 5-6; Dunning 2001, 176; Ohlen 2002, 70; Amann 2003, 15):

1. İşletme, aynı pazarda hizmet eden diğer ułke işletmeleri ile karşılaştırıldığında manevi değerler ve/veya özel haklar gibi sahiplik avantajlarına sahip olmalıdır.
2. Eğer birinci koşul sağlanırsa, işletmenin lisans anlaşması ve patentin satışı gibi diğer alternatiflerden sağlayacağı faydalardan daha büyük bir fayda sağlamalıdır.
3. Eđer birinci ve ikinci kořul sađlanırsa ev sahibi ułke iřletmenin bulunduđu ułkeye göre konumsal avantajlara sahip olmalıdır.

Yurt dışında faaliyette bulunan işletme, ev sahibi ułkelerdeki diğer işletmeler üzerinde bazı özel avantajlara sahiptir. Fakat işletme bu üstünlüklerini genellikle yurt içindeki yerel işletmelerle rekabet etmek için kullanmaktadır. Ayrıca, faaliyette bulunulan ułke, bu avantajlarının yanı sıra işletmeye faaliyette bulunduğu yabancı çevreden kaynaklanabilecek olumsuzluklardan soyutlanmış bir üretim alanı sunmaktadır (ztrk 2004, 119).

Bu yaklaşıma göre, işletmenin sahip olduğu stnlkler arttıķa, yabancı bir pazarda doğrudan yatırım yoluyla bu üstünlüklerini kullanma isteğide artacaktır. Üretimde ve pazarlamada ekonomiklik sağlandığı ölçüde işletme, dış ułke pazarlarına yönelecektir. Eklektik teori, hangi ułkelerin, endüstrilerin ya da işletmelerin doğrudan yatırım yapabileceklerini açıklamamaktadır. Ancak işletmelerin ve yerleşim bölgelerinin sahip olduğu avantajların farklılık gösterdiğini ve aynı olmadığını kabul etmektedir. Bu avantajların eřit dağılımını beklemek mümkün değildir ve zaman içerisinde değişim göstermektedirler (Johanson; Vahlne 1990, 16; Erdil 1992, 70).

Dunning’in eklektik paradigması, akademik çatışmalara u teorik yaklaşımı sistematik olarak birleştiren bütüncül bakış açısı ile önemli katkılarda bulunmuştur. Eklektik paradigmanın üstünlüğü birçok açıklayıcı faktörlü zenginliği ve var olan ile yeni

faktörlerin birlikte kullanıldığı yaratıcılığa sahip olmasıdır (Andersen 1997, 35). Tablo 2.6’ da eklektik modelin üstünlükleri özetlenmektedir.

Tablo 2.6. Uluslararası Üretimde Eklektik Modelin Üstünlükleri

İşletmenin sahip olduğu üstünlükler	Ürün ve sürecin farklılaşması, daha iyi kaynak kapasitesi ve kullanımı, Üstün teknoloji ve tescilli markalar, Üretim yönetimi, organizasyon ve pazarlama sistemi, Ar-Ge, İşgücü ve deneyim, Girdi üstünlükleri; işgücü, doğal kaynak, bilgi,
Bu avantajları kullanmanın getirdiği faydalar	İşlem ve müzakere maliyetlerinden kaçınma, Satın alma belirsizliği, Ürün kalitesini korumak için satıcı ihtiyacı, Hükümet müdahalelerinin etkisinden kurtulma, Satıcıları ve satışları kontrol etme imkânı,
Yerleşim yerine bağlı değişkenler	Girdilerin ve pazarların farklı dağılımı, Girdi fiyatları, kalite ve verimlilik, Ulaştırma ve iletişim maliyetleri, Hükümet müdahalesi, İthalatın kontrolü, vergi oranları, politik istikrar ve teşvikler, Altyapı (ticari, hukuki, ulaştırma), Psikolojik yakınlık (dil, kültür, geleneklerdeki farklar), Üretim ve pazarlamada ölçek ekonomileri.

Kaynak: T. Sabri Erdil (1992); Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 71.

Eklektik model, üretim yerinin üstünlüklerinin en çok kullanıldığı modeldir (Johanson; Vahlne 1990, 16). Aynı zamanda, karar vericilerin bilgi donanımı yüksek olduğu için belirsizlik söz konusu değildir ve rasyonel davranarak en iyi sonucu almaları mümkündür. Eklektik model çok sayıda faktörü dikkate alan statik bir modeldir.

2.7.2. Davranış Temelli Uluslararasılaşma Teorileri

Ekonomik temelli teorilerin durağan yapıları yüzünden 1970’lerde uluslararasılaşma çalışmalarının çokuluslu işletmelerin direk yatırım kararları üzerinde yoğunlaşmaya başladığı görülmüştür. Bu uluslararasılaşma çalışmalarındaki yeni trend, uluslararasılaşmayı bir süreç olarak gören ve örgütleri daha dinamik bir yaklaşımla ele alan davranışsal modellerin gelişmesine yol açmıştır. Davranışsal teoriler olarak ifade edilen bu trend ilk olarak 1966’da Ahoroni’nin “yurt dışında yatırım karar süreci” adlı makalesi ile gündeme gelmiş ve daha sonra hem Amerika’da hem de Avrupa’da çok sayıda araştırmacı tarafından desteklenmiş ve geliştirilmiştir.

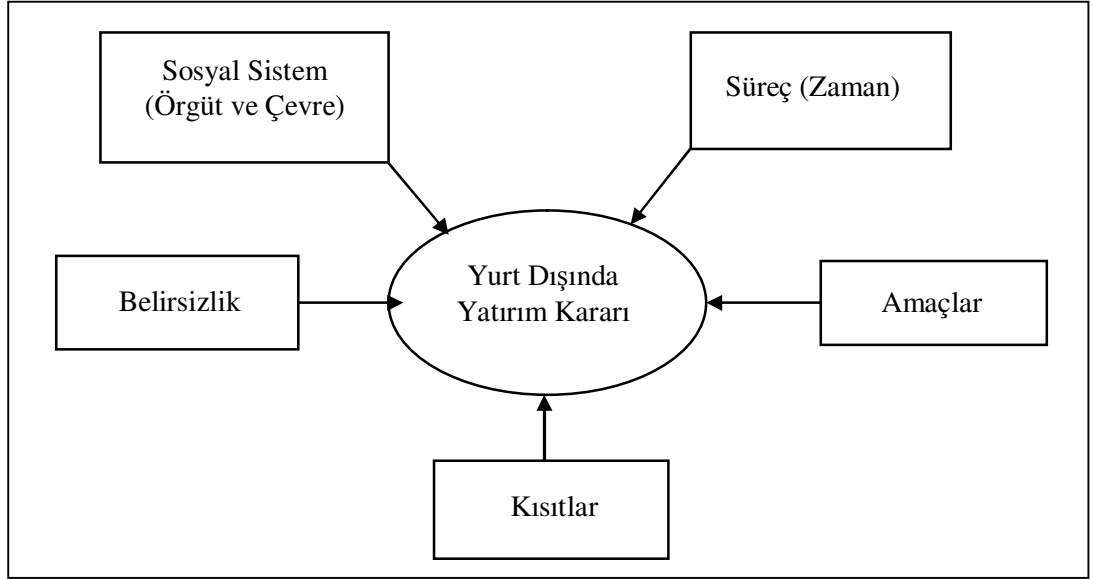
Bu bölümde, öncelikle davranışsal teorinin temelini oluşturan Yurt Dışında Yatırım Karar Süreci incelenmekte daha sonra süreç (process) teorileri olarak da ifade edilen Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1979) tarafından geliştirilen Uppsala Uluslararasılaşma Süreç Modeli (U Modeli) ve Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından geliştirilen Yenilikçi Uluslararasılaşma Süreç Modeli (I Modeli) açıklanmaktadır.

2.7.2.1. Yurt Dışında Yatırım Karar Süreci

Yurt dışında yatırım kararının nasıl alındığı konusundaki ilk çalışma, Aharoni'nin (1966, 3) İsrail'deki 38 Amerikan işletmesinin yatırım kararlarının değerlendirildiği çalışmasıdır. Aharoni (1966), yurt dışında yabancı yatırım kararını çok karmaşık sosyal bir süreç olarak görmekte bireysel ve örgütsel davranışları etkileyen ve şekillendiren çok sayıda faktörün bulunduğunu vurgulamaktadır.

Sistem birbirleriyle ilişkili parçalar grubudur. Her organizasyon belirli rol tanımlarıyla ve karşılıklı ilişkileriyle sürekli birbirlerini etkileyen, birey ve grup alt sistemlerinden oluşan bir sistemdir. Bununla birlikte, organizasyondaki her katılımcı sadece bu örgütün üyesi değildir. Bu kişinin göz ardı edemeyeceği, başka sistemlerle de yakından ilişkilidir. Bir bütün olarak organizasyon, endüstri, faaliyette bulunan toplum, kültürel çevre gibi pek çok üst sistemlerinde parçalarıdır. Bütün bu faktörler çerçevesinde problemler tanımlanır, alternatifler algılanır, seçilir ve fikirler geliştirilir. Örgütler yaşamak için çeşitli dış sistemlerle “simbiyoz” (symbiosis) yaşamak zorundadırlar. Bu faktörlerde örgütün sosyal sistemini oluşturan örgüt ve çevresinden örgütün amaçlarına, risk ve belirsizlik faktörlerinden zaman ve kısıtlara kadar geniş bir yelpazede görülmektedir.

* Simbiyoz (Symbiosis): Benzer çevrelerdeki iki canlının karşılıklı faydaları için birlikte yaşamaları (Yair Aharoni;a.g.e., p. 3).



Şekil 2.11. Yurt Dışında Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Yair Ahoroni (2002); “The Foreign Investment Decision Process”, The Internationalization of the Firm, ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri, International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, pp. 3-8.

Yatırım kararları, yüksek düzeyde belirsizlik ve yönetim kaynakları yetersizlikleri ile karakterize edilmektedir. Yabancı yatırım kararı, kendi kaynakları ve sınırlı kapasitesi kadar çalışanlarının ihtiyaçları ve amaçlarından, örgütün stratejisinden, örgütün çeşitli üyeleri arasındaki ortak birikimlerden etkilenen dinamik sosyal bir süreçtir ve her hangi bir karar süreci Şekil 2.11’ de gösterilen faktörlerle açıklanabilmektedir.

Ahoroni (1966, 5), yatırımın önemini vurgularken iki grup faktörden söz etmektedir. Birinci grup, yatırım üzerinde büyük etkisi olan örgüt içi yöneticiler ve çalışanlar; ikinci grup ise başarılı rakipler, güçlü rekabet ve ürünün sunulacağı pazar gibi dış çevre faktörleridir. Bununla birlikte, yurt dışı yatırım kararında, her olayın zincir şekilde kararları etkilemesi, yetersiz bilgilenmenin sonuçları, dil, din, ırk gibi çalışanların problemleri ve çalışma ve motivasyon yöntemlerindeki farklılıkların göz ardı edildiği görülmekte (Grahamatabadi 2005, 27), yurt dışı yatırım kararı bir bütün olarak ele alınamamaktadır.

2.7.2.2. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (U Model)

Uppsala uluslararasılaşma modeli Johanson ve Wiedersheim-Paul’ün (1975) “firmaların uluslararasılaşması- Dört İsveç firması örnek olayı” adlı makalesi ve Johanson ve

Vahlne'nin (1977) "firmaların uluslararasılaşma süreci-bilgi edinimi ve artan dış pazarlara katım kararı konusunda bir model" adlı çalışmasıyla geliştirilmiştir (Korhonen 2007, 11).

Uppsala uluslararasılaşma modelinin teorik temelli, davranışsal teori içinde Pensore'nin firmaların büyüme teorisine dayanmaktadır (Arenius 2002, 26). Aynı zamanda işletmelerin uluslararasılaşması, işletmelerin davranış ve büyüme teorileriyle açıklanmaktadır (Johanson; Vahlne 1990, 11; Erdil 1992, 64).

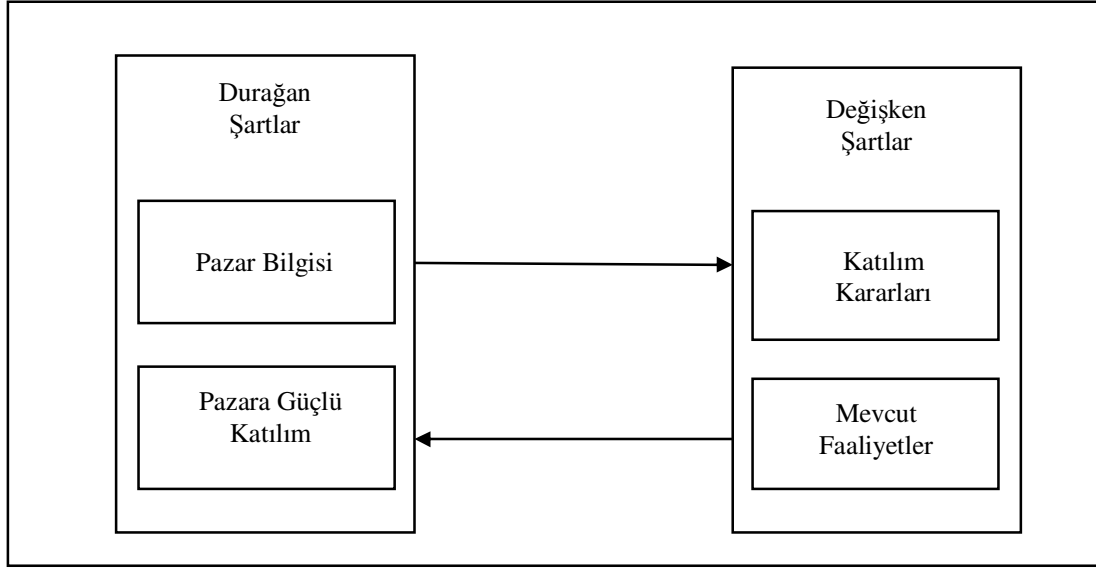
Modelde uluslararasılaşma süreci temel olarak tutumlar ve davranışlar arasındaki etkileşim miktarı olarak ifade edilmekte (Johanson; Wiedersheim-Paul 1975, 306); uluslararasılaşma, işletmenin aşamalı bir şekilde uluslararası pazarlara katılımının artırılması olarak ifade edilmektedir. Yani Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) uluslararasılaşma süreci için bazı temel çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu çıkarımlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Johanson; Wiedersheim-Paul 1975, 306; Ghanatabadi 2005, 28) :

- Firma öncelikle yerel piyasalarda gelişmektedir,
- Uluslararasılaşma aşamalı kararların sonucu oluşmaktadır,
- Uluslararasılaşma terimi ya firmanın yurt dışı faaliyetlerindeki tutumunu ya da firmanın yurt dışına taşıdığı gerçek faaliyetlerini (davranış) ifade etmektedir.

Uppsala modelinde uluslararası pazara girişte dört farklı strateji seçilebileceği belirtilmiştir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Johanson; Wiedersheim-Paul 1975; Johanson; Vahlne 1977, 27; Andersen 1993, 210; Raisanen 2003, 13):

1. Aşama: İhracat faaliyeti yok ya da düzensiz
2. Aşama: Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat
3. Aşama: Yurt dışı satış şubeleri
4. Aşama: Yurtdışı üretim/imalat

Bu süreçte aşamalar önemli görülmektedir. Modele göre, işletmeler başlangıçta yerel piyasalarda üretim yapmakta daha sonra rastgele düzensiz siparişlerin karşılandığı düzensiz ihracata başlayacak, bu siparişler düzenli hale getirilerek düzenli ihracata yönelinecek, dış ihracatı da dış ülkelerde kurulan üretim tesisleri izleyecektir. Bu sırada fırsatlara göre, işletmenin amaçları, politikaları ve organizasyon yapısı yeniden şekillendirilecektir (Welch; Luostarinen 1988, 42).



Şekil 2.12. İşletmenin Uluslararasılaşma Süreci

Kaynak: Jan Johanson; Jan-Eric Vahlne (1977); “The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, Journal of International Business Studies, Vol. 8, No.1, p. 27.

Upsala modelinde uluslararasılaşma sürecini etkileyen ikisi durağan ikisi değişken dört faktörden bahsedilmektedir. Durağan faktörler pazara katılım ve pazar bilgisi iken değişken faktörler ise pazara katılım kararı ve işletmenin mevcut yurtdışı faaliyetleridir (Johanson; Vahlne 1977, 27-31; 1990 12). Bu durumda işletmenin uluslararasılaşma süreci şekil 2.12’de gösterilen şekilde gerçekleşmektedir.

Modele göre uluslararasılaşma, işletmenin aşamalı bir şekilde uluslararası pazarlara katılımının artırılması sürecini ifade edilmekte ve bu sürece göre dış pazarlar hakkında bilgi ve deneyimin artmasına paralel olarak, bu pazarlara ayrılan kaynakta artmaktadır (Johanson; Vahlne 1977, 27; Erdil 1992, 64; Ohlen 2002, 73). Pazar bilgisi ve pazara güçlü katılım, ayrılan kaynak miktarını ve mevcut faaliyetlerin gerçekleştirilme şekli hakkındaki kararları etkilemektedir. Buna karşılık pazar bilgisi ve pazara katılım derecesi mevcut faaliyetlerden ve pazara giriş kararından etkilenecektir (Erdil 1992, 64).

Uppsala modelinin üzerinde durduğu bir diğer nokta ise “psikolojik mesafe” (psychic distance)” kavramıdır. Özellikle uluslararasılaşma sürecinin başlangıcında olan

* Psikolojik Mesafe (Psychic Distance): İşletmeler ya da piyasalar arasındaki bilgi akışını engelleyen faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörlere örnek olarak, dil, kültür, politik sistem, eğitim düzeyi,

işletmelerin psikolojik mesafesi yakın olan ülkeleri tercih etmeleri beklenmektedir (Johanson; Wiedersheim-Paul 1975, 307; Andersen 1993, 210).

Uppsala uluslararasılaşma süreç modeli işletmelerin uluslararasılaşmasını iki durumla açıklamaktadır (Johanson; Vahlne 1990, 13). Birincisi, işletmenin genişleyerek belirli bir ülke piyasasında bir zincir kurması yolu ile yani işletme piyasaya girerken düzenli bir ihracat faaliyeti yokken, daha sonra bağımsız temsilcilikler, satış şubeleri ve daha sonra da üretici olarak piyasaya girmesidir. Süreç modeline göre, bu aşamalı gelişim pazardaki kaynak bağımlılığının artmasını içermektedir. Aynı zamanda piyasada tecrübe kazanılmasıyla ilgili farklı işletme faaliyetlerini de içermektedir. İkinci durumda ise işletme, pazarda bir bilgi kanalı sağlamakta ve psikolojik mesafesini ayarlamaktadır. Böylece işletme uluslararasılaşmaya en kolay anlayabileceği şekilde başlamakta, fırsatları görebilmekte ve belirsizliği düşürmektedir.

Model, işletmenin ilave pazarlara katılımının üç istisna durumu kullanarak, küçük adımlarla yapılabileceğini ön görmektedir: Birinci durum, işletmenin kaynaklarının çok olmasının sonucu bağımlılığının az olduğu durumlardır. İkincisi, pazar koşullarının benzer ve homojen olduğu durumlarda, pazar bilgisinin tecrübelerden ziyade daha başka yöntemler kullanılarak öğrenildiği durumlardır. Son durum ise işletmenin tecrübelerini benzer pazarlardan kazandığında, bu bilgiyi belirli pazarlara genelleyebildiği durumlardır (Johanson; Vahlne 1990, 12; Ghanatabadi 2005, 30).

Uppsala uluslararasılaşma süreç modeline yöneltilen eleştirilere bakıldığında, ilk eleştiri noktası modelin uluslararasılaşmanın özellikle ilk aşamalarına ışık tutmasıdır. Birkaç ülkede birden faaliyet gösteren bir işletme için pazar bilgisi ve kaynağı problem olmaktan çıkmaktadır. Bu durumda gerçek pazar şartlarına göre kaynaklara ayrılmaktadır (Erdil 1992, 64).

Uppsala uluslararasılaşma süreç modeli kuruluşunda yerel olan işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ele almakta ve bu modele göre ihracat faaliyeti, işletmenin kendi yerel pazarındaki başarısının bir genişleme şeklidir. Diğer bir deyişle, iç pazardaki başarı, işletmenin dış pazarlara rekabetçi olarak girmesini sağlamaktadır. Süreci takip etmeden uluslararası piyasalara doğrudan giren işletmeler (Born-global) bu modeli eleştirmektedirler (Johanson; Vahlne 1990, 13, Yazıcı 2001, 31; Korhonen

2007, 16-21). Benzer şekilde modelin fazla deterministik olması (Turnbull 1985; Reid 1981) ve dünyanın globalleşme ile birlikte daha homojen hale gelerek psikolojik uzaklığı azaltması da model için bir başka eleştiriyi oluşturmaktadır (Johanson; Vahlne 1990, 15; Young 1990, 8). Yine uluslararası pazara girişte ortak yatırım gibi işbirliklerinin zincirde yer almaması (Andersen 1997, 32), işletmelerin büyümesinde birleşmelere yer verilmemesi de eleştirilmektedir (Melin 1997,104). Ayrıca Johanson ve Vahlne (1990) aşamalı sürecin hizmet endüstrileri için uygun olmadığını vurgulamaktadır.

2.7.2.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli (I Modeli)

1970'lerin sonunda 1980'lerin başında Kuzey Amerika'da ortaya çıkan davranışçı modellerden bir diğeri de ya yenilikçi uyum döngüsü ya da ihracatçı gelişimde öğrenme eğrisi olarak ihracat faaliyetlerini açıklayan yenilikçi modeldir (Ghanatabadi 2005, 31). Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından geliştirilen bu model Rogers'in (1962) uyum süreci[•] aşamalarından türetilmiştir (Andersen 1993, 212). Yenilikçilik modelinde, uluslararasılaşmada kendinden bir sonra gelen her adım yenilik olarak düşünülmüştür. Bunun nedeni olarak da işletmenin ihracata başlama kararının dayanakları üzerinde fazla durulmayışı gösterilmiştir. Bu modeller Tablo 2.7' de açıklanmıştır:

[•] Rogers'in Aşamalı Uyum Süreci (1962): Yeni bir fikrin, sosyal bir sistem içerisinde zamanla belirli iletişim kanalları vasıtasıyla, kaynağından nihai kullanıcı ve benimseyicilerine doğru yayılma süreci olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin ihrâcat davranışını; düzensiz ihrâcat, siparişler yolu ile ihrâcat, düzenli ihrâcat, deneysel ihrâcat, tecrübeli ihrâcat ve diğer pazarlara ihrâcat şeklinde aşamalı bir uyum süreci çerçevesinde açıklamaktadır (Everest M. Rogers; Diffusion of Innovations, 4. Baskı, the Free Press, New York, 1995, p. 5.; Warren J. Bilkey; "An Attempted Integration of Literature on the Export Behavior of Firms", Journal of International Business Studies, Vol. 9, No 1, 1978, p. 40).

Tablo 2.7. Yenilikçi Uluslararası Süreç Modelleri

<u>Bilkey ve Tesar (1977)</u>	<u>Çavuşgil (1980)</u>	<u>Reid (1981)</u>	<u>Czinkota (1982)</u>
<p><u>1. Aşama</u> Yönetim ihracatla ilgilenmez</p> <p><u>2. Aşama</u> Düzensiz siparişler karşılanır fakat ihracatın fizibilitesi yapılmaz</p> <p><u>3. Aşama</u> Yönetim aktif ihracat için çalışmalar yapar</p> <p><u>4. Aşama</u> Deneysel olarak psikolojik yakınlığı olan ülkelere ihracat yapılır</p> <p><u>5. Aşama</u> İşletme tecrübeli ihracatçıdır</p> <p><u>6. Aşama</u> İşletme diğer ülkelere ihracat için fizibilite çalışmaları yapar</p>	<p><u>1. Aşama</u> Yerel pazarlama</p> <p><u>2. Aşama</u> İhracat öncesi aşama</p> <p><u>3. Aşama</u> Deneysel katılım</p> <p><u>4. Aşama</u> Aktif katılım</p> <p><u>5. Aşama</u> Güçlü katılım</p>	<p><u>1. Aşama</u> İhracata ilgisiz</p> <p><u>2. Aşama</u> İhracat niyeti</p> <p><u>3. Aşama</u> İhracat denemesi</p> <p><u>4. Aşama</u> İhracatın gelişimi</p> <p><u>5. Aşama</u> İhracatın kabulü</p>	<p><u>1. Aşama</u> Tamamen ilgisiz işletme</p> <p><u>2. Aşama</u> İlgili işletme</p> <p><u>3. Aşama</u> Araştıran işletme</p> <p><u>4. Aşama</u> Deneyen işletme</p> <p><u>5. Aşama</u> Tecrübeli küçük ihracatçı</p> <p><u>6. Aşama</u> Tecrübeli büyük ihracatçı</p>

Kaynak: Otto Andersen (1993); “ On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis”, Journal of International Business Studies, Second Quarter, Vol 24, Issue 2, p. 213.

Aralarında bir takım farklar olmakla birlikte bütün modellerin ortak yanı, psikolojik mesafe konusunu desteklemeleri ve ihracatın gelişiminde aşamalı yaklaşımı izlemeleridir (Ghanatabadi 2005, 32). Benzer şekilde bu modeller, başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmelerin daha sonra bir takım itici ve çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeleri noktasında da buluşmaktadırlar. Bu görüşlere dayanak olarak, yenilikçilik modelinde, ihracatın toplam satışlara oranı kullanılmıştır. Ancak burada Çavuşgil’in modeli, diğer üç modelden farklı olarak son aşamada ihracatın dışındaki pazara giriş yöntemlerini de tanımlamaktadır. Çavuşgil (1984), uluslararasılaşma sürecinin son aşamasında (güçlü katılım) genellikle ihracatla birlikte doğrudan yatırım, yurt dışı üretim tesisleri, satış şubeleri, işbirlikleri gibi diğer uluslararası katılım şekillerinin de birlikte geliştiğini öne sürmektedir.

Çavuşgil (1984, 196) ihracatın toplam satışlara oranı sınıflandırmasını şu oranlarla belirtmiştir. Yerel pazarlama aşamasında bu oran % 0, ihracat öncesinde 0’a yakın iken deneysel katılım aşamasında % 0-9 arasında, aktif katılımda %10-39, güçlü katılım aşamasında %40 ve üzerinde olduğu durumları ifade etmektedir.

Uluslararası süreç modelleri incelendiğinde her ikisi de davranışsal yaklaşım temellerine dayandığı görülmekle birlikte Uppsala Modeli örgütsel öğrenmeyi vurgulayan dinamik bir model sunarken, yenilikçilik modeli uluslararasılaşmayı adım

adım gelişim olarak görmektedir (Andersen 1993, 216). Tablo 2.8’de iki modelin karşılaştırılması verilmektedir.

Tablo 2.8. Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması

	Uppsala Modeli	Yenilikçilik Modeli
<i>Uluslararasılaşma Süreci</i>	Dört unsurlu bir döngüden oluşur: Pazar bilgisi, pazara güçlü katılım, katılım kararları ve mevcut faaliyetler Sürekli öğrenme ve piyasalara katılım	Yeni teknolojilerin uyumlaştırıldığı sıralı aşamalar İşletme için yenilik olarak düşünülen uluslararasılaşma kararı
<i>Çıkış Zamanı</i>	1970’ler ve ortaları	1970’lerin sonu 1980’lerin başı
<i>Teorik Temelleri</i>	Davranışsal teori: Sınırlı rasyonellik, belirsizlik Uluslararasılaşma örgütsel öğrenme ve uyum sürecini içermektedir.	Davranışsal teori: Sınırlı rasyonellik, belirsizlik Uluslararasılaşma örgütsel öğrenme ve uyum sürecini içermektedir.
<i>Temsil Eden Çalışmalar</i>	Johanson; Wiedersheim-Paul (1975), Johanson; Vahlne 1977 Örneklem: Birkaç İsveç işletmesinde gözlem Lam ve White (1999): Uyum Seçim Modeli Örneklem: Bir Taiwan işletmesi	Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Çavuşgil ve Sikora (1987), Çavuşgil ve Zou (1994) Czinkota (1982) Örneklem: Üretim sektöründe faaliyet gösteren farklı sayıda küçük ve orta boy işletme
<i>Genelleştirilebilme</i>	Her büyüklükte işletme Uluslararasılaşmanın ilk basamağı Bazı araştırmalar Uppsala modelinin uluslararası girişimcilik için uygun olamayacağını vurgulamaktadırlar.	Büyük ve küçük işletmeler Erikson ve diğerleri (1997), bu modelin KOBİ’ler için uygun olduğunu savunmaktadırlar
<i>Yönetel Uygulamalar</i>	Deneysel öğrenme ve adaptasyon yüksek belirsizliğin olduğu piyasalarda son derece önemlidir. Kobiler maliyetleri düşürmek için ortaklarını/liderlerini izleyebilirler.	Yeniliklere uyum uluslararasılaşmanın temelidir. İhracatçılar uluslararası büyümenin farklı aşamalarında farklı uyum sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Kaynak: Lei Li; Dan Li; Tefik Dalgıç (2004); “Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning”, Management International Review, Vol. 44, Issue 1, p. 99.

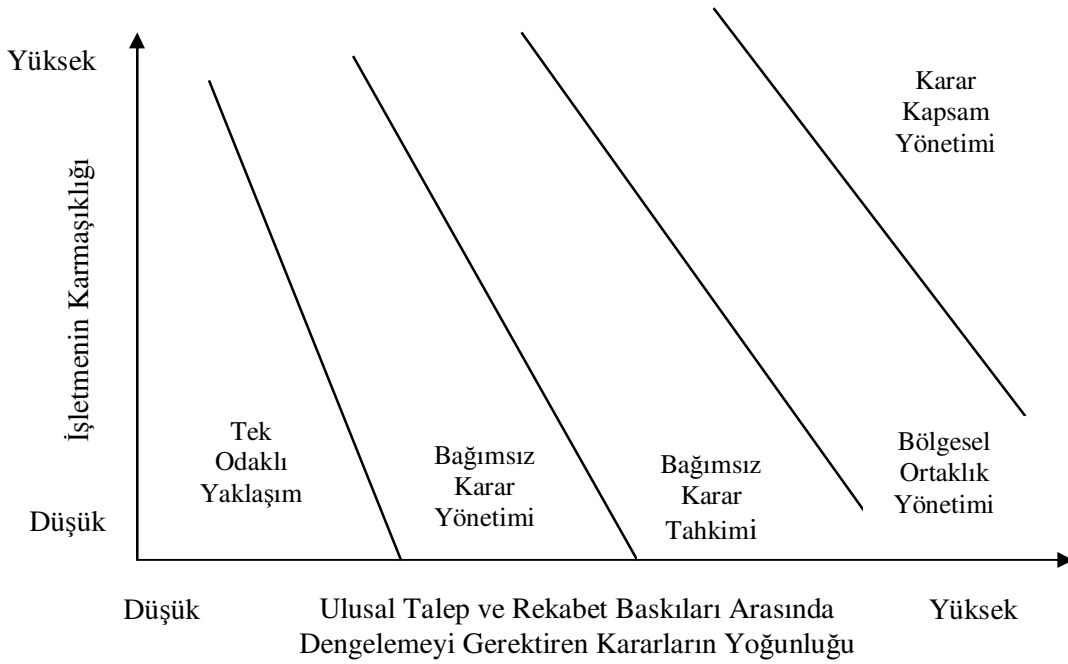
2.7.3. İlişki ve Süreç Temelli Uluslararasılaşma Teorileri

Geleneksel olarak, ekonomik temelli uluslararasılaşma teorileri ile başlayan davranışsal teorilerle gelişen uluslararasılaşma çalışmaları ilişki ve süreç teorileri ile gelişimini sürdürmeye devam etmektedir. Uluslararasılaşmanın üçüncü boyutunu içeren bu yaklaşımlar daha dinamik ve evrimsel bir fenomen olarak algılanmaktadır (Coviello; McAuley 1999, 225). Vurgu çokuluslu işletmelerin daha dinamik strateji ve yapılarına kaymakta ve önceki statik yaklaşımların eleştirilmesinin ötesinde, basit strateji-yapı-uyum konusunda lineer düşünmeye zorlamaktadır. Uluslararası işletmeler arasındaki rekabetin sınır ötesi oligopolistik rekabete benzemediği bu durum, büyük ölçekte esnek strateji süreçlerine ve çokuluslu işletmelerdeki örgütsel düzenlemelere duyulan ihtiyacı

ortaya çıkarmaktadır (Amann 2003, 20). İlişki ve süreç temelli bu yaklaşımlar, davranışsal yaklaşımlar gibi tek boyutlu değil, süreç ve ilişki bakış açılarına odaklanmış çok faktörlü yaklaşımları içermektedir.

2.7.3.1. Çok Odaklı Modeller

Çok odaklı yaklaşımın temel varsayımı, çokuluslu işletmelerin ekonomik ve politik koşulları sürekli olarak dengede tutmak zorunda olduğudur (Melin 1992, 108). Ekonomik koşullar, çokuluslu işletmelerin merkezi kontrol ve koordinasyon vasıtasıyla global faaliyetleri düzenlemek ve ulusal piyasa kısıtlarını aşmadaki baskıları içeren global rekabetin etkisini ifade ederken, politik koşullarda ulusal piyasalardaki farklılıklarla ev sahibi ülkenin talepleri arasındaki farklılıkları uyumlaştırmak için yerel düzenlemelerin yapılmasını ifade etmektedir. Şekil 2.13’de bu denge unsurları görülmektedir.



Şekil 2.13. Ulusal Talep ve Rekabet Baskıları Arasında Dengelemeyi Gerektiren Kararlar

Kaynak: Yues L. Doz; Cristopher A. Bartlett; C.K. Prahalad (1981); “Global Competitive Pressures and Host Country Demands Managin h Tensions in MNGs”, California Management Review, Vol. 23, Issue 3, p.72.

Global işbirlikleri ve birleşmelerde izleyen sebeplerden dolayı tek boyutlu yaklaşımların kullanılması yanıltıcı olmaktadır (Ohlen 2002, 78): Birincisi tek boyutlu yaklaşımlar, işletme uygulamalarında olduğu kadar akademi ile tartışmalarda da popülerliğini koruyan global ve globalleşme terimlerinin fazla kullanımlarına neden olmaktadır. İkincisi uluslararası farklılıkların gerçek derecesinin, teknolojik alt yapı kadar psikolojik alt yapı, eğitim sistemi, mali sistem, yasal sistem, yerel diller, kültürel norm ve değerler gibi ülkelere özgü esnek özellikler sebebiyle uyumlu olabilmesi beklenmektedir. Üçüncü olarak, bütün uluslararası işletmeler kendilerini global rekabete sokmak istemeyebilirler. Bu işletmeler daha ziyade çoklu yerel piyasada rekabeti tercih etmektedirler.

Uluslararası işletmeler, yerel taleplere cevap verebilecek durumlara, global birleşmelere ihtiyaç duyan işletmelere ve stratejik birleşmelerin derecelerine odaklanmışlardır. Barlett ve Goshal'ın (1989) "Integrated Network (entegre şebekeler)", Hendlund'un (1986) "Heterarchy (karmaşıklık)" ve White ve Ponter'in (1990) "Horizontal Organization (yatay organizasyon)" yaklaşımları, daha tatmin edici örgütsel görevleri, rekabeti ve çevrenin karmaşıklığını yansıtan daha dinamik yaklaşımları ve hiyerarşik olmayan ileri yapı örneklerini içermektedirler (Amann 2003, 20).

İşletmelerin çok odaklı yaklaşımlara ihtiyacı, çokuluslu işletmelerin yönetim ihtiyacından doğmaktadır. Bu ihtiyaç, yerel uyum ve merkezileşme kadar aynı zamanda global anlamda merkezileşme ve bütünleşmeyi de içermektedir. Sonuç olarak, uluslararası bir alanda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için yönetim üç tür anahtar yetenek geliştirmek zorundadır (Ohlen 2002, 78). Birinci olarak, şubelerin faaliyetlerinin kontrolü vasıtasıyla faaliyet stratejilerinde verimlilik; ikincisi, stratejik değişikliklere izin verecek merkez-şube ilişkilerini oluşturabilme yeteneği ve son olarak işletmelerle dayanışma sağlayarak avantaj elde etmek ve moda birleşmelerde şubelerle birlikte rekabet edebilme esnekliği sağlamaktır zorundadır.

2.7.3.2. İletişim Ağları (Network) Teorisi

Johanson ve Mattson tarafından geliştirilen, işletmeler arasındaki ilişkileri temel alan endüstriyel ağ ya da iletişim ağları yaklaşımı örgütler arası, örgüt içi ve kişilerarası ilişki ağlarına odaklanmaktadır (Coviello; McAuley 1999, 227). İletişim ağları modelinin kavramsal temelleri, işletmelerin diğer işletmelerin kontrolünde olan kaynaklara bağımlı olduğunu varsayan kaynak bağımlılığı teorisine dayanmaktadır

(Arenius 2002, 31). Bu teoriye göre, endüstriyel pazarlarda bulunan işletmeler diğer iş gruplarıyla ilişki kurmakta ve geliştirmektedirler. Bu ilişkiler, tarafların karşılıklı güven ve bilgi oluşturması sonucu gelişmekte ve karşılıklı etkiler sonucu oluşmaktadır. Belirli bir işletme birçok grubun bulunduğu bir ağ içinde yer almaktadır. İşletmenin kurulması ve pozisyonun geliştirilmesi ağ içindeki işletmelere bağlıdır (Ruzzier; Hisrich; Antoncic 2006, 481). Bu ağı oluşturan rakipler, müşteriler, dağıtıcılar, danışmanlar ve diğer kamu kuruluşlarıdır. Benzer şekilde endüstrilerde çeşitli grupların yer aldığı ilişkiler ağından oluşmaktadır. Her ülkede değişik endüstriyel ağlar bulunmaktadır. Sözü edilen endüstriyel ağlar, farklı ülkelerdeki endüstriyel ağlarla bağlantılı olmaları halinde uluslararası nitelik kazanmaktadırlar (Erdil 1992, 68).

İletişim ağları modelinde işletmenin amacı, hayatta kalmaktır. Uluslararasılaşmanın sürücü gücü ise işletmenin uzun dönemdeki ekonomik amaçlarına hizmet edecek kaynakları kullanma ve geliştirme arzusudur. Böylece, bu işletmeler hayatta kalırken kârlılıklarını da artırmaktadırlar (Arenius 2002, 31; Granatabadi 2005, 40). İletişim ağı teorisi ile küresel bilgi, iletişim ve taşımacılık teknolojilerindeki gelişmelerin ve ticareti kolaylaştırıcı gelişmelerin önemi ortaya konmuştur. Aynı zamanda, ortaklıkların, ticaret şirketlerinin, fason imalatçıların, uzman işletmelerin oluşturduğu endüstriyel ağın, işletmelerin uluslararasılaşma sürecine katkılarını ortaya koymuştur. Bu teoriye göre, ortaklıklar ve diğer stratejik işbirlikleri bir hiyerarşik organizasyon oluşturmuş ve küçük işletmeler için bir uluslararası endüstri ağının içinde olmak uluslararası işletmecilik konusunda ihtiyaçları olan bilgi ve teknikleri sağlayabilmektedir (Yazıcı 2001, 36).

Johanson ve Mattson'un modeli, yabancı pazarlara giriş için stratejik kararlardan daha ziyade mevcut ilişkileri vurgulamaktadır. Yatırım, pazara ana giriş yöntemi olarak görülmektedir (Granatabadi 2005, 41). Uluslararasılaşmanın derecesini belirleyen faktörler Şekil 2.14'de gösterilmektedir.

Pazarın Uluslararasılaşma Derecesi (Net Üretim)

Firmanın Uluslararasılaşma Derecesi		Düşük	Yüksek
	Düşük	Erken Başlayan (Early Starter)	Geç Başlayan (Late Starter)
	Yüksek	Yalnız Uluslararasılaşan (Lonely International)	Diğerleri Arasından Uluslararasılaşan (International Among Others)

Şekil 2.14. İletişim Ağı Teorisinde İşletmelerin Uluslararasılaşma Sınıflandırması

Kaynak: Firouzeh Granatabadi (2005); Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Iran, Doctoral Thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, p. 41.

İletişim ağı modeli, Uppsala modelinin erken başlayan ve geç başlayan durumlarını geçerli saymaktadır. Her iki durumda, uluslararası bilgi ve deneyim eksikliği ile karakterize edilmektedir. Erken başlayanların uluslararasılaşmada sürücü gücü, bilgi kazanımıdır. Geç başlayanın sürücü gücü, yerel piyasalardaki ilişki ağlarıdır ve daha çok deneyimsiz işletmelerin tercihidir (Hansen; Schaumburg-Müller 2006, 345). Yalnız uluslararasılaşan işletmelerin sürücü gücü, herhangi bir pazarda işletmeye özel kaynakları kullanma arzudur. Bu işletmeler uluslararası faaliyetlerde erken ve geç başlayan işletmelere göre daha fazla bilgi ve tecrübeye sahiptirler. Bu yüzden benzer yapı ve piyasalarda daha az bağımlılığa sahiptirler. Yalnız uluslararasılaşan işletmelerin pazar çevresi yerel pazar odaklıdır (Chetty; Holm 2000 81). Diğerleri arasında uluslararasılaşan işletmelerin sürücü gücü ise iletişim ağlarındaki pozisyonlarını stratejik olarak kullanabilmeleridir. Mevcut olan çok sayıda uluslararası iletişim ağları, koordinasyonları ve farklı iletişim ağları arasındaki pozisyonlarını bütünleştirebilmeleri önem taşımaktadır (Arenius 2002, 34). Tablo 2. 9'da uluslararasılaşmada iletişim ağı modeli özetlenmektedir.

İletişim ağı teorisi, KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecindeki farklı boyutların, bireysel ya da grup seviyesindeki işletme ağı içerisindeki hangi kaynak, faaliyet ve aktörden etkileneceği konularına ışık tutmaktadır (Ruzzier; Antoncic; Hisrich 2007, 482). Uluslararasılaşmada ağ yaklaşımı, katılımcılar arasında işbirliğinin; ağ dışında kalanlarla da rekabetin temel alındığı bir yaklaşımdır. Bu aşamada bazı ağlarda tercih

edilmeyen anti sosyal uygulamalarda oluşabilmektedir. Bu uygulamaları giderebilmek için de antitiröst yasalar çıkarılmaktadır. İletişim ağı modelinin iki noktada eleştirildiği görülmektedir. Birincisi, karar alıcıların önemsenmemesi (Scholl 2006, 36) ve işletme özelliklerinin iletişim ağlarından doğan uluslararası pazara nüfuz etme, büyüme ya da birleşme stratejileri için oluşan fırsatları dikkate almadığı bu stratejilerinde uluslararası yeni yatırımlar literatürünün ilgi alanına girdiği konusundadır. İkinci eleştiri noktası (Arenius 2002, 36) ise ilişkiler ağının hangi pazara girişe izin vereceğinin kontrolü noktasındaki zayıflığı vurgulanmaktadır.

Tablo 2.9. Uluslararasılaşmada İletişim Ağı Modeli

	Erken Başlayan (Early Starter)	Geç Başlayan (Late Starter)	Yalnız Uluslararasılaşan (Lonely International)	Diğerleri Arasından Uluslararasılaşan (International Among Others)
<i>Piyasa Bilgisi</i>	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
<i>Uluslararasılaşma nın itici gücü</i>	Bilgi Gelişimi	Yerel piyasalarla işbirliği	Çoğu piyasada işletmenin özel kaynaklarını artırması	İlişkilerin stratejik kullanımı
<i>Uluslararasılaşma nın Kapsamı</i>	Büyüme	Büyüme	Nüfuz etme	Birleşme
<i>Sürecin Tanımlanması</i>	Uppsala modeli gibi aşamalı			Global bir strateji inşa ederek
<i>Yaklaşım</i>	Reaktif	Reaktif	Proaktif	Proaktif
<i>Pazara Giriş</i>	Benzer pazarlar	Birbirini aşarak	Pazara girişte pazarın benzerliğine bağlılık az	
<i>Giriş Yöntemi</i>	İşletme uluslararası ağda konumunu oluşturur	Birbirini aşarak	Pazara girişte pazar yapısına bağlılık az	Satışlar, şubeler
<i>İşletme Büyükliğünün Etkisi</i>	Yalnızca büyük işletmeler arasında büyük yatırımlar ve birleşmeler	Uzmanlaşmış küçük işletmeler ve esnek büyük işletmeler	Erken başlayanlardan daha büyük işletmeler	

Kaynak: Pia Maria Arenius (2002); Cretion of Firm-Level Social Capital, Its Explotation, and the Process of Early Internationalization, Doctoral Thesis, Helsinki University of Technology, Institue of Strategy and International Business, Espoo, p.35.

İletişim ağı teorisi, pazarlama kanalları, karşılıklı ticaret, ortak yatırım ve bağlı işletmeler arasındaki işlemler gibi konuları kapsadığı için, günümüz uluslararasılaşma anlayışını açıklaması bakımından önem taşımaktadır. İşletmeler arasında işbirliğinin kaçınılmaz olduğu günümüzde ağ yaklaşımı bu konuyu vurgulamaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşması, birçok teori ile açıklanmaya çalışılmış ve her teoride bazı kısıtlar mevcuttur. Bu yüzden uluslararasılaşma konusu hâlâ üzerinde çok sayıda çalışma yapılan bir inceleme alanı oluşturmaktadır.

2.8. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDEKİ ÖRGÜTLENME MODELLERİ

İşletmelerde yöneticilerin, görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmeleri için hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını ve kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişileri ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir (Ertürk 2000, 116). İşletmelerde bu süreç örgütlenme süreci olarak ifade edilmektedir. Örgüt yapısı da esas itibarı ile örgütlenme ile aynı anlamı taşımaktadır. Yani örgüt yapısı, örgütü oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini ifade etmektedir. Aynı zamanda örgüt yapıları, belirli bölümler ve bu bölümler arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavram olarak da tanımlanmaktadır (Özalp 1997, 80). İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini planlarken dikkate alması gereken faktörlerden birini oluşturan örgüt yapısı, uluslararası faaliyetleri etkileyen pek çok değişkenden etkilenebileceği için değişimlere uygun bir şekilde tasarlanmalıdır.

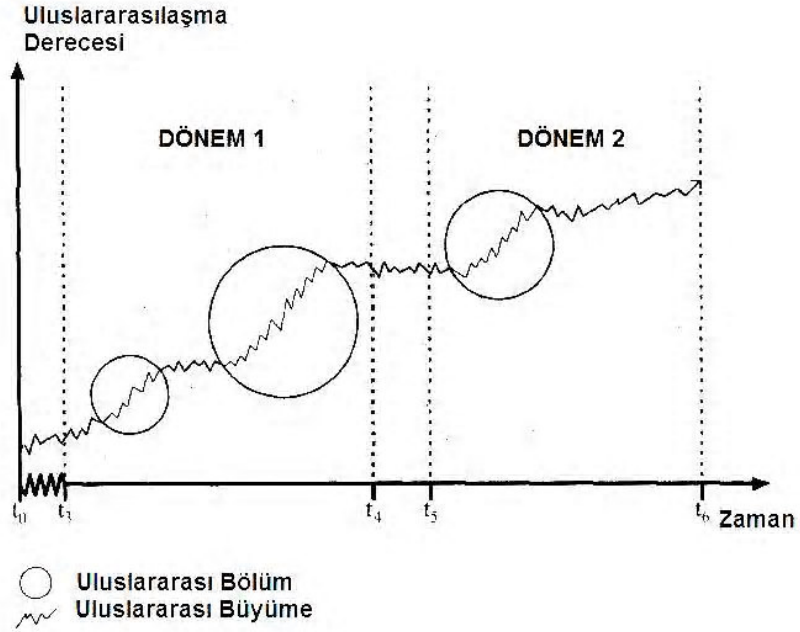
Dünyayı global bir pazar olarak düşünen, uluslararası faaliyetlere katılarak uluslararasılaşan işletmeler örgüt yapılarını belirlerken bazı faktörleri dikkate almak durumundadırlar. Bu faktörler (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 442; Özalp 1986, 136; Yüksel 1999, 167);

- Üst yönetim tarafından algılanan ulusal ve uluslararası pazarların bugün ve gelecekteki nispi önemi,
- İşletmenin tarihi geçmişi ve uluslararası faaliyetlerdeki evrimsel aşaması,
- İşletmenin iş alanı ve ürün stratejisi,
- İşletmenin yönetim felsefesi ve yönetici özellikleri,
- Uluslararası deneyime sahip yönetici personelin mevcudiyeti,
- İşletmenin ulaşmak istediği hedefler ile bu hedeflerin gerektireceği örgütsel değişimlere uyma kapasitesi,
- İşletme içindeki yabancı ortak oranı,

- İşletmenin ekonomikliği,
- Bölgesel ekonomik blokların etkisi olarak sınıflanabilmektedir.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerinde uygun örgüt yapılarının seçimi, yönetsel kontrol, insan kaynakları, standartlaştırma, ürün ve pazarın özellikleri gibi çok sayıda faktörle ilgilidir (Herbert 1984, 262). İşletme örgüt yapısını belirlerken kaynakların en verimli şekilde kullanılmasından işletmenin arzuladığı hedeflere kadar geniş bir yelpazedeki faktörleri dikkate almak durumundadır. Global pazarlarda işletmelerin çabuk değişen, belirsiz bir çevrede en yüksek esnekliği ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabileceği konusunda örgüt yapılarını dikkate alması gerekmektedir.

Uluslararasılaşan işletmeler uluslararası organizasyon yapılarını oluştururken hukuki (biçimsel) ve yönetsel örgüt yapıları oluşturmaktadırlar. Hukuki yapılar, işletmenin amaçlarına ulaşması için yasal gereklilikleri ifade eden kâğıt üzerinde kalan yapılardır. Yönetsel yapılar ise daha çok yöneticilerin yetki ve sorumlulukları kapsamındaki yapılardır ve kişiler arasındaki bilgi ve iletişimle ilgilidirler (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 428). Çokuluslu işletmelerde uygulanan örgüt yapıları temel olarak ihracat örgütlenmesi, uluslararası bölüm yapısı ve global yapılar olarak sınıflandırılmaktadır (Yüksel 1999, 144). Kutschker ve arkadaşları (1997, 101-124) örgüt yapılanmalarına uluslararasılaşma süreci açısından bakmışlar ve uluslararasılaşma sürecini “three e (Üç e)” modeli ile açıklamışlardır: International Evolution (Uluslararası Evrim (Büyüme)), International Episodes (Uluslararası Bölüm) ve International Epochs (Uluslararası Dönem). Şekil 2.15’de üç e uluslararası örgütlenme modeli gösterilmektedir.



Şekil 2.15. Uluslararasılaşma Süreci Örgüt Yapılarında 3E Modeli

Kaynak: Michael Kutschker; Iris Baurle (1997); Stefan Schmind; “International Evolution, International Episodes, and International Epochs-Implications for Managing Internationalization”, Management International Review, Vol. 37, Issue 2, p. 107.

Şekil 2.15'e göre, uluslararası gelişim işletmenin küçük alt birimlerinde, çok yavaş değişimlerle meydana gelmektedir. Yeni pazar hesapları, belli bir yabancı piyasanın paylaşımının ve bir şubenin satış gücünün artırılması yolu ile yapılmaktadır. Uluslararası dönem ise hem uluslararası gelişimi hem de uluslararası bölümü birlikte içermektedir. Uluslararası bölüm (evrim), belirli bir zaman periyodundaki uluslararası faaliyetlerde hâkim olan fikir ve belirli olaylar tarafından karakterize edilir. Örneğin, uluslararasılaşma sürecinde uluslararası bir işletme satın alınması yoluyla birkaç yıl süren stratejiler hâkim olabilir. İzleyen yıllarda, birleşme ve bütünleşmeler bütün işletmeyi etkileyebilir (Kutschker; Baurle; Schmind 1997, 104–109). Tablo 2.10'da bu model ayrıntılı olarak özetlenmektedir.

Tablo 2.10. Üç E Modelinin Özetlenmesi

	Uluslararası Büyüme	Uluslararası Bölüm	Uluslararası Dönem
<i>Faaliyet Alanı</i>	İşletmenin küçük bölümleri	Departman ya da bölümlerin bütün birimleri bazen de tüm organizasyon	Tüm işletme
<i>Hız</i>	Yavaş değişim	Hızlı değişim	Yavaş ve hızlı değişim dönemlerini içerebilir
<i>Süre</i>	Gelişim sürekli meydana gelir; bu yüzden değişim hiç sona ermez	Birkaç aydan birkaç yıla kadar	Birkaç yıl
<i>Uluslararasılaşmanın Geleceği</i>	Bütün gelişim basamakları önemli olmalıdır	Yüksek ilgi	Özellikle bütün işletme, örgütsel kimlik önemli değişikliklere uğrar

Kaynak: Michael Kutschker; Iris Baurle (1997); Stefan Schmind; “International Evolution, International Episodes, and International Epochs-Implications for Managing Internationalization”, Management International Review, Vol. 37, Issue 2, p. 105.

Uluslararasılaşma çalışmaları içinde bulunan işletmeler için uluslararası gelişimin stratejik önemi bilinmesine rağmen bu işletmelerde çok az uluslararası dönem yer almaktadır (Eckert; Mayrhofer 2005, 212). Uluslararası büyüme ve uluslararası bölümlerle desteklenecek uluslararası dönemler, işletmelerin gelişmesi ve uluslararası alanda rekabet edebilmesi için kritik bir öneme sahiptir.

Uluslararasılaşmaya çalışan işletmelerin gelişimi için mutlaka evrimselleşme gereklidir. Ancak bu evrimin yönü daima aynı olmayabilir. Hem dış hem de iç faaliyetlerin sorumluluğunun üst kademelere geçtiği, fonksiyonel, bölgesel veya ürün temeline dayalı yeni alt bölümlerin oluşturulduğu global yapılar dahi bir çok uluslararasılaşan işletme yapısı için son aşama değildir (Yüksel 1999, 179). Bu yüzden işletmeler matris örgüt yapıları üzerinde çalışmaktadırlar.

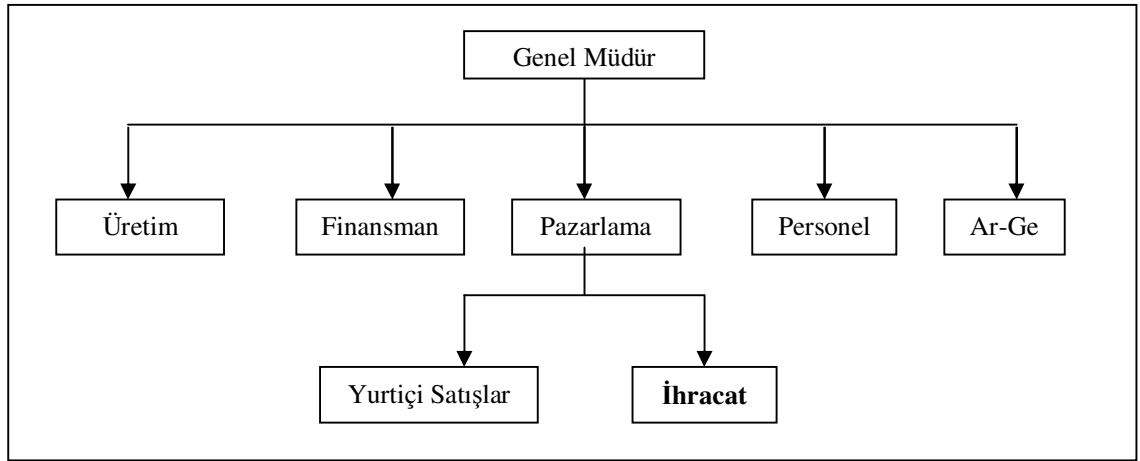
Uluslararasılaşan işletmelerde uygulanan örgüt yapıları temel olarak ihracat örgütlenmesi, uluslararası örgüt yapısı ve global yapılar olarak sınıflanmakta, bu sınıflamalara ek olarak son yaklaşımlarda matris (şebeke, karma) yapılardan bahsedilmektedir. Bu yapılar aşağıda açıklanmaktadır:

2.8.1. İhracat Örgütlenmesi

Dışa açılmanın başlangıç aşamasında olan örgütler ya ayrı bir ihracat bölümü kurma, ya da üretim ya da pazarlama bölümlerine ihracat sorumluluğu verme seçenekleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmeler genellikle başlangıç aşamasında uzmanlaşmaya dayalı

fonksiyonel bir yapıya sahiptirler (Yüksel 1999, 179). Bu tür bir faaliyet gerçekleştirmek için çokuluslu bir işletme olmaya gerek bulunmamakla birlikte bu aşama uluslararasılaşmanın başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Şekil. 2.16'da ihracat örgütlenmesi görülmektedir.

İşletmenin ülke dışı faaliyetleri genişlemeye başlayınca pazarlama bölümüne bağlı ihracat kısmı ülke dışı faaliyetler için yetersiz kalmaktadır (Özalp 2000, 147). İşletmenin yurt dışı faaliyetleri arttıkça diğer bölümlerle çatışmalar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu durum farklı bir organizasyon yapısını gerekli kılmaktadır (Toyne; Walters 1989 674). Bu nedenle uluslararası örgüt yapısına geçilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2.16. İhracat Örgütlenmesi

Kaynak: Brian Toyne; P.G.P. Walters (1989); Global Marketing Management: A Strategic Perspective, Allyn and Bacon Inc., Massachusetts, s. 675.

2.8.2. Uluslararası Örgüt Yapısı

Uluslararasılaşma yolundaki işletmelerde, pazarlama bölümüne bağlı olarak oluşturulan ihracat örgütlenmesi bir süre sonra uluslararası çevrede faaliyet göstermede yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda örgütsel değişimler her işletme için gerekli olmaktadır. Bu değişimler, işletmenin genel politikasına, üst yönetiminin felsefesine ve faaliyet gösterilmek istenen ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir (Özalp 1986, 145). Bu noktada işletmeler uluslararası örgüt yapılarına yönelmektedir.

İşletmelerde uluslararası bölümün kurulmasını, işletmelerin büyüme istekleri, uluslararası faaliyetlerin çok karmaşık hale gelmesi ve rekabet gücü kazanma gibi faktörler gerektirmektedir (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 432–433). Uluslararası örgüt yapısı, yönetsel becerilerin yaygınlaşması, işletmenin ülke dışı büyümesini sağlama, ülke dışındaki faaliyetlerin koordinasyonu ve yeni faaliyetler için kaynak yaratmayı amaçlamaktadır (Clee; Sachtjen 1965, 4–7). Uluslararası örgüt yapısının kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Tablo 2.11).

Tablo 2.11. Uluslararası Bölüm Yapısına Sahip İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları

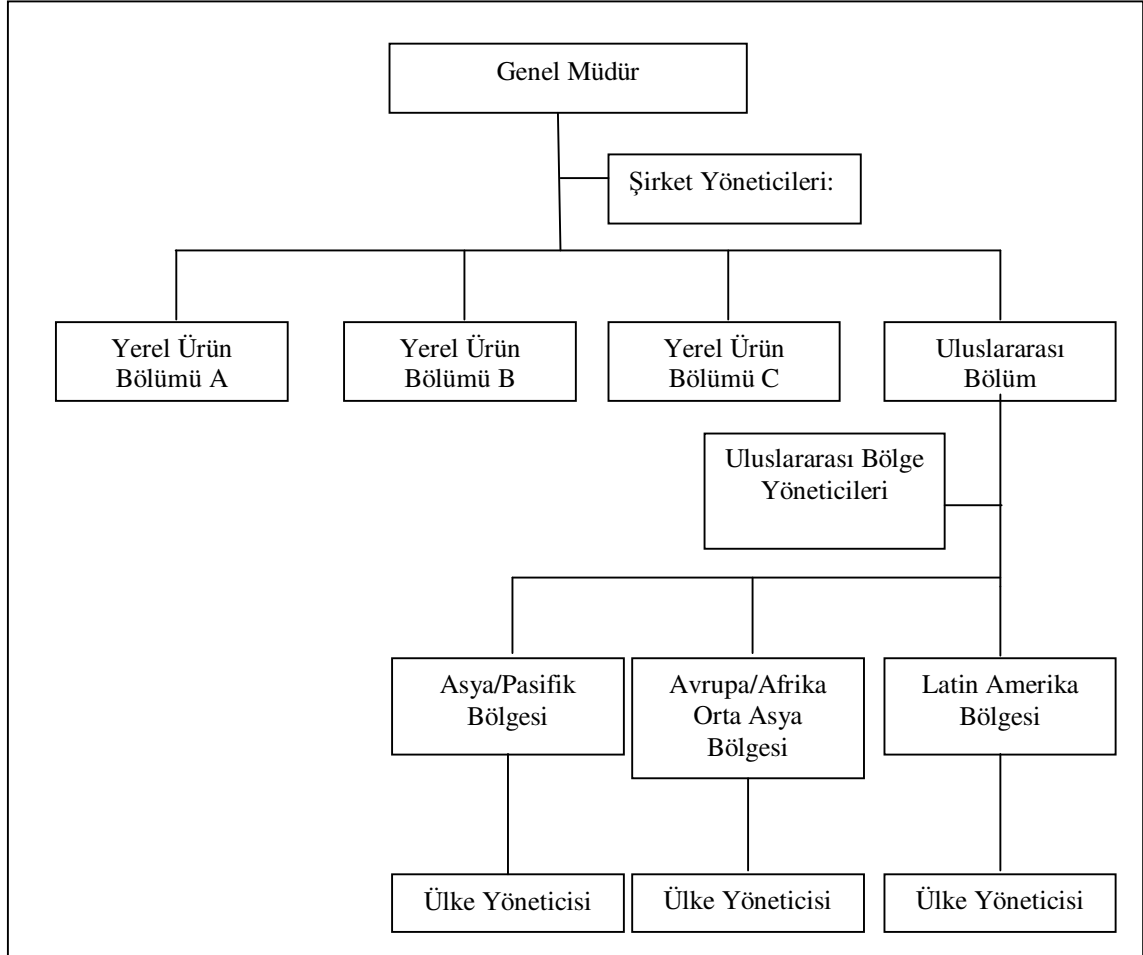
Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası yöneticilerin bölüm içinde yoğunlaşması, uluslararası faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan özel ihtiyaçların daha çabuk karşılanmasını sağlamaktadır, • Uluslararası bölüm müdürünün tepe yönetim planlama ekibi içinde yer alması, tepe yönetimine kararların etkilerini sürekli olarak hatırlatma imkânı tanımaktadır, • Uluslararası faaliyetlerin merkez yönetimin kontrolünde olması kararların daha güvenli ve ekonomik bir biçimde verilmesini sağlamaktadır, • Yerel ve uluslararası bölüm arasındaki koordinasyon daha rahat sağlanmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin uluslararası faaliyetleri geliştikçe yerel yöneticilerin uluslararası yöneticilerden ayrılması büyük sorunlar yaratabilmektedir, • Şirketin başarısı için gereken global düşünme gereği yerel kurallara uyma zorunluluğundan dolayı kısıtlanmaktadır. Bu da işletmenin başarısını etkilemektedir, • Yerel ve uluslararası bölüm arasında zaman zaman çatışmalar meydana gelebilmektedir, • İşletmenin Ar-Ge faaliyetleri genellikle ülke içi faaliyetlere yöneliktir. Uluslararası Ar-Ge kısıtlı kalmaktadır.

Kaynak: Mümin Ertürk (2000), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 137.

Uluslararası örgüt; ürün, fonksiyon ve bölge temeline dayalı bir ayrıma tabi tutulabilmektedir (Daniels; Radebaugh 1992, 624; Herbert 1984, 263; Ertürk 2000, 137–139). Şekil 2.17’ de ürüne göre uluslararası örgüt yapısı görülmektedir.

Uluslararası örgüt yapısı kullanan çoğu ülkeler, ülkelerindeki ürün gelişim programları doğrultusunda yapı oluşturmaktadır. Uluslararası örgüt yapılarında, yeni ürünler, yerel ürün yapılarına büyük ölçüde bağımlı olmaktadır. Yerel ürün örgütlenmesi sıklıkla uluslararası ülkelerin ihtiyaçları ile ilgili olmaktadır (Toyne; Walters 1989 674). Uluslararasılaşan işletmelerdeki ürün örgüt yapısında, tüm işletme faaliyetleri ürün gruplarına göre sınıflandırılmaktadır. Her bir ürün bölümüne genel müdüre bağlı, işletmenin uluslararası kaynaklarını kullanma yetkisine sahip genel müdür yardımcıları başkanlık etmektedir. Bu yöneticilerin ürün hattı geliştirme ve tutundurma konularında uluslararası boyutta sorumlulukları bulunmaktadır. Her bir ürünün, bulunduğu ülke koşullarına uyma zorunluluğu bulunduğu için yöneticilere geniş yetkiler verilmektedir

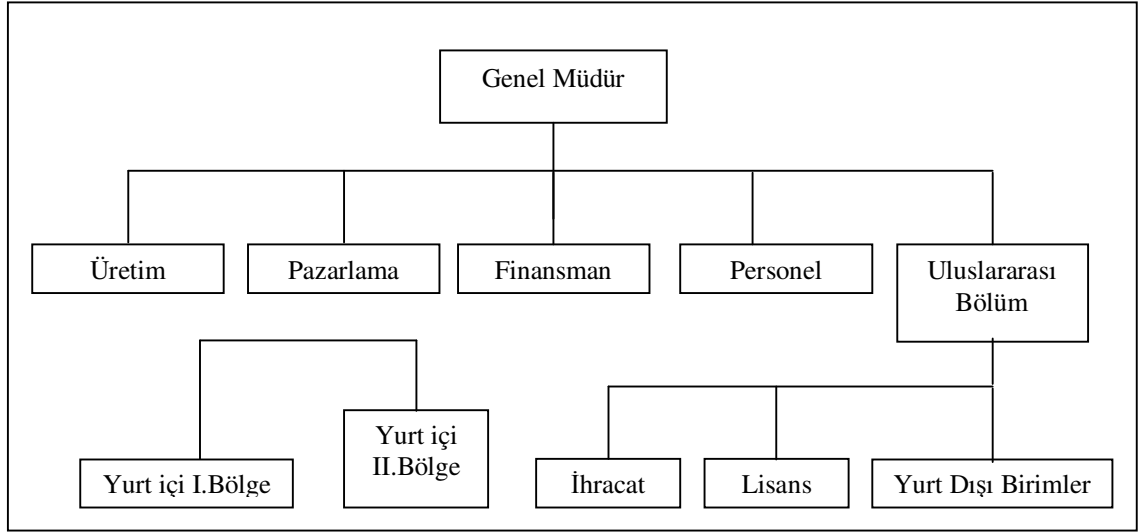
(Ertürk 2000, 139). Bu yöneticiler üst yönetimin onayı ile gerekli gördükleri durumda yerel ürünün uluslararası ülkelerde uyumunu sağlamaktadır.



Şekil 2.17. Uluslararası Bölüm Yapısı (Ürüne Göre Bölümlenmiş Yapı)

Kaynak: Brian Toyne; P.G.P. Walters (1989); Global Marketing Management: A Strategic Perspective, Allyn and Bacon Inc., Massachusetts, s. 676.

İşletmelerde fonksiyonel örgüt yapısı, genellikle ürün bilgisinin önemli olduğu ve standartlaştırılmış, az sayıda ürün çeşidine sahip olan işletmeler için uygun olmaktadır. Fonksiyonlara göre örgüt yapıları, yüksek üretim etkinliği, yoğun pazarlama hizmetleri, üretim geliştirme gibi fonksiyonlar tarafından desteklenen stratejik konular işletmelere uluslararası alanda rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Herbert 1984, 263). Bu yapıda işletmeler uygulayacakları temel strateji ve politikalarını hem kendi özel şartlarına hem de faaliyette buldukları ülkelerin özel şartlarına göre belirlemek durumundadır.

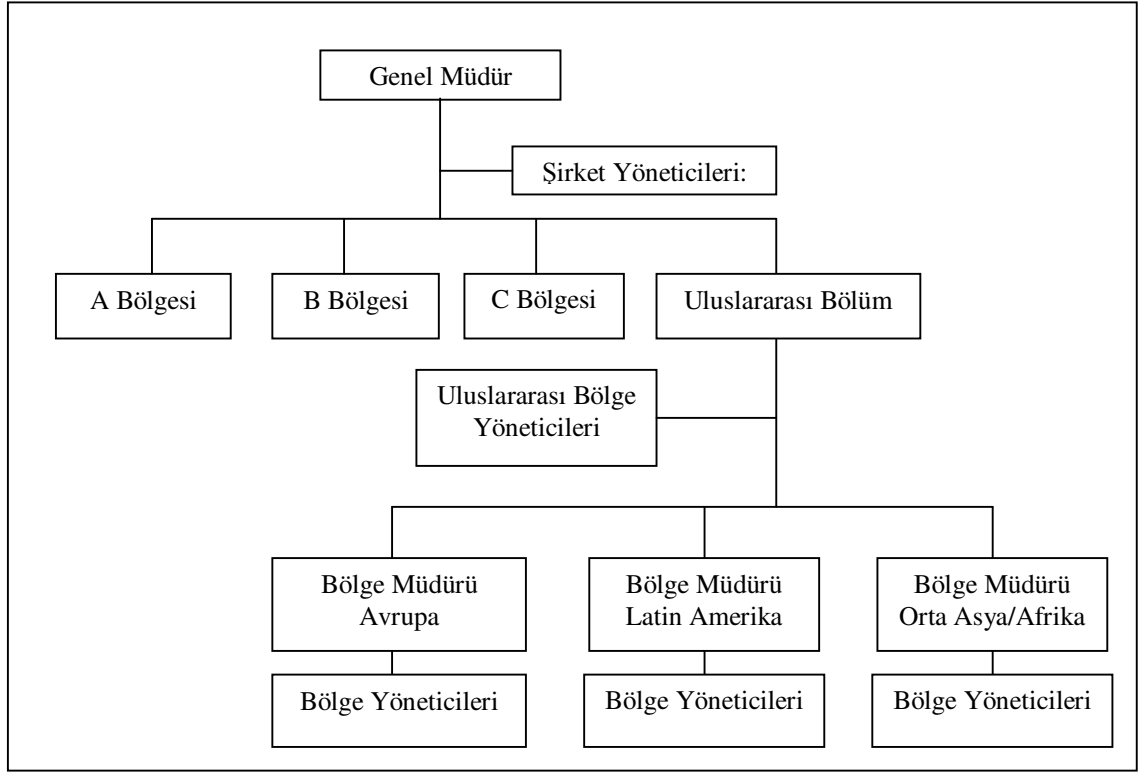


Şekil 2.18. Uluslararası Bölüm Yapısı (Fonksiyona Göre Bölümlenmiş Yapı)

Kaynak: Öznur Yüksel (1999); Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, s. 151.

Uluslararasılaşan işletmelerin uluslararası alandaki faaliyetleri arttıkça benzer bölgelerdeki, benzer yapıdaki ülkeleri kapsayacak şekilde bir gruplandırma yapılmaktadır. Her bir bölüm, kendi bölgesi içindeki üretim, pazarlama, ar-ge gibi tüm fonksiyonların yerine getirilmesinden sorumlu tutulmaktadır (Keegan 1980, 501-503). Şekil 2.19’ da bölgelere göre bölümlendirilmiş uluslararası bölüm yapısı görülmektedir.

Uluslararası faaliyetler arttıkça, kaynakların global olarak dağıtımını zorlaşmaktadır. Uluslararası faaliyetler, işletme faaliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaya başladığında ulusal faaliyet karmaşası yoğunlaşmakta ve işletmeler daha çok uluslararası faaliyetlere yönelme eğilimi göstermektedir. Bu durum da işletmeler yeni bir yapı arayışına gitmektedir (Malnight 1995, 120-121). Bu yapılar global işletme yapıları olarak ifade edilmektedir.



Şekil 2.19. Uluslararası Bölüm Yapısı (Bölgelere Göre Bölümlendirilmiş Yapı)

Kaynak: Warren J. Keegan (1980); International Marketing Management, Second Edition, Prentice/Hall International Inc, London, p. 504.

2.8.3. Global Yapılar

Uluslararası bölümün faaliyetleri tüm işletme faaliyetleri içerisinde önemli bir artış gösterdiğinde üst yöneticiler, üretim faaliyetlerinin koordine edilmesi ile kazanç sağlayacaklarını fark etmektedir. Örneğin, dünya çapında bir ölçekte çalışarak ölçek ekonomilerinden faydalanabilmektedirler (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 434). İşletmeler bu şekilde global fırsat ve tehditlere bağlı olarak, kaynakları elde etmede ve dağıtmada global düzenlemeleri dikkate almaya başlamaktadır. Bu uluslararası görüş, hem yönetim stratejisinde önemli değişiklikleri gerektirmekte, hem de örgütsel yapıdaki değişiklikleri desteklemektedir (Özalp; Aydın 2004, 143). Bu değişiklikler, uluslararası örgüt yapısından global örgüt yapısına geçişi getirebilmektedir. Bununla birlikte global örgüt yapıları, uluslararasılaşmaya global olarak başlayan işletmelerin de tercihi olabilmektedir.

Uluslararası ve global işletmelerin örgüt yapıları farklılık göstermektedir. Uluslararası işletmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren, ürün ve faaliyetlerini nispeten yüksek

maliyetlerle çevreye uyarlayan işletmeler iken global işletmeler, dünyayı tek bir pazar olarak gören düşük maliyetlerle tüm dünyaya ürünlerini satmayı hedefleyen işletmelerdir (Levitt 1983, 92-97). Global işletmelerin amacı yenilikler sağlamak ve bu konudaki araçları ise maliyetleri düşürmektir. Bu aşamada ülke içi ve dışı faaliyet ayrımının yerini, dünya çapında bütünleşmiş bir yaklaşım almaktadır.

Global yapılarda işletme genel merkezinin fonksiyonu, geniş bir stratejik rehberlik ve pek de sıkı olmayan eşgüdüm sağlamaktır. Bu yapı sistemi otoritenin merkezileşmemesini teşvik etmektedir. Dünya çapında personel faaliyetleri, tekrarı önleme, ölçek ekonomilerinden yararlanma ve faaliyetlerde işbirliğini sağlama amacıyla merkezileştirilmekte, buna karşılık temel ürün karakteristiklerinde yerel pazarların ihtiyaçlarını karşılayacak uyarlamaları yapabilmek amacıyla ürün tasarımı kararları yerel birimlere bırakılmaktadır (Yüksel 1999, 143). Uluslararası ürün yapısında olduğu gibi, global ürün yapılarında da ürünlerin uyumunun sağlanması sorumlu yöneticilere bırakılmakta ve bu yöneticiler geniş yetkilerle donatılmaktadırlar.

Global fonksiyonel örgüt yapılarının bazı yarar ve sakıncaları Tablo 2. 12' de özetlenmektedir.

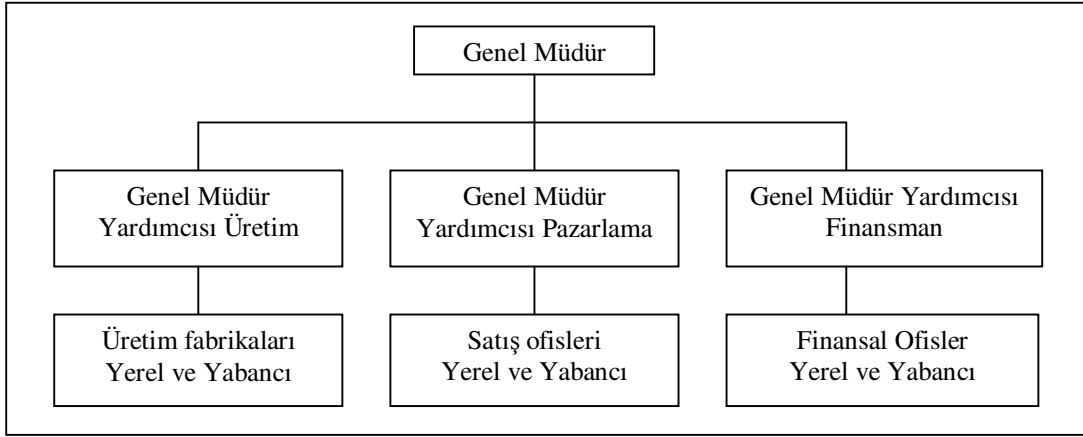
Tablo 2.12. Global Fonksiyonel Örgüt Yapılarının Fayda ve Zararları

Faydaları	Zararları
<ul style="list-style-type: none"> Fonksiyonel anlamda uzmanlığı vurgulamaktadır, Sıkı merkezi kontrol sağlamaktadır, Yöneticilere odaklanmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Üretim ve pazarlamanın koordinasyonu zor olmaktadır, Çok çeşitli ürün üretimi zor olabilmektedir, Bir tek yönetici kârdan sorumlu tutulmaktadır.

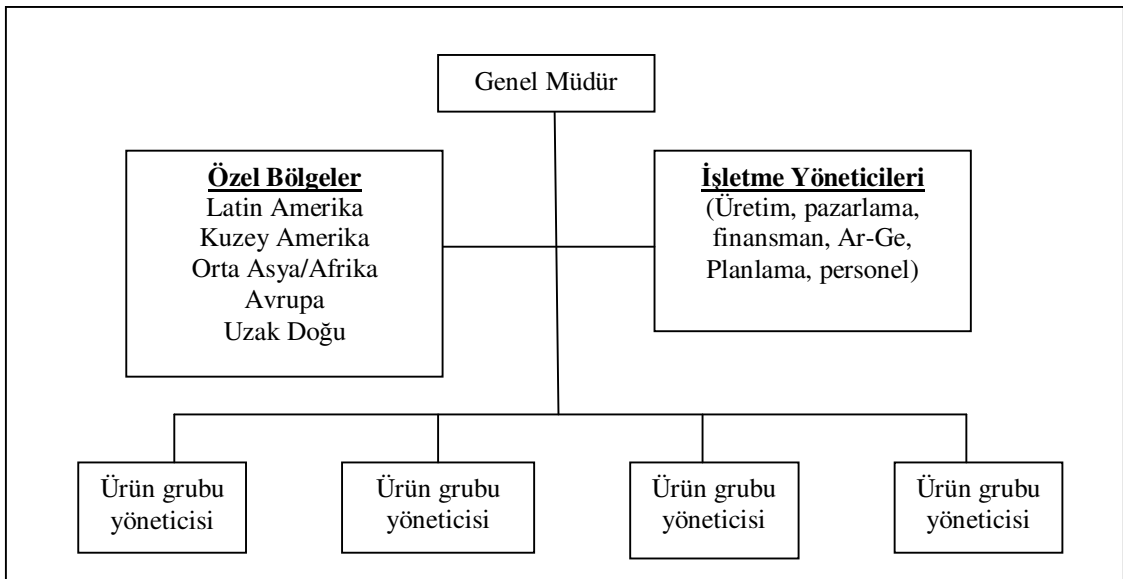
Kaynak: İnan Özalp; Nurhan Aydın (2004); Uluslararası İşletmecilik, 1. Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1576, Eskişehir, s. 146.

Global yapılar ürün, bölge ve fonksiyonel yapılar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 435-440). Global işletme yapıları genel olarak uluslararası örgüt yapılarına benzemektedir. Global işletmeler, dünya çapında hareket etme özelliği ve yöneticilerin yetkilendirilmeleri noktalarında farklılık göstermektedir. Şekil 2.20' de global örgüt yapıları (fonksiyonel, bölgesel ve ürüne göre) görülmektedir.

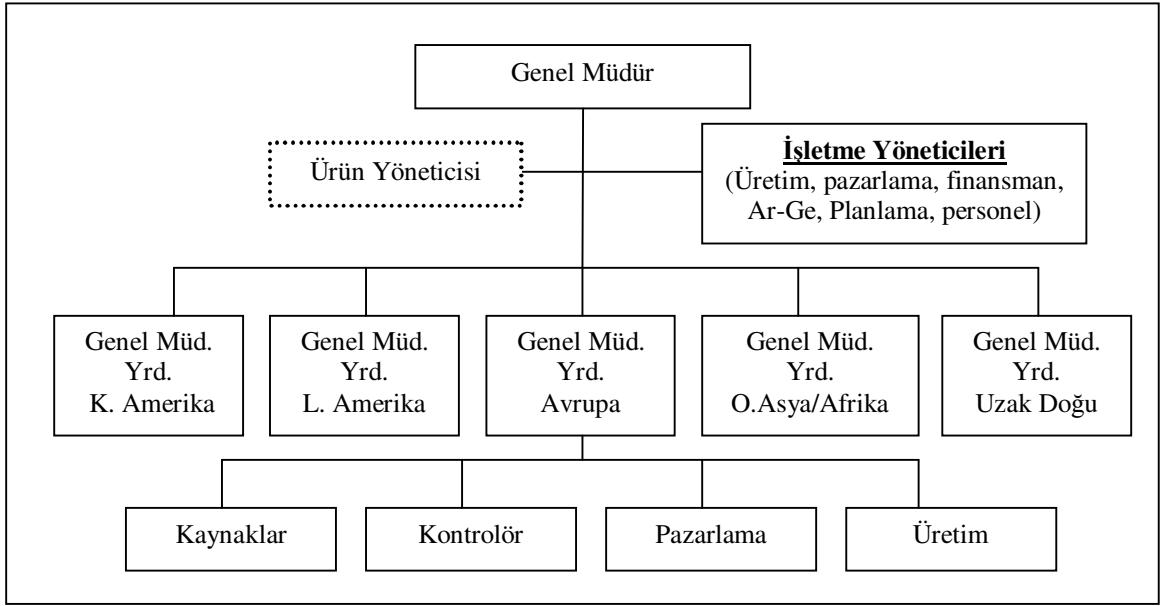
a) Global Fonksiyonel Örgüt Yapıları



b) Global Ürüne Göre Örgüt Yapıları



c) Global Bölgesel Örgüt Yapısı



Şekil 2.20. Global Örgüt Yapıları

Kaynak: Stefan H. Robock; Kenneth Simmonds; Jack Zwick (1977); International Business and Multinational Enterprises, Richard D. Irwin Inc, Geogetown, pp. 436–439.

Fonksiyonel örgüt yapıları, bilgi ve tecrübe odaklı olup, işlem maliyetlerinin düşürülmesi prensibine dayanmaktadır (Mühlbacher; Leih; Dahringer 2006, 439). Fonksiyonel örgüt yapıları Avrupa çokuluslu işletmelerinin uluslararası faaliyetlerinin örgütlenmesinde en fazla tercih ettikleri bir yapı şeklidir. Genel merkezde bölümlerin sorumlulukları pazarlama, üretim ve finansman gibi fonksiyonlara göre oluşturulmakta ve bu bölümlerin yöneticilerinin, hat yöneticisi olarak dünya çapında sorumlulukları bulunmaktadır (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 436). Ayrıca yabancı ülkelerdeki faaliyetlerini dünya çapındaki fonksiyonel örgüt yapılarıyla yürütmekte olan çokuluslu işletmeler düşük ya da orta düzeyde ürün farklılaşmasına sahip olan işletmelerdir (Daniels; Radebaugh 1992, 624). Fonksiyonel yapıda, ana şirket ile bağlı şirket arasında hiçbir stratejik bilgi akışı olmamaktadır.

Ürüne göre bölümlendirmede dünya çapında üretimin sorumluluğu, temelde hat yöneticileri olmak üzere üretimden sorumlu üst düzey yöneticilere verilmektedir (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 436). Bu yöneticiler aynı zamanda ürün hattına ilişkin fonksiyonel desteğe de sahiptirler.

Eğer işletmenin geniş bir müşteri portföyü varsa, ürünü müşteriye göre üretmek önem kazanmaktadır. Global ürün düzenlemesi çeşitliliği yönetmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca ürüne göre yapılanma, yöresel ihtiyaçların belirlenerek karşılanmasına imkân sağlamaktadır. Yine ürün bölümü yapısı, ürünün ülkesinde olgunluk aşaması geçirmesine ve üçüncü dünya ülkelerine pazarlanmasında kullanılabilir. Bu faydalarına karşılık, faaliyetleri ve çalışanları her bölümde artırma ihtiyacını ortaya çıkarması (Gillian; Hird 1986, 294–295), bölüm yöneticilerinin ürünleri için önceki coğrafi başarılarını sürdürmek istemesi, uzun dönemde daha iyi potansiyele sahip diğer alanları ihmal etme, ürün ve hedefleri etkileme, birçok bölüm yöneticisinin uluslararası pazardan daha ziyade yerel pazarda çalışmak istemesi gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Özalp; Aydın 2004, 144). Bu yapılanma ile işletmeler modern yönetim tekniklerini uygulayabilmektedirler.

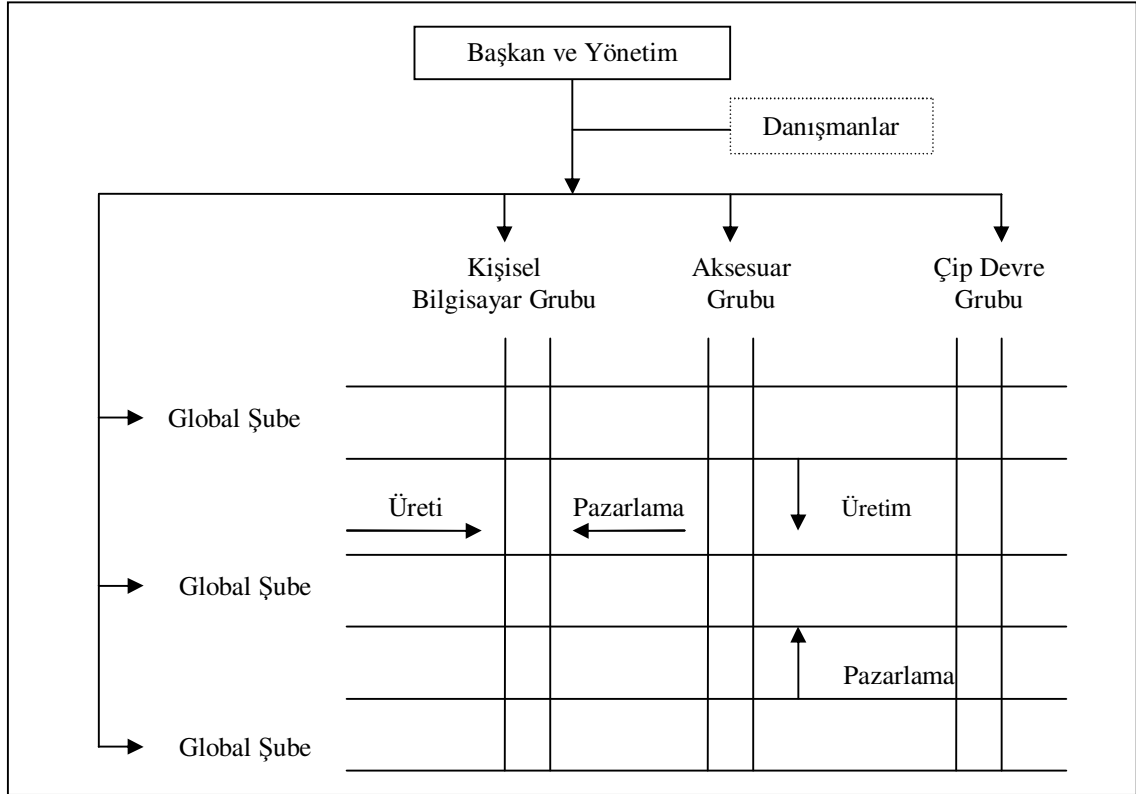
Uluslararasılaşan işletmeler, uluslararası faaliyetlere ağırlık verdikçe faaliyet gösterilen ülkelerin sayısında büyük artışlar olmaktadır. Aynı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak yapılandırılmaya gidilmektedir. Her bölge kâr ve büyüme sorumluluğunu taşımaktadır. Belirli bir bölge için üretim, satış ve hizmet faaliyetleri bölge yönetimi tarafından yürütülmekte ve koordine edilmektedir. Üretim tesisleri ve hizmet işletmelerinin çok fazla uyguladığı bir yapı olan bölgesel örgüt yapıları (Özalp 1998, 157), özellikle uluslararası petrol işletmelerinin tercih ettiği yapıdır (Keegan 1980, 507). Bölgesel örgüt yapıları, bölüm yöneticisine yerel pazarı tanınmasında yardımcı olarak, çevresel değişikliklerde çabuk karar vermesini sağlamakta, işletmenin karmaşıklığını düşürmekte, hata ve düzensizliklerin daha çabuk görülmesine yol açmakta, mevcut ve potansiyel pazarlarda uygun kaynakların etkin dağıtımını sağlamaktadır (Mühlbacher; Leih; Dahringer 2006, 440). Bu örgüt yapısının temel sakıncası ise Ar-Ge çalışmalarının çoğunlukla bölge bölümleri tarafından dikkate alınmamasıdır. Bölgesel Ar-Ge çalışmalarının bu kapsamda yetersiz kalması, global piyasalarda işletmelerin rekabet etmesini zorlaştırmaktadır.

İşletmelerin ihtiyaçları farklılaştıkça farklı örgüt yapılarına yönelik arayışlar da sürmektedir. Global yapıları uygulayan bazı işletmeler örgüt yapılarında birleştirmeler yaparak matriks ya da karma bir yapı oluşturabilmektedirler.

2.8.4. Matriks Yapılar

Uluslararasılaşan işletmeler için, yerel ve uluslararası faaliyet ve kararların uyum ve entegrasyonunun bir bütün olarak başarılmasında, örgütün her bir yönetim seviyesinin, müşteri gruplarının, coğrafi bölgelerin ve fonksiyonların en iyi şekilde nasıl koordine edileceği temel problem alanını oluşturmaktadır. Bu problemleri çözebilecek örgüt yapısı, matriks organizasyon yapısı olarak ifade edilmektedir (Mühlbacher; Leih; Dahringer 2006, 443). Grid veya karma yapı olarak da ifade edilen matriks yapı, birden fazla global yapının sağladığı yararları birleştirilmek isteyen, geleneksel yönetim ilkeleri olan otorite ve kumanda birliğinden çok, güçlerin dengesi ve sorumluluğun paylaşılması esasına dayanan bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yapıyı tercih etmekte olan birçok işletme fonksiyon, ürün ve bölge açısından ikili, üçlü sorumluluk yapıları geliştirmişlerdir. Yine de karma yapı (matriks) fazla yaygınlık kazanmış bir yapı değildir. Çünkü yöneticiler için, geleneksel yönetim ilkeleri yerine etkinliğin nasıl sağlanacağını belirgin şekilde açıklanmadığı bir yöntemin kabul edilmesi zor olmaktadır (Robock; Simmonds; Zwick 1977, 440). Matriks yapılarda geleneksel yönetim tarzlarına alışkın yöneticiler, etkinlik ve verimlilik konusunda ortaya çıkan bilgi ve eğitim eksikliklerini gidermek durumunda bırakılmaktadır.

Matriks örgüt yapısı, ürün ve fonksiyonel yapıların zayıflıklarının minimuma indirmek, faydasını ise maksimuma çıkarmayı amaçlayan bir yapıyı ifade etmektedir (Sandhusen 2008, 176). Bazı işletmeler için, ne global ürün, ne global bölge nede global fonksiyonel yaklaşımı yalnız uygulamak yeterli olmaktadır. İşletme zayıflıklarının üstesinden gelebilmek için uluslararası bölümler ve ürünler arasında bir köprü olarak matriks örgüt yapılarına yönelebilmektedirler (Herbert 1984, 264). Şekil 2.21'de Merton işletmesindeki matriks yapı örneği görülmektedir.



Şekil 2.21. Merton İşletmesinde Kullanılan Matriks Yapı Örneği

Kaynak: Richard L. Sandhusen (2008); Marketing, 4. Edition, Barron's Educational Series, p. 176.

Matriks örgüt yapısı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmaktadır; yatay ve dikey ilişkiler. Diğer organizasyon yapıları dikey ilişkileri (emir-komuta ilişkileri) temel alırken yatay ilişkiler istisnai durumlarda kullanılmaktadır. Buna karşılık matriks yapıda, hem yatay hem dikey ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir (Koçel 2003, 323). Matriks örgüt yapıları daha çok proje türü işlere uygun olup daha çok yapı ve mühendislik işletmeleri tarafından tercih edilmektedir. Uzay çalışmalarını ile ilgili endüstriler, kimya ve elektronik endüstrileri, ağır sanayi dalları, ilaç endüstrisi, danışmanlık hizmetleri, hastaneler, uluslararası işletmeler, bankacılık, inşaat sektörü, sigortacılık, muhasebe hizmetleri ve üniversiteler tarafından kullanılmaktadır (Şimşek 2002,158).

Matriks örgüt yapıları, örgütün ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak özel tasarım türünü yaratarak işletme için en uygun yapının oluşturulmasına fırsat sağlamaktadır. Fakat personeli koordine etmesi ve herkesi aynı amaç altında çalışmaya yönlendirmesi de gerekmektedir. Bu tür yapılarda karışıklık yüksektir ve işletmeler bu yapıyı kullanmak yerine daha basit yapılara yönelmektedir (Özalp; Aydın 2004, 147). Matriks

yapıları aşağıdaki unsurlarla açıklamak mümkündür (Yüksel 1999, 164–165; Şimşek 2002,158; Koçel 2003, 327; Meed 2005, 172):

- Her bir işletmede mevcut matriks yapı o günkü şartları ve ihtiyaçları karşılamaktadır. Matriks yapı durağan (statik) değildir. Sorumluluklar ve ilişkiler yeni iş, çevre ve rekabet koşullarına cevap verebilmek için sürekli değişmek zorundadır.
- Projeyi oluşturan işlerin gerçekleştirilme sorumluluğunu fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi müştereken taşımaktadır. Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bir bağ yoktur.
- Matriks yapı, büyük ve özellikle çekici coğrafi pazarlara verilen önemden etkilenmektedir.
- Her bir matriks yapı kalıbı genel merkezin ve aynı zamanda yavru şirketin yönetim tarzını ve kültürünü aksettirmektedir.
- Matriks örgüt yapısının en belirgin özelliği, örgüt mensuplarının iki ayrı üste karşı sorumlu olmalarıdır.
- Organizasyon içi iletişim çok yönlüdür.

Başarılı bir matriks organizasyonun anahtarı, örgütsel plan ve programları bütünleştirmeyi başarabilecek, çatışmaları çözebilecek bir yönetimin bulunmasıdır. Matriks organizasyon yönetimde, örgüt kültüründe ve teknolojik sistemde köklü değişiklikler gerektirmektedir. Bu alanlardaki çatışmaları yönetebilmek, işletmenin başarılı olmasını sağlayabilecektir (Keegan 1980, 511–512). Aşağıda Tablo 2.13’de matriks örgüt yapılarının avantaj ve dezavantajları özetlenmektedir.

Tablo 2.13. Matriks Örgüt Yapılarının Avantaj ve Dezavantajları

Matriks Örgüt Yapısının Avantajları	Matriks Örgüt Yapısının Dezavantajları
1. Profesyonel işletmeler arasında sinerji ve işbirliği vasıtasıyla pazarın talepleri karşılanır.	1. Çifte raporlama sistemi muhasebeye bağlı belirsizliklerle sonuçlanabilir.
2. Kaynaklar daha etkin kullanılır.	2. Yoğun güç mücadeleleri çatışma düzeyini artırabilir.
3. Örgüt içinde esneklik, iletişim ve koordinasyon artar.	3. Çalışma ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları karmaşıklaşabilir.
4. Sorumluluklar genişletilerek profesyonel gelişim sağlanır.	4. Takım ve grup çalışmalarına aşırı bağlılık karar almayı geciktirebilir.
5. Teknik mükemmellik için çalışılır.	5. Önderlik gerektirebilir.
6. Uzun dönemli planlamada üst yönetiminin özgürlüğü sağlanır.	6. Tam bir iletişimi zorunlu kılmaktadır.
7. Örgütlerde motivasyon ve bağlılık artırılır.	7. Karmaşıklık ve düzensizliğe açıktır.
8. Kişisel gelişim için fırsatlar sağlanır.	8. İş ilişkilerinde açıklık ve sorun çözme yaklaşımı gerektirmektedir.

Kaynak: Gregory G. Dess; G. Tom Lumpkin; Marilyn L. Taylor (2004); Strategic Management, Creating Competitive Advantages, McGraw Hill Professional, p. 348; Thomas N. Duening; Db John Ivancevich (2003); Managing Organizations: Principles and Guidelines, Wiley-India, pp. 232-233; Tamer Koçel (2003); İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, ss. 328-330'den tablolştırılmıştır.

Tablo 2.13 incelendiğinde matriks örgüt yapıların karışıklık ve düzensizliğe açık bir yapısının olması, oluşabilecek çatışmalar ve yöneticilerin aşırı bilgi yükü altında ezilmeleri (Mühlbacher; Leih; Dahringer 2006, 443) dezavantajlarını oluştururken belirsiz ve değişen koşullarda esnekliğin sağlanması, kaynakların daha etkin kullanılması ve teknik mükemmellik odaklı çalışılması da avantajları arasında görülmektedir. Çokuluslu işletmelerde arasında matris yapıyı benimseyen çok sayıda işletme ve aile işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler arasında Nasa, Amerikan Cyramid, Avco, Carborundum, Caterpillar Tractor, Hughes Aircraft, ITT, National Cash Register, Prudential Insurance, TRW, Texas Instruments, ABB, 3M, HB, Intel sayılabilmektedir. Türkiye’de Turasan Şarapçılık, Borusan Lojistik, Alara Tarım, Ülker gibi matriks örgüt yapısı kullanan aile işletmeleri bulunmaktadır.

2.9. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI- LİTERATÜR TARAMASI

Ekonomik büyüme ve refahın temel aktörleri olarak görülen KOBİ’lerin, uluslararası pazarlara aktif bir şekilde katılımı gün geçtikçe artmaktadır. Literatüre bakıldığında KOBİ’lerin uluslararasılaşması genellikle ihracat davranışları kapsamında ele alınmıştır. Bununla birlikte son yıllarda yapılan araştırmaların ihracattan, küçük işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımının nasıl artırılabileceğini açıklayan örnek ve süreçlere

doğru bir kayma gösterdiği izlenmektedir (Coviello; McAuley 1999, 224). Aşağıda KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını içeren çalışmalar özetlenmektedir.

Bilkey (1978, 33-46) çalışmasında, 1960 yılı öncesi işletmelerin uluslararası ticaretteki ihracat davranışlarını incelemiş, fakat işletmelerin ihracat davranışını açıklayan ortak bir ihracat modelinin bulunmadığını görmüştür. Bilkey (1978) çalışmasında işletmelerin ihracat davranışını üç temel sebebe bağlamıştır:

1. İhracat temelde gelişimsel bir süreç izlemektedir,
2. İhracat süreçlerinin her biri birbirinden farklıdır,
3. İşletmenin ihracat oranı, yönetimin beklentilerinin bir fonksiyonudur.

Bu noktadan hareketle 463 Wiskonsin üretim işletmesi üzerinde, işletmelerin ihracat davranışını, Rogers'in (1962) aşamalı uyum süreci çerçevesinde (düzensiz ihracat, siparişler yolu ile ihracat, düzenli ihracat, deneysel ihracat, tecrübeli ihracat ve diğer pazarlara ihracat) incelemiş ve işletmelerin ihracat davranışlarının ve yönetsel faktörlerin bu süreç üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Miesonbock (1988, 42-61) çalışmasında uluslararasılaşma faaliyetlerini, çokuluslu işletmeler ve KOBİ'ler kapsamında incelemiştir. Çalışmasında KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında ihracatın büyük bir yeri olduğunu ve ihracatın aşamalı bir süreç olduğunu, bu süreci etkileyen en önemli değişkenin karar alıcıların özellik ve beklentileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bonaccorsi (1992, 605-635) makalesinde, İtalya'daki KOBİ'lerde ihracat yoğunluğu ve işletme büyüklüğu arasındaki ilişkiyi incelemiş, fakat literatür desteklediği halde ihracat yoğunluğu ile işletme büyüklüğu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Gierczycki ve Reid (1998, 1-16) makalelerinde Avusturyalı KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinin aşamalı olarak gerçekleştiğini; bu işletmelerin ihracat içinde psikolojik yakınlığı bulunan ülkeleri tercih ettiklerini vurgulamaktadırlar.

Manolova ve arkadaşları (2002, 9-31) makalelerinde, çalışmaya katılan 211 küçük işletmenin %66'sının uluslararası faaliyette (ithâlat, ihracat, aracılar vasıtasıyla ihracat, direkt yatırım ortak yatırım, anlaşmalar) bulunduğunu belirlemiştirler. Buna ilaveten uluslararası faaliyette bulunan ve bulunmayan işletmeler arasında beşeri sermaye,

uluslararası işletme becerileri, uluslararası odaklanma ve çevrenin algılanması boyutlarında farklılıklar olduğu görülmüştür.

Westhead ve arkadaşları (2002, 38-48) makalelerinde İngiltere’de 1990 yılında 621 ve 1997 yılında 595 KOBİ üzerinde çalışma yapmış ve bu çalışmalarını karşılaştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda 1990 yılına göre 1997’de ihracat yapan işletme sayısı %10 artarken, ihracat oranının %5,8 arttığı saptanmıştır.

Muniz (2004) tezinde Brezilyalı işletmelerin 1970’li yıllardan beri ihracat yaptıkları ve dolayısıyla da küçük işletmelerin uluslararası pazarlar için en çok tercih ettikleri yöntemin ihracat olduğunu, bununla birlikte aracılar ve uluslararası satış şubelerinin de zaman içerisinde kullanıldığını vurgulamaktadır. Uluslararasılaşma sürecinde de bu işletmelerin Uppsala ve Network (ağ) modellerini birlikte kullanmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Child ve Rodrigues (2005, 381-410) genellikle küçük ve orta boy aile işletmesi özelliği taşıyan Çinli işletmelerin uluslararasılaşma için tercih ettikleri yöntemleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında ihracatın yanı sıra ortak yatırım, birleşmeler ve direk yatırımların kullanıldığını belirtmişlerdir.

Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005, 258-279) makalelerinde, 286 şarap üreticisi KOBİ üzerinde işletmelerin ihracat davranışlarını belirleme amaçlı bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçları, katılan işletmelerin %68’inin ihracat yaptıklarını ve işletmelerin ihracat davranışını belirleyen en önemli faktörün işletmenin kaynak ve imkânları olduğunu ortaya koymaktadır.

Klonowski (2005, 89-97), 165 Polonyalı işletme üzerinde yaptığı çalışmada, araştırmaya katılan işletmelerin %88’inin ihracat yaptığını ortaya koymuş. Ve buna ilave olarak, sözkonusu işletmelerin uluslararası pazarlara açılmak için yerel ve ulusal aracılar ve ortak yatırımları tercih ettiklerini, yabancı şube açmanın en az tercih edilen yöntem olduğunu belirlemiştir.

Gustavson ve Lundgren (2006) tezlerinde İsveçli KOBİ’lerin uluslararası pazara girişte tercih ettikleri yöntemleri belirlemeyi amaçlamışlar ve sonuç olarak en genel ve kolay uluslararası pazara giriş yöntemi olan ihracatı tercih ettiklerini belirlemiştir. Uluslararası pazarlara motive eden en temel nedenler olarak da maliyetleri düşürmek, uluslararası pazarlardaki talep ve riski yayma düşüncesi yer almıştır.

Zu ve arkadaşları (2007, 1-26) çalışmalarında, çalışmaya katılan KOBİ'lerin %64'ünün ihracat yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu işletmelerin uluslararasılaşmak için öncelikle araçlar vasıtasıyla dolaylı ihracat, daha sonra direkt ihracat ve daha ileriki safhalarda da yurt dışında satış şubeleri açma yöntemlerini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Ruzzier ve arkadaşları (2007, 161-183), 161 Slovenyalı KOBİ üzerinde çalıştıkları makalelerinde, bu işletmelerin uluslararasılaşmak için sırasıyla ithalat, direkt ihracat, araçlar yoluyla ihracat, anlaşmalar (lisans ve ortak yatırım) ve direkt yatırım yöntemlerini tercih ettiklerini; ayrıca bu işletmelerin, satışlarının %20-30'unu yurtdışına satmakta olduklarını ve uluslararası operasyonlarda çalışanlarının %25'inden daha azının görev aldığını belirlemişlerdir.

Yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde KOBİ'lerin uluslararasılaşmak için en çok tercih ettikleri yöntemin ihracat olduğu görülmektedir. İhracatın daha az kaynak gerektirmesi, risk ve belirsizlik taşımaması KOBİ'lerin ihracatı tercih etmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte ihracat deneyimine sahip KOBİ'lerin, daha çok ortak yatırım ve anlaşmalar yolu ile uluslararası pazarlara açıldıkları görülmekle birlikte bazı KOBİ'lerin ise uluslararasılaşma için tercih ettikleri yöntemin direkt yatırım olduğu görülmektedir. Direkt yatırımı tercih eden KOBİ'ler, yerel ürünlerini dış pazarın kaynak ve imkân avantajlarını değerlendirmek ve fırsatlardan yararlanmak amacı taşımaktadırlar.

Deneysel çalışmalar, işletmelerin uluslararası büyümelerini nasıl, ne zaman ve hangi faaliyetler yardımıyla gerçekleştirdiklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla da, KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmaların daha çok doğrudan yurt dışında yatırım, süreç ve iletişim ağları modelleri çerçevesinde yapıldığı; bunlara ek olarak 2000'li yıllarla birlikte global başlayan işletmeler üzerinde de çalışmalar yapılmaya başlandığı görülmektedir. Aynı şekilde çalışmalarda ihracat performansı, ihracat stratejileri ve rekabet göstergeleri de incelenen konular arasında yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI

3.1.AİLE İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASI BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA

Günümüzde işletmeler daha önce görülmemiş bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadırlar. Globalleşme olarak ifade edilen bu değişim ve dönüşüm olgusu işletmelerin faaliyet alanlarını, rekabet şekillerini, örgütsel yapılarını ve yönetim anlayışlarını değiştirmeye başlamıştır. Birçok işletme artık sadece ülke içerisinde veya çok sınırlı bir uluslararası çevrede gösterilen faaliyetlerden çok küresel bir pazarda, küresel rakiplerle mücadele etmek zorunda kalmaktadır.

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilme çabası yatmaktadır. Bu süreçte ülke sınırlarının daha geçirgen olması nedeniyle uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyi artmaktadır. Söz konusu kısmi ticari serbestlik ile birlikte dünya üzerinde mal, hizmet, bilgi ve sermaye hareketleri hızlanmaktadır. Böylesi bir ortamdan, ülke sınırları içerisinde veya yerel olarak faaliyet gösteren küçük işletmeler de etkilenmektedir. Çünkü daha önceleri yerel pazarlarda yerel müşterilere hitap eden küçük işletmeler, küreselleşme olgusuyla birlikte doğrudan küresel alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin rekabeti ile karşı karşıya kalmaktadır (Tağraf 2002, 34). Küresel rekabet ortamında küçük işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için hem öncelikli bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip ederek maliyetlerini düşürüp, daha kaliteli üretime yönelmekte, hem de rekabet güçlerini artırabilmek için büyüme çabası içine girmektedirler.

İşletmelerin uluslararası alanda büyümelerinin, temel olarak yerel pazarlarda rekabet avantajına sahip işletmelerin uluslararası girişimlerinde yakaladıkları fırsatlara dayandığı görülmektedir (Fernandez; Nieto 2005, 78). Önceleri yerel pazarda ihracat

yapan işletmeler global alanda, işletmeleri için fırsat olarak gördükleri durumları kendi kaynakları doğrultusunda değerlendirmek istemektedir. Bu süreçte kaynak eksikliği, süreçlerin karmaşıklığı ve belirsizliği gibi sebepler yurtdışına açılmayı ve uluslararası büyümeyi engelleyici faktörler olarak görülse de, uluslararasılaşma teorilerinin çoğu (Dunning 1988; Hitt; Hoskisson; Kim 1997; Peng 2001) işletmelerin farklı türde kaynaklara sahip olmalarının, uluslararası büyüme için aynı zamanda fırsat oluşturacağını vurgulamaktadırlar.

Literatürde genellikle aile işletmelerinin büyüme problemleri incelenmekte ve büyümelerini engelleyen faktörler üzerinde durulmaktadır (Ward 1997, 323). Aile işletmelerinin diğer işletmelerden profesyonelleşme, esneklik, riskli durumlardaki tutum, uzun vadeli amaçlar, sahiplik, yönetime katılma ve aile içi çatışmalar konularında farklılık gösterdikleri görülmektedir. Bu farklılıkların, işletmelerin strateji ve kararlarını etkiledikleri görülmektedir (Menendez-Requejo 2005, 122).

Aile işletmelerinin uluslararası büyüme sürecinde kararların alımından, stratejilerin belirlenmesine kadar bütün fonksiyonlarda diğer işletmelerden farklı süreçler izlenmektedir. Aile işletmelerinin belli bir standardının bulunmayışı ya da kurallara sığdırılmayacak ölçüde değişken bir yapısının bulunması, dolayısıyla ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı özellik ve modelden bahsediliyor olması (Fındıkçı 2005, 29) uluslararası büyüme ve uluslararasılaşma konularında farklı bakış açılarının bulunduğunu düşündürmektedir.

Çok sayıda araştırmacı, işletmelerin uluslararası büyüme, uluslararasılaşma ve uluslararası faaliyetlere katılım seviyelerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmış fakat aile işletmeleri için henüz bu türden çalışmalar yapılamamıştır (Okoroafo 1999, 147). Bununla birlikte Gallo ve Sveen (1991, 182–189), uluslararasılaşmayı bir değişim süreci olarak değerlendirdikleri çalışmalarında, aile işletmelerinin uluslararası düzeyde büyümesi ve uluslararasılaşmasının uzun vadede yararlı olacağını, aile işletmelerinin uluslararasılaşmayı başarabilmesi için bu işletmelerin genel strateji ve amaçları, yapı ve sistemleri, kültürü, gelişim düzeyi ve ailenin uluslararası özellikleri olarak ifade ettikleri konularda temel yapısal değişikliklere gitmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Okoroafo (1999, 148), aile işletmelerinin uluslararasılaşması konusunda, uluslararasılaşma için iki bakış açısı öngörmektedir. Birincisi uluslararasılaşma, işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımının sağlandığı değişim sürecidir. İkincisi ise

uluslararasılaşma, işletmelerin gelecekteki uluslararası işlemlerinin direkt ve dolaylı faydaları konusundaki farkındalıklarının artırıldığı ve diğer ülkelerle ticari faaliyetlerin kurulduğu ve yönetildiği bir süreçtir. Bu bağlamda, aile işletmelerinin uluslararasılaşması için global pazarlardaki avantajlarının farkındalığına dikkat çekmektedir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası büyüme sürecinde, kaynak ve olanaklarının sınırlı olması bir dezavantaj olarak görülmektedir. Özellikle finansal yetersizlikler en çok karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Bu işletmeler risk içermeyen tutum ve davranış eğiliminde bulunmaktadır. Uluslararası büyüme süreci, sözkonusu süreç ve uluslararası pazarlar konusunda bilgi eksikliğinin yol açtığı net olmayan kararları içerdiği için işletmelerin uluslararası büyümesini sınırlandırmaktadır (Fernandez; Nieto 2005, 79). Benzer şekilde aile işletmelerinde yönetim yetersizlikleri, karar alma süreçlerinin merkeziliği, profesyonel yönetim eksikliği gibi sebeplerin işletmelerin uluslararası alanda büyümelerini olumsuz etkilediği görülmektedir (Suarez-Ortega; Alamo-Vera 2005, 258).

Literatüre bakıldığında aile işletmelerinin uluslararası pazarlarda büyüme ve gelişmesi konusunda çok fazla deneysel çalışmanın yapılmadığı görülmektedir (Okorafo 1999, 149). Aile işletmesinin ilk girişiminin sonucunda ekonomik olarak rahatlaması, iş ve faaliyetlerin büyümesine yol açmaktadır (Arıkan 2004, 108). Bu durumda işletmeler yerel olduğu kadar uluslararası pazarlarda da büyüme arayışına girmektedir. Aile işletmelerinin yapı ve büyüklükleri tercih edecekleri pazarları ve bu pazarlara girme yöntemlerinin seçimini etkilemektedir. Küçük aile işletmelerinin bu kapsamdaki kaynak ve olanakları, işletmenin ve ailenin amaçları, uluslararası büyüme için kullanılacak finansman yöntemi gibi pek çok faktör işletmelerin uluslararası alanda büyüme kriterlerini belirlemektedir. Aşağıda Tablo 3.1' de küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma davranışları özetlenmektedir.

Tablo 3.1. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Davranışları

Motivasyon Faktörleri	Reaktif (Tepkisel), Doymuş yerel pazarlar, Tesadüfi siparişler, Yeni ürün ve süreçler için kaynak yetersizliği, Gelişme, Gönülsüz yönetim, Aile bireylerinin uluslararasılaşma istekleri,
Amaçları	İşletmenin büyümesi, Satış hacmini artırmak, Pazar payı elde etmek, Ürünün yaşam döngüsünü uzatmak, Aile üyelerine yeni iş imkânları yaratmak,
Büyüme Biçimi	Artarak, Öncelik yerel pazarlarda, Psikolojik yakınlık olan pazarlara odaklanma, Düşük teknoloji/lüks olmayan hedef pazarlar, Sınırlı iletişim ağları,
Büyüme Temposu	Kademeli, Az uluslararasılaşma (Birkaç pazarda), Bazen tek bir pazar, Mevcut ürünlerin uyumunun sağlanması,
Giriş ve Dağıtım Yöntemi	Geleneksel, Acente/aracı ya da toptancı kullanımı, Direkt müşteriye,
Uluslararasılaşma Stratejileri	Geçici ve fırsatçı, Yeni fırsatlar için tepkisel davranışların devamlılığı, Belirli büyüme, ilgisiz yeni pazar/müşteri,
Finansmanı	Yeni pazarlar için kredi kullanımı

Kaynak: Miguel Angel Gallo; Carlos Garcia Pont (1996); “Important Factors in Family Business Internationalization”, Family Business Review, Vol. 9, No 1, p. 47; Jim Bell Rod McNaughton; Jimm Bell Rod; Stephen Young et Al (2003); “Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation”, Journal of International Entrepreneurship, 1, pp. 346–347; Chris Graves; Jill Thomas (2008); “Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms; An Examination of Family Influence”, Family Business Review, Vol. 21, No 2, p. 153’ dan tablolaştırılmıştır.

Tabloda küçük ve orta boy aile işletmelerin büyüme ve gelişmesinde, temel alınan uluslararasılaşma davranışları görülmektedir. Bu işletmelerin uluslararası gelişimlerinde önceliğin yerel pazarlara verildiği, aşamalı olarak uluslararası pazarlara girildiği, psikolojik yakınlık olan ülke ve pazarların seçildiği, lüks olmayan, düşük teknoloji ürünlerin tercih edildiği görülmektedir.

Aile işletmelerinin uluslararası alanda büyümesinde yerel ve uluslararası piyasalardaki ilişkileri de önemli rol oynamaktadır. Network (ağ) yaklaşımı temelinde bu işletmelerin ilişkilerini; uluslararası pazarlardaki gelişim durumları ve uluslararası pazarlar içerisindeki pazarla ilgili faaliyetler belirlemektedir (Coviello; Munro 1995, 51). Aile

işletmelerinin güven, bağlılık, sadakat ve uzun döneme odaklanma gibi unsurları ilişkilerini de etkilemektedir. Bu kapsamda aile işletmelerinin, uluslararası büyüme ve gelişme için uluslararası pazarlarda diğer aile işletmeleri ile ortak yatırımları tercih ettikleri görülmektedir (Okorafo 1999, 148; Graves; Thomas 2004, 9). Fakat aile işletmelerinin bu fırsatlardan haberdar olmayışı ve nasıl ilişki kurabilecekleri konusundaki bilgi yetersizlikleri uluslararası ortak yatırımlar yolu ile büyümelerini sınırlandırmaktadır (Erdil 1992, 4). Genellikle bu sorunları aşmak için ortak yatırımlar konusunda deneyimli işletmelerle işbirlikleri yapılmakta ya da danışman kuruluşların desteklerine başvurulmaktadır.

3.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASININ ÖNEMİ

Global ölçekteki ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler, işletmeleri ulusal olduğu kadar uluslararası rekabet ortamında da zorlamaktadır (Erdil 1992, 4). Tüketicilerin bilinçlenmesi, iletişim araçlarının yaygınlaşması, daha iyi ulaşım olanakları, dış ticaret hareketlerinin gelişimi ve yeni boyutlar kazanması işletmeler açısından uluslararasılaşmayı aktif bir süreç haline getirmiştir. Uluslararasılaşma kavramı genellikle ya işletmenin uluslararası faaliyetlere karşı tutumunu ya da faaliyetlerini yurt dışına kaydırmasını ifade etmektedir (Johanson; Wiedersheim-Paul 1975, 305-306). Uluslararasılaşma, geleneksel olarak sınır ötesi işlemlerle ilgili maliyetleri düşürmek ve riski azaltmak için kullanılan bir araç olarak görülmekte (Andersson; Fredricksson; Svensson 1996, 14) ve ülkelerin ekonomileri üzerinde kritik bir etkiye sahip olmaktadır. Bunun dışında uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetlerin yanı sıra bir bütün olarak girişimcilik kapsamında da düşünülebilmektedir. Bir girişimin uluslararasılaşması amaçlar, stratejiler, odaklar ve kültür gibi faktörlerle açıklanmakta; yabancı ülkelerin kültürleri, ekonomileri kadar sosyal sistemleri ile de ilişki içerisinde olunmasına sebep olmaktadır.

Literatürde uluslararasılaşma çalışmaları, öncelikle ülkelerin ihracat performansları temelinde incelenmiş ve uluslararası ticaret teorileri kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra süreç modelinin geliştirildiği ve Uppsala Modelinde uluslararasılaşmanın daha çok büyük işletmelerin yurt dışı faaliyet ve eylemlerini kapsadığı görüşünden hareketle çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu modelde, Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) İsveçte dört işletmeyi incelemişlerdir. Bu işletmeler, Sandvik, Atlas Copco, Facit ve Volvo, toplam üretimlerinin üçte ikisini

yurtdışına ihraç eden ve yurtdışında üretim yaptıkları en az bir tesise sahip olan işletmelerdir. Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) çalışmalarının sonucunda işletmelerin kurulduktan sonra zamanla büyüdüklarini gözlemlemişlerdir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus işletmelerin uluslararasılaşma sürecine başladıklarında küçük ve orta ölçekli olmadıklarıdır. Yenilikçi (I) modelde ise uluslararasılaşma kararı işletme için bir yeniliktir. Model, Roger'ın 1962 yılındaki uyum sürecinin aşamaları çalışmasından esinlenilerek oluşturulmuştur ve modelin birçok farklı versiyonu bulunmaktadır. Bu model kısıtlı olmasına karşın, birçok ülkede KOBİ'ler için uygulanabilir olup olmadığı test edilmiştir. Bell (1995) Finlandiya, İrlanda ve Norveç'teki bilgisayar yazılım işletmeleri üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda I modelinin bu ülkelerdeki KOBİ'ler için geçerli olduğu ortaya koymuştur. Daha sonra çok boyutlu ve iletişim modelleri vasıtasıyla global işbirlikleri ve birleşmeler üzerinde durulmuş, global doğan küçük ya da büyük işletmelere odaklanılmıştır.

Görüldüğü gibi günümüzde uluslararasılaşma artık büyük, küçük bütün işletmelerin faaliyetlerini kapsayacak biçimde incelenmektedir. Önceleri büyük ölçekli işletmeler dikkate alınırken ülke ekonomilerindeki lokomotif güçleri, esnek yapıları ve gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlama yetenekleri ile global rekabet dünyasında yerlerini alan küçük ölçekli işletmelerde önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle Avrupa'da 1980'li yıllarda ölçek ekonomileri görüşüne alternatif olarak Schumpeter'in (1973) "Küçük Güzeldir" görüşünün kabul görmeye başlamasıyla, dünyanın birçok ülkesinde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin korunması ve geliştirilmesine yönelik politikalar benimsenmiştir.

İstihdam yaratma, değişimlere hızla uyum sağlama, ürün farklılaşmasına olanak sağlayamaya, girişimciliği teşvik etme ve büyük işletmelere ara mal temin etme (Oktay; Güney 2002, 3) işlevleri nedeniyle ülke ekonomilerine büyük katkı sağlayan KOBİ'lerin Dünyada ve Türkiye'de büyük çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir. Ülkemizde mevcut KOBİ'lerin %85'ini aile işletmeleri (Özgener 2004, 141) oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle aile işletmelerinin uluslararasılaşması aşağıdaki hususlar nedeni ile önem arz etmektedir:

a) Ekonomik Gelişim Açısından Önemi:

Aile işletmelerinin en yaygın organizasyon şekli olmaları, bu işletmelerin istihdam ve milli hâsılaya katkılarının da fazlalığının bir belirtisi olarak görülmektedir.

Ekonomilerin lokomotif olarak nitelendirilen küçük ve orta boy işletmelerinde büyük oranda aile işletmelerinden oluşması bu işletmelerin ekonomik anlamda önemini göstermektedir. Aşağıda aile işletmelerinin ülkelerin ekonomik gelişimi açısından önemi özetlenmektedir (Johanson; Vahlne 1977, 27; Root 1984, 28-35; Welch; Luostarinen 1988, 92-95; Kogut 1988, 384; Hussey 1995, 11-16; Gallo; Pont 1996, 16; Andersen 1997, 30; Buckley; Casson 2002, 82; Ohlen 2002, 64; Öztürk 2004, 119; Mutlu 2005, 94-97);

- Küçük ve orta boy aile işletmeleri global rekabette ayakta kalabilmek için işletme ve faaliyetlerin maliyetlerini düşürmektedir.
- Uluslararası müşteri tercihlerine uygun, daha kaliteli üretim yaparak müşteri bağlılığı yaratmaktadırlar.
- Uluslararası pazarlara sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini koruyabilmek için, hızla değişen ve gelişen teknolojileri izlemektedir.
- Teknolojik gelişmelerin izlenmesi sonucunda emek yoğun çalışmalardan, teknoloji yoğun çalışmalara yönelerek katma değeri artırmaktadırlar.
- Riski azaltmaya yönelik çalışmalarla bağlı şubeler ve yeni işyerleri açarak ekonomiye katkı sağlamaktadırlar.
- Uluslararası pazarlarda bilgi ve deneyim kazanarak faaliyetlerinde etkinlik ve verimlik sağlamaktadırlar.
- Küçük ve orta boy aile işletmeleri uluslararası pazarlarda bağlı şubeler ve yeni işyerleri açarak istihdam yaratmaktadırlar.
- Uluslararası pazarlardaki kaynak ve fırsatları değerlendirerek ekonomiye katkı sağlamaktadırlar.
- Genç aile üyeleri ve girişimcilere iş imkânları yaratarak ülkelerin mali yüklerini azaltmaktadırlar.
- Küçük ve orta boy aile işletmeleri uluslararası dinamik bir iş çevresi oluşturarak, rasyonel karar alımına sebep olmakta bunun sonucunda hata maliyetlerini düşürmektedirler.

b) Toplumsal Açıdan Önemi:

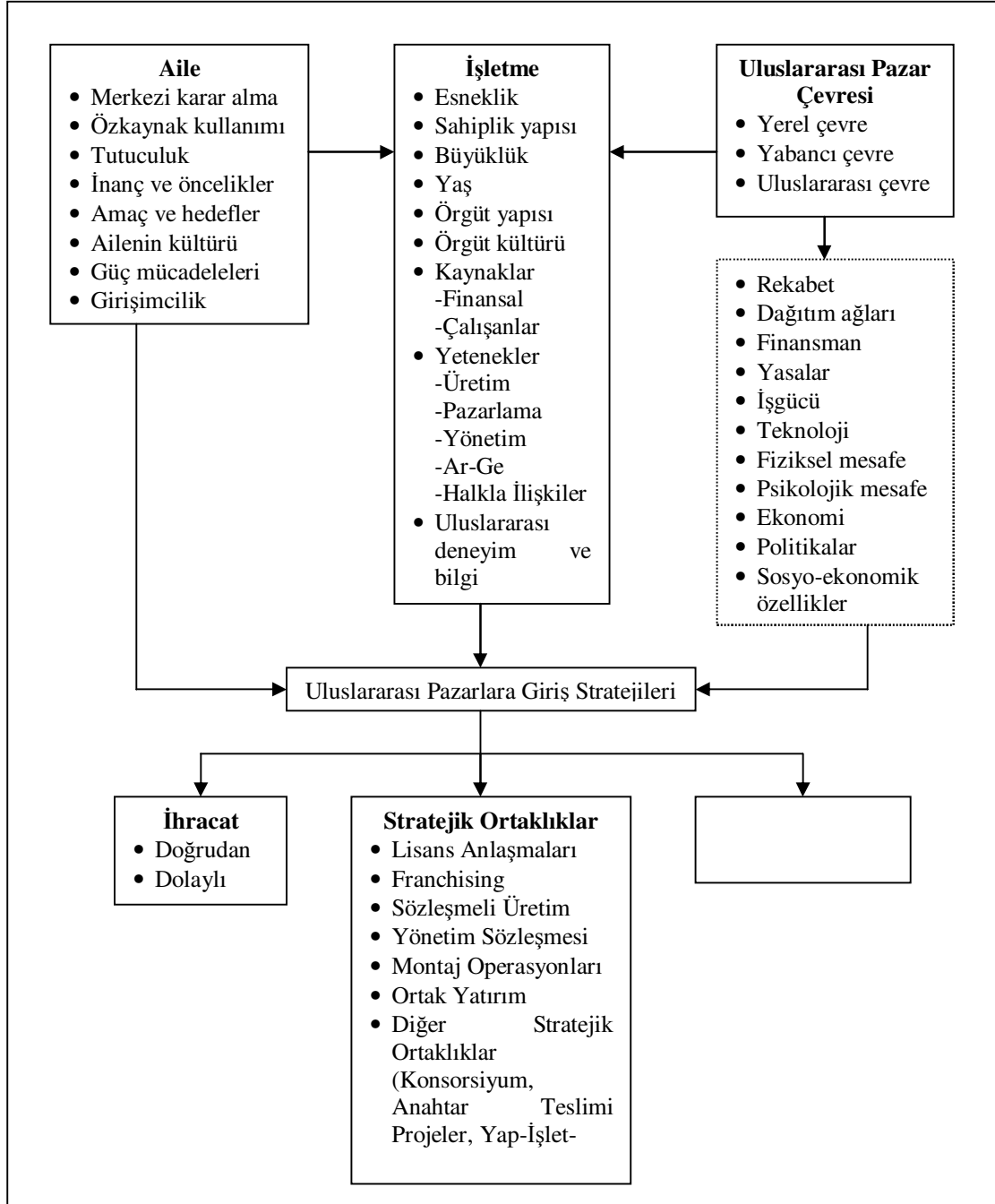
Aile işletmelerinin kendilerine özgü kültürel yapıları aile işletmesinin strateji ve politikalarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Benzer şekilde aile işletmelerinin oluşturduğu kültür o bölge ya da ülkenin girişimcilik kültüründen, iş yapma usullerine, örgüt yapılarından yönetim anlayışlarına kadar birçok konuyu etkilemektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri ülkelerin ekonomik olduğu kadar toplumsal gelişim içinde önem kazanmaktadır. Aşağıda aile işletmelerinin toplumsal gelişim açısından önemi özetlenmektedir (Swinth ve Winton 1993, 19; McKibbin ve Pistrui 1995, 263; Nelton 1995, 42; Okorofao 1999, 148; Ruzzier; Antoncic; Hisrich 2007, 481):

- Küçük ve orta boy aile işletmeleri uluslararası ticarete aktif katılımları ile ülke imajını olumlu etkilemektedirler,
- İşletmeler ve ülkelerarası iletişim ağlarını yaygınlaştırarak, kültürel ve ticari işbirliklerini artırmaktadırlar.
- Aile işletmesi olmasından kaynaklanan olumlu itibarları mevcut ise uluslararası faaliyetlerde bu durumun olumlu yansımalarını yaşamaktadırlar. Nelton (1995) çalışmasında, aile işletmelerinin dünyanın neresinde olursa olsun yine aile işletmeleri ile çalışmayı tercih ettiklerini öne sürmektedir. Bu çalışmayı destekler nitelikte Swinth ve Winton aile işletmelerinin daha çok farklı kültüre sahip olan ya da farklı ülkelerde bulunan aile işletmeleri ile ortaklıkları tercih ettikleri, Swinth ve Winton (1993), McKibbin ve Pistrui (1995) da aile işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde aile işletmeleri ve çokuluslu işletmelerle daha fazla işbirliği içerisinde bulduklarını ifade etmektedirler.

Ekonomik faktörler aile işletmelerinin uluslararası alandaki önemini belirleyen temel faktör gruplarından birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, toplumda ailenin ve dolayısıyla aile işletmesinin topluma potansiyel katkıları olmaktadır. Bu işletmeleri kültürleri, yapıları ve taşıdıkları sorumluluklar ile topluma örnek olma ve toplumu şekillendirme görevini yerine getirmektedir. Aile işletmelerinin uluslararasılaşma konusundaki tutum ve davranışları da diğer işletmelere örnek olması bakımından ayrıca önem taşımaktadır.

Aile işletmelerinin uluslararasılaşması, aile sisteminin ve işletmenin hayatını ve gelişimini etkileyen çevresel faktörlerin, işletme ile bütünleştiği bir süreç çerçevesinde

gerçekleşmektedir. Şekil 3.1. incelendiğinde aile işletmelerinin uluslararası pazarlara giriş yöntem ve stratejilerini belirleyen üç unsur (*aile, işletme ve uluslararası pazar çevresi*) görülmektedir.



Şekil 3.1. Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Modeli

Aile, işletmenin uluslararasılaşmasında anahtar bir görev üstlenmektedir. Her işletmenin kendine özgü bir yapısının bulunması, işletmelerin uluslararasılaşma konusunda farklı tutumlar içinde olmaları sonucunu doğurmaktadır. Fakat genel olarak aile işletmelerine

özgü olan tutuculuk, merkezi karar alma, riskten kaçınma eğilimi ve özkaynak kullanımı gibi özellikler işletmeler ve uluslararasılaşma kararları üzerinde belirleyici olmaktadır. Ayrıca ailenin, amaçları, beklentileri, inançları, hedefleri de uluslararasılaşma konusunda işletmenin rotasını çizmesinde yol göstermektedir.

Uluslararası pazar çevresi, uluslararasılaşmayı düşünen işletmelerin sınırları dışında kalan fiziksel ve sosyal etmenlerin bütünü olarak düşünülebilmektedir. Bu etmenlerin başında ekonomik, politik, siyasal, kültürel, demografik yapılar, rakipler, coğrafi ve teknolojik koşullar sayılabilmektedir. Uluslararası faaliyette bulunmak isteyen işletmeler bu noktada yerel çevrenin yanı sıra faaliyette bulunacakları ülkelerin her birinin çevre koşullarını ve aynı zamanda uluslararası çevre koşullarını da dikkate almak zorundadırlar.

İşletme, uluslararasılaşma faaliyetlerinde bir diğer unsuru oluşturmaktadır. Uluslararası faaliyetlere katılımı işletme unsuru, daha çok kontrol edilebilir olarak görülen iç çevresel unsurlar çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. İşletmenin sözkonusu iç çevresel dinamiklerini işletmenin yapısı, büyüklüğü, esnekliği, sahiplik yapısı, kültürü, kaynak ve yetenekleri, uluslararası deneyimi ve bilgi birikimi gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu durumda aile işletmeleri, aile, işletme ve uluslararası pazar çevresinin etkileşiminden oluşan bir uyum sürecinden geçerek, uluslararası faaliyetlere katılım kararlarını faaliyete geçirecek uluslararası pazarlara giriş stratejileri belirlemektedirler. Daha sonra bu stratejilerden biri ya da birkaçını uygulayarak uluslararası faaliyetlere katılmaktadırlar.

3.3. AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Mutlu 2005, 92-93). Büyüyen global pazarlar geleneksel olarak yerel pazarlarına odaklanan aile işletmeleri açısından da uluslararasılaşmanın önem kazanmasını sağlamıştır.

Temelde aile işletmeleri, diğer işletmelere göre daha az büyüme ve uluslararasılaşma eğilimindedirler. Bu eğilimleri, aile işletmelerini uluslararası pazarlarda sıkıntı yaşamasına sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma konusundaki hareketsizliğinin en yaygın sebepleri arasında hem ailenin hem de işletmenin artan ihtiyaçları için gerekli sermayelerinin sınırlılığı, girişimci liderliği

dönüşümde gösterilen direnç, esnek olamama, ailenin ihtiyaç, değer ve amaçları arasındaki farklılıklar ve kardeşler arasındaki çatışmalar sayılabilmektedir (Fernandez; Nieto 2005, 77). Diğer taraftan aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında diğer işletmelerden farklı olarak işletmenin yapısı, sistemleri (işletme, aile ve yönetim), kültürü ve özellikle de ailenin uluslararası özellikleri gibi faktörler işletmelerin uluslararasılaşmasında motivatör faktörler olabilmektedir (Gallo; Sveen 1991; 182-183).

Sosyal bir süreç olarak düşünülen uluslararasılaşma, birbirleriyle ilişkili birçok faktörü içinde barındırmaktadır. Bir aile işletmesinin uluslararasılaşmasından bahsedildiğinde ise bu faktörler daha da artmaktadır. Çünkü aile işletmeleri içinde duygusal unsurlarında bulunduğu, aile ilişkilerini içeren ayrı bir boyutu da kapsamaktadır. Dolayısıyla bu boyut da aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri artırmaktadır.

Zahra ve George (2002, 267-275), işletmelerin uluslararasılaşma hızını belirleyen faktörleri; iç (örgütsel) faktörler, stratejik faktörler ve dış faktörler olarak sınıflandırmaktadır. Öte yandan Gallo ve Sveen (1991, 46-47) ise aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını sağlayan ya da engelleyen faktörleri üç grupta sınıflandırmaktadır. Bu faktörler; stratejik (çevresel) faktörler, aile işletmesi ile ilgili faktörler ve üst yönetimin tutumlarından kaynaklanan faktörler olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

3.3.1. Stratejik Faktörler

İşletmenin çevresi ile uyumu, uluslararasılaşması konusunda temel belirleyici faktörlerden birini oluşturmaktadır. Çok boyutlu bileşenleri içeren işletme ve çevre uyumu pazar, müşteri, kaynak, teknoloji ve rakipler çevresinde değerlendirilmekte, aynı zamanda işletmenin sahip olduğu iletişim ağlarını da içermektedir.

Monopolistik avantaj teorisine göre işletmeler, yerel rakiplerinden farklı olarak özel bir rekabet avantajına sahip ise bazı uluslararası risklere katlanabilmektedirler (Pla-Barber; Escriba-Estova 2006, 261). Bu kapsamda, stratejik faktörler de işletmenin ve çevresinin rekabetçi özellikleri, yerel ya da dış pazarlardaki fırsatları algılama durumu ve dış piyasalardaki rakiplerine göre teknolojik yeterliliğinin bulunup bulunmaması gibi faktörlerle ilgilidir (Gallo; Sveen 1991; 182). Bu faktörler, işletmenin faaliyette bulunduğu ülke ve yurt dışındaki ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncuları (müşteriler, tedarikçiler, rakipler)

kapsamaktadır (Ülgen; Mirze 2004, 89). Aşağıda aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen stratejik faktörler hakkında bilgi verilmektedir:

3.3.1.1. Girişimcilik ve Ekonomik Özgürlük

Girişimci karar verici özellikleri ve algıları ile uluslararasılaşma sürecinin en önemli değişkenlerinden birini oluşturmaktadır. Girişimcinin temel özelliği basit olarak kabul edilebilir bir risk seviyesinde yeni bir şey yapmak ya da önceden yapılmış olanı, yeni bir yöntemle yapmayı içermektedir (Granatabadi 2005, 103). Schumpeter'e göre, ekonomik değişmeyi yaratan temel unsur girişimcinin yenilikçilik özelliğidir (Sarvan; Arıcı; Özen ve Diğerleri 2003, 83). Uluslararası pazarlarda da girişimcinin yenilikçilik özelliği ön plana çıkmaktadır.

Uluslararasılaşma girişimsel bir faaliyettir. Rekabetçi bir pazara girişte her faaliyet girişimsel bir faaliyet ve her girişimsel faaliyette gerekli bir rekabet olarak görülmektedir. Bu piyasalarda girişimcinin rolü, yeni bir pazara yeni bir fikirle, daha iyi bir ürünle, daha çekici bir fiyatla ya da yeni bir üretim tekniği yardımıyla girebilmeyi içermektedir (Granatabadi 2005, 103). Benzer şekilde uluslararasılaşmada ekonomik özgürlük de girişimcilikle birlikte ele alınmaktadır. Ekonomik özgürlük, hukukun üstünlüğü ile kişi ve mülkiyet haklarının gönüllü değişimi aracılığı ile korunduğu serbest rekabete sahip piyasa ekonomisini ifade etmektedir (Gamboa 2005, 3). Beach ve Miles (2006, 56) ise ekonomik özgürlük kavramını, vatandaşların korunması ve özgürlüklerinin sağlanmasının ötesinde mal ve hizmetlerin üretim, tüketim ve dağıtımının devlet tarafından kısıtlanmaması olarak ifade etmektedirler. Kısaca ekonomik özgürlük, bireylerin kendilerini en verimli hissettikleri yöntemlerle çalışmaları, üretmeleri, tüketmeleri ve yatırım yapmalarınıdır.

Ekonomik özgürlükler ile ülkelerin kalkınmışlık düzeyi arasında ilişkiler bulunmaktadır. Çeşitli uluslararası derecelendirme kuruluşları şirketlere, bankalara ve ülkelere, ülkelerinin ekonomik ve sivil özgürlüklerini hesaplayarak kredi notu vermektedirler. Dünya Bankası verilerine göre, ekonomik özgürlük ve refah düzeyi arasında da doğrusal bir ilişki vardır. Özgürlük düzeyi yüksek olan ülkeler aynı zamanda daha yüksek refaha da sahip ülkelerdir. Ekonomik özgürlükler bakımından en baskıcı ülkelerin toplandığı yüzde dilimlere ait gelir düzeyleri en düşük, en zengin ülkelerin özgürlük düzeyleri ise en yüksektir (Kabaş 2004, 100-101). Ülkelerin ekonomik özgürlük düzeylerini belirlemek için 50 değişkenden oluşan bir indeks

kullanılmaktadır. Bu indeks 10 grupta sınıflandırılmaktadır. Bu gruplar (Granatabadi 2005, 103; Beach ve Miles 2006, 56);

1. Ticaret politikaları, 2. Ülkelerin mali yükleri, 3. Ekonomideki devlet müdahaleleri, 4. Para politikaları, 5. Nakit akışları ve yurt dışı yatırımlar, 6. Bankalar ve finansman, 7. Ücret ve fiyatlar, 8. Mülkiyet hakları, 9. Düzenlemeler ve 10. Kara borsacılık olarak sıralanmaktadır. EFW (Economic Freedom of the World) indeksine göre ise ulusal politika ve kurumların ekonomik özgürlükleri beş faktörle ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu faktörler; 1. Devletin büyüklüğü, (harcamalar, vergiler ve girişimciler), 2. Yasal yapı ve mülkiyet haklarının güvenliği, 3. Sağlam para (sound money), 4. Yabancılara tanınan ekonomik özgürlükler ve 5. İşletme, işgücü ve kredi düzenlemeleridir.

Ekonomide ekonomik özgürlüğü bulunan aktörlerin (girişimcilerin, finansörlerin, sanayicilerin vd.) karşılaştığı teşvikler büyük ölçüde kurumlar tarafından belirlenmektedir. Kurumların belirlediği bu teşvikler ek katma değer üretimine yol açarak büyümeye ve uluslararasılaşmaya katkıda bulunmaktadır. Üretken faaliyetler daha az vergilendirilerek, bağımsız bir adli sistem ve özel mülkiyet haklarının korunması temin edilmektedir. Ayrıca, dinamik bir iş çevresi oluşturularak, düşük ve istikrarlı bir fiyat artışıyla rasyonel karar verme süreci kolaylaşmakta ve bu durum büyümeye olanak sağlanmaktadır (Kabaş 2004, 100-101).

Yüksek ekonomik özgürlüğe sahip ve girişimcilik yönü ağır basan işletmelerin büyüme ve uluslararasılaşma düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşmasında da bu faktörlerin önemi göz ardı edilememelidir. Risk alabilen, yaratıcı, yenilikçi girişimcilerin aile içinde öne çıkarak, verimli yöntemlerle çalışmaları, üretmeleri, tüketmeleri ve yatırım yapmaları büyüme ve uluslararası piyasalara açılmalarına yardımcı olmaktadır.

3.3.1.2. İmalat Sanayinin Mevcut Durumu

İmalat sanayinin ülkedeki durumu rekabet ve pazara giriş koşulları kapsamında değerlendirilmektedir. Fırsatları görmede ve yakalamada bütün girişimciler birbirleriyle rekabet etmektedirler. Rekabet en önemli çevresel durum (Granatabadi 2005, 106) ve işletmelerin büyüme ve uluslararasılaşmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Geleneksel açıdan rekabet kavramı ile her işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın büyüklüğüne ve yapısına bağlı olarak tehdit altında bulunduğu ve aynı ürünü üreten

diğer işletmelerle fiyat, kalite vb. unsurlar üzerinden yaptığı bir yarış ifade edilmektedir (Tekin; Çiçek 2005, 64). Her bir ülkedeki rekabet yoğunluğu büyük ölçüde işletmenin rekabet avantajını ve yenilikçi yeteneklerini etkilemektedir (Galan; Galande; Gonzalez-Benito 1999, 779).

Rekabet, girişimcilerin kâr elde edebileceklerini düşündükleri piyasalara girmelerini de mümkün kılmaktadır. Bu piyasalara girmelerini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Rekabet kuruluna göre bu faktörler (Türkiye Rekabet Kurulu 2007, 9–11); yasal giriş engelleri (izin alma zorunluluğu, belirli standartlara uyma yükümlülüğü, hukuki veya düzenleyici kontroller vb), hammadde temin olanakları, pazardaki tedarik ve dağıtım anlaşmalarının niteliği ve süresi, pazardaki araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin önemi, özellikle patent, know-how ve diğer fikri mülkiyet haklarının ve bu haklara dair lisansların önemi, pazarda ölçek ekonomilerinin varlığı, pazara önemli bir rakip olarak girişin toplam maliyeti (yatırım, araştırma ve geliştirme, dağıtım sisteminin kurulması, reklâm maliyetleri vb.), kurulu kapasite ve kapasite kullanım oranları, taşıma maliyetleri, mevcut dağıtım ve perakende imkânlarının yeterliliği, tarife, kota ve ithalât yasağı gibi hukuki ticaret engelleri, şartnameler veya teknik zorunluluklar, mal alım ve tedarik usulleri, mevcut markalar veya ürünlere yönelik tüketici tercihleri olarak sıralanabilmektedir (Müftüoğlu; Odabaşı 2004, 221–225).

Etemad (2004, 10) küçük ve orta boy girişimcilerin uluslararasılaşmasında etkili olan endüstri özelliklerini; rekabet, uluslararası değer zinciri, endüstrideki oligopolistik tepkilerin mevcudiyeti ve endüstrinin kendine has tutumu olarak özetlemektedir.

Aile işletmeleri de rekabet ve pazara giriş koşullarından diğer işletmeler kadar etkilenmektedirler. Gerek yerel gerekse uluslararası piyasalarda rekabet işletmelerin faaliyetlerini yönlendiren, tercihlerini etkileyen ve uluslararasılaşmasında belirleyici rol oynayan önemli bir unsurdur.

3.3.1.3. Entegrasyon ve İşbirliklerine Karşı Direnç

Bölgesel ekonomik entegrasyonlar ve işbirlikleri uluslararası ticaretin yaygınlaşmasında ve işletmelerin uluslararasılaşmasında kritik rol oynamaktadırlar. Şöyle ki, ekonomik entegrasyonlar, bir grup ülke arasındaki tercihli ekonomik anlaşmalarla oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle ekonomik entegrasyon, ülkeler arasındaki ticaret ve işbirliğini geliştirmek amacıyla uluslarüstü kapsamlı yasa ve yönetmelikler hazırlayarak bunlara uymayı kabul etmektir (Yüksel 1999, 39). Bu anlaşmalar ticari bir blok oluşturmaktadır.

En az bütünleştirici olanından, en fazla bütünleştirici olanına doğru bir sınıflandırma yapıldığında bölgesel ekonomik entegrasyonların 4 safhadan oluştuğu görülmektedir (Gürün 2000, 116). Bu safhalar; “Serbest Ticaret”, “Gümrük Birliği” “Ortak Pazar” ve “Ekonomik Birlik” safhalarından oluşmaktadır. Temel amaçları; üye ülkelerde istihdamı artırmak, ekonomik istikrarı temin etmek, hayat standartlarını yükseltmek ve dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmaktır. Benzer şekilde Dünyada pek çok uluslararası işbirliği de oluşturulmuştur. Bunlara “Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü” (OECE), “Avrupa Ödemeler Birliği” (EPU), “Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü” (OECD), “Stratejik İhracatın Çok Taraflı Kontrolü Koordinasyon Komitesi” (COCOM), “Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği” (APEC), “Gümrük İşbirliği Konseyi” (CCC) örnek olarak verilebilmektedir (Mutlu 2005, 172). Bölgesel bütünleşmeler her zaman dünya ticaretinin artışına hizmet etmemektedir. Bölgesel bütünleşmeler ekonomi üzerinde “ticaret yaratma” ve “ticareti saptırma” etkisine sahiptir. Ticaret yapma etkisi ile ülkelerin karşılaştırmalı üstünlükler sahip oldukları alanlarda daha fazla ürün ve hizmet üreterek birbirleriyle yaptıkları ticareti artırmaları ifade edilirken, ticareti saptırma etkisi ile de ekonomik birliklere üye olan ülkelerin birbirleriyle ticaret yapmayı tercih etmeleri nedeniyle üye olmayan ülkelerle yaptıkları ticareti azaltmaları ifade edilmektedir (Yüksel 1999, 41). Bu durumda dünya ticaretindeki artış, ancak bölgesel ekonomik bütünleşmelerin ticaret yaratma etkisi, saptırma etkisinden büyük olduğu takdirde mümkün olabilmektedir.

Görüldüğü üzere bu anlaşma ve blokların dışında kalan ülke ve işletmeler genellikle uluslararası ticaretten olumsuz etkilenmektedirler. Bu yüzden işletmeler; bazı uluslararası organizasyonlara üye olma, diğer ülkelerle işbirliği ve entegrasyonlara gitme, ya da birtakım endüstri anlaşmaları ile kendi uluslararasılaşma derecelerini kendileri belirlemeye çalışmaktadırlar (Dinçer 1988, 111). Küçük ve orta boy işletmelerde bu entegrasyon ve işbirlikleri karşısında dış bilgi ve kaynaklara ulaşabilmek ve işletmelerinin yeteneklerini ortaya koymak için sosyal iletişim ağlarına (Granatabadi 2005, 106) ve katma değer oluşturacak faaliyetlere yönelerek (Kutschker; Baurle 1997, 105) bu oluşumlara karşı rekabet gücü kazanmaya çalışmaktadırlar. Aile işletmeleri de yapısal ve finansal durumlarının sonucu bu işbirlikleri içinde direk olarak faaliyette bulunamadıkları için bu oluşumlara karşı bir direnç göstermektedirler.

3.3.1.4. Finansal Riskleri Azaltma

Uluslararası faaliyetlerde finansman işlemleri, özellikle uluslararasılaşmanın erken dönemlerinde işletmelerin karşılaştığı önemli problemler arasında yer almaktadır (Klonowski 2005, 86). Uluslararasılaşmanın temel şartı olan güçlü finansal kaynaklara sahip olma konusunda KOBİ'ler, büyük ölçekli firmalar kadar güçlü değildir. Güçlü finansal yapı olmadan uluslararası faaliyetlere katılmak oldukça zordur (Karadal 2001, 150).

Uluslararası faaliyetlere yönelen işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için dünyanın dört bir tarafından sermaye sağlamaya çalışmaktadırlar. Yabancı pazarlarda işletmesi adına hisse senedi çıkarabilir veya borç para alabilirler, ya da yabancı ülkelerdeki yan kuruluşlarını finanse edebilmek için sermaye tedarikine gidebilirler. Borç sermayesine (debt financing) mi yoksa özsermaye finansmanına (equity financing) mı gideceği karmaşık seçimleri içermektedir (Yüksel 1999, 364). İşletmelerin finansal açıdan karşılaştıkları riskler; ödemeler dengesi, döviz fiyatları, faiz oranları ve enflasyon oranlarında ülkeler arasında görülen farklılıkları kapsamaktadır (Yüksel 1999, 35; Klonowski 2005, 86). İşletmeler farklı ülkelere yatırım yaparak bu riskleri azaltma eğilimindedirler. Aile işletmelerinin büyük bir yüzdesinin de küçük ve orta boy işletmelerden oluşması benzer finansal riskleri yaşadıklarını göstermektedir. Bu işletmeler uluslararası faaliyetlere yönelerek farklı ülkelerden farklı finansman kaynakları sağlamayı amaçlamaktadırlar.

3.3.1.5. Uluslararası Pazar Fırsatların Değerlendirilmesi

İşletmelerin uluslararasılaşma amaçları arasında büyüyen kaynak ihtiyaçlarının karşılanması ve yabancı pazarların avantajlarından faydalanmak yer almaktadır (Fernandez; Nieto 2005, 79). Dünyanın nüfusunun çok hızlı bir şekilde artışı, işletmelere pazar açısından büyük bir potansiyel meydana getirmektedir. Bu pazarlardaki talep artışları işletmeler için büyük fırsatlar ve çekici pazarlar sunmaktadırlar (Özalp 1998, 32-33). Uluslararası faaliyette bulunulmak istenen pazarın çekiciliği, yerel pazarda işletmenin yaptığı işle ilgili fayda, maliyet ve risk arasındaki dengeyle ilgilidir (Peskova 2006, 69).

Global ölçekte ortaya çıkabilecek pazar fırsat ve avantajlarından yararlanabilmek işletmelerin uzun dönemli başarılarında kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler yerel kaynakların sınırlı olduğu ve uluslararası pazarların ucuz işgücü, hammadde, enerji vb.

kaynaklarının işletmeye maliyet avantajı sağladığı durumlarda uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme eğilimindedirler. Özellikle az gelişmiş ülkelerde ücretler gelişmiş ülkelere göre çok düşüktür. Ayrıca hammadde ve yardımcı maddelerin, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelere göre çok düşük olması ve bu maddelerin taşınma masraflarından da kurtulmak için işletmeler faaliyetlerini ülke dışında sürdürme kararı verebilmektedir. Bu şekilde işletmeler üretim faktörlerini daha ucuza mal ederek, kâr elde edebilmektedir.

İşletmelerin uluslararası pazarlardaki fırsatları değerlendirebilmesi için öncelikle güven ortamının oluşması gerekmektedir. Rekabetçi bir ortamda güvene dayalı işbirlikleri tercih edilmektedir. Benzer şekilde bir iş veya eylemin, belirli ahlaki değerlere uygun düşmesini ifade eden meşruluk da çok önemlidir. Uluslararası pazarlarda da yasallık ve meşruluk sınırları içerisinde faaliyet gösterilmesi gerekmektedir (Granatabadi 2005, 106).

İşletmeler fırsat olarak düşündükleri piyasalarda öncelikle kolay anlaşılabilme ve düşük belirsizlik aramaktadır. Belirsizliği azaltmak için de psikolojik mesafesi yakın ülkelerde faaliyette bulunmayı tercih etmektedirler. Bu noktada psikolojik olarak yakın olarak hissedilen yerler (Johanson; Vahlne 1977, 25), kolay bilgi sağlanılacak pazarlar uluslararasılaşma için uygun pazarlar ve yerler olarak görülmektedirler.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde sermaye birikimi sağladıkları ve büyüdüklerinde yerel piyasa yetersiz hale gelmekte ve ülke dışı fırsatlara yönelmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Aile işletmeleri de KOBİ'ler gibi uluslararası faaliyetlerde bulunarak değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, yeni pazarlara ve kaynaklara ulaşabilmek arzusu taşımaktadır.

3.3.1.6. Ülkeler Arasındaki Ticaret Engellerinin Kaldırılması

1929 Dünya ekonomik buhranın ardından ülkeler kendi içlerine kapanmayı, bireysel davranarak büyük bunalımın getirdiği sorunlarla mücadele etmeyi tercih etmişlerdir. Bu durum da dünya ticareti için işbirliğinden uzaklaşılmasına neden olmuştur. Ülkeler kendi sanayilerini korumak ve dış ödemeler dengesi problemlerini çözmek için ya gümrük tarifelerini yükseltme yoluna gitmişler (Karaca 2009,1) ya da ekonomik avantajları olmayan verimsiz alanlara yatırım yaparak ve ithalatı zorlaştırıcı önlemlerle bu sektörleri koruma altına almaya çalışmışlardır. Bu kapsamda serbest uluslararası ticareti engellemek isteyen ülkeler başlıca gümrükler, kotalar, kambiyo sınırlamaları ve

boykotlar gibi araçları kullanmışlardır (Kozlu 2003, 43). Uyulması güç standartlar, uzun ve karışık formaliteler ve benzeri idari uygulamalarla ithâlatı güçleştiren piyasa koşullarını oluşturmuşlardır. Ülkelerin kendi sanayilerini korumak amacı ile oluşturdukları bu uygulamalar dış ticareti engellerken, bu durumun doğal sonucu olan tekelleşme oluşmaktadır. Tekelleşme ile iç rekabeti de engellenmekte ve ülkeler dolayısıyla kendilerine zarar verecek konuma düşmektedirler.

Bazı ülkelerin kendilerini korumak için gümrük tarifelerini yükseltmesi, sanayileşme yolundaki ülkelerin dış ticaretinde durgunluklara sebep olmakta; üretim hacimlerinin, satış hâsılatlarının ve kârlarının düşmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkan kayıpların, yatırımcı ülkeye yapılacak kâr ve kazanç transferi ile ülkenin milli gelir, döviz ve istihdam dengesinin korunmasını sağlayacağı düşüncesi ile ülkelerarası ticaret engellerinin kaldırılması tüm ülkelere desteklenmiştir. Bu durumun sonucunda uluslararası ticaretin düzenlenmesinden sorumlu, ticarete serbestleşmeye ilişkin Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) 1947 yılında imzalanmıştır (Czinkota; Ronkainen 1993, 33).

GATT, imzalandığı yıldan itibaren ticaretin serbestleştirilmesi yönünde atılan pek çok adımda yer almış ve uluslararası ticaret alanında ülkeler açısından önemli bir platform olmuştur. Yeni bin yılın eşiğinde uluslararası ticaretin kazandığı farklı boyut ve özellikler de göz önünde bulundurularak, 1995 yılında Uruguay Çok taraflı Ticaret Müzakereleri sonucunda Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) kurulmuştur. Hem DTÖ’de hem de GATT uluslararası ticaretin serbestleştirilmesini temel olarak benimsemişlerdir (Örnek 2008, 1).

GATT’ın imzalanması ve DTÖ’nün kuruluşunun ardından rekabeti bozucu ve ticareti kısıtlayıcı engellerin ortadan kaldırılmasından dolayı dünya ticaretinde önemli artışlar sağlanmıştır. Türkiye’de de dış ticaret engellerinin kaldırılması işletmelerin uluslararasılaşmasını olumlu etkilemiştir.

3.3.1.7. Uluslararası Kuruluşların Etkisi

Uluslararası çevre denildiğinde değişik para birimleri, gelir seviyeleri, diller, kültür farklılıkları, ticari yasa ve kurallar gibi birçok yeni bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Uluslararası pazarlar için gerekli olan bu bilgiler; ülke, konum, doğal kaynaklar, nüfus özellikleri, alt yapı, ticari politika, pazar yapısı, rekabet ve rakip ürünleri fiyatları olarak sayılabilmektedir (Akat 2003, 16-17). Uluslararası pazarlar konusunda önemli olan

sadece bilginin türünü saptamak değil, aynı zamanda bu bilgi kaynaklarına ulaşabilmektir. Bu kaynaklara; dış ticaret geliştirme ofisleri, ticaret ataşelikleri, bankalar, hedef ülkelerin resmi kuruluşlarından elde edilebileceği gibi Uluslararası Ticaret Merkezi (International Trade Center_ITC), Birleşmiş Milletler (United Nations_UN), Gıda ve Tarım Örgütü (Food and Agriculture Organizations_FAO), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Cooperation and Development_OECD), Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund_IMF) (Kozlu 2003, 46-47) gibi uluslararası kuruluşlardan da ulaşılabilmektedir.

İhracatçılara uygun vade ve maliyette kredi sağlanması, uluslararası piyasalar konusunda bilgilerin sistematik olarak derlenmesi, ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin verilmesi açısından uluslararası bilgi sağlayan ve ihracat konusunda yardımcı olan kuruluşlar uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmak isteyen potansiyel işletmeler için yol gösterici bir rehber olmaktadır.

3.3.1.8. Uluslararası Ticaret Konusundaki Teşvikler

İhracat teşviklerinin ticarete daha kârlı ve maliyet düşürücü faktörleri içinde barındırması işletmeleri uluslararası faaliyetlerine yöneltilmektedir. Bu kapsamda aralarında Türkiye'nin de bulunduğu birçok ülke ihracatı ve uluslararası faaliyetleri destekleyici politikalar uygulamaktadır.

Bir ülkenin yabancılarla olan ekonomik ilişkilerini düzenlemeye yönelik tek yanlı bir politika olarak ifade edilen dış ticaret politikası; ithâlatın düzenlenmesi ve ihracatın teşviki için kullanılan araçlarla şekillenmektedir. Bu araçlar genel olarak (Demir 2003, 12); ihracat ürünlerine ucuz girdi sağlanmasına ilişkin araçlar, ihracatın finansmanına ilişkin araçlar ve pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesine ilişkin araçlar şeklinde de sınıflandırılabilir. Bununla birlikte kurumlar vergisi istisnası, Eximbank kredisi ve enerji muafiyeti olarak da sınıflanabilmektedir (Kaynar 2001, 1-16). Bu kapsamda Türkiye'de çok sayıda kamu kurumu, kendi yetki ve sorumluluk alanlarında değişik tedbirler dizisi etrafında teşvik tedbirleri uygulamaktadır. Bu teşvik tedbirleri aşağıda sıralanmaktadır (Ecer; Canitez 2008, 31; Mollasalihoğlu 2008, 1):

- Turizm Bakanlığı, arsa-arazi tahsisleri yapmaktadır.

- Maliye Bakanlığı, 25 Mart 1998 tarih ve 4325 sayılı kanun kapsamında vergi teşvikleri ve arsa-arazi tahsisi gerçekleştirmektedir.
- Halk Bankası, KOBİ'lere yönelik yatırım ve işletme kredileri sunmaktadır.
- Hazine Müsteşarlığı, KOBİ'lere yönelik yatırımları teşvik etmektedir.
- Eximbank yurt dışı mağaza kredisi programını yürütmektedir.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, Yurt Dışı Ofis Mağaza Yardımını uygulamaya koymaktadır.
- Düzenlemeleri ve uygulama tebliğleri Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından çıkarılan, ancak diğer bütün teknik, bilimsel ve mali değerlendirmeleri Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ile Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) tarafından yapılmakta olan AR-GE yardımı kapsamında, aynı projeler hem yüzde 50 hibe yardım ve hem de yüzde 50 oranında kredi desteğinden faydalanabilmektedir.

KOBİ'ler için finansal desteklerin yanı sıra enerji ve hammadde fiyatlarında yani girdilerde yapılan teşviklerde KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmasında etkili olmaktadır. Bu kapsamda devlet ihracat ve uluslararası faaliyetlerde KOBİ'leri kurumlar vergisinden muaf tutmaktadır. Yukarıda saydığımız teşvikler aynı zamanda küçük ve orta boy aile işletmelerini de kapsamaktadır.

3.3.2. Aile İşletmesi ile İlgili Faktörler

Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen ikinci faktör grubunu aile işletmesi ile ilgili faktörler oluşturmaktadır. Bu faktör grubu içerisinde aile üyelerinin faaliyetlerini nasıl planladıkları konusu aile işletmeleri için anahtar rol oynamaktadır. Aile işletmesiyle ilgili faktörler, motivasyon faktörleri, işletme özellikleri ve ailevi konuları içermektedir. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır:

3.3.2.1. Motivasyon Faktörleri

İşletmelerin uluslararasılaşmasında karar alıcı konumundaki kurucu ve yöneticiler için yurt dışında yatırım kararını vermek oldukça zor bir süreci içermektedir. Bu süreci etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler işletmelerin uluslararasılaşmasında motivasyon faktörleri olarak ifade edilmekte; iç ve dış motivasyon faktörleri olarak iki grupta incelenmektedir (Ahoroni 1966, 9; Granatabadi 2005, 100).

İşletmelerin uluslararası yatırım kararını, çok karmaşık bir sosyal süreç olarak ifade eden Ahoroni (1966) bu süreçte, işletmenin içinden ve dışından çok sayıda farklı fikir, tutum ve sosyal ilişki ile karşı karşıya bulunduğunu ve bu fikir, tutum ve sosyal ilişkilerin sürekli değişim içinde bulunduğunu vurgulamaktadır. Uluslararası yatırım kararı geçmiş, gelecek kadar mevcut faaliyetlerden de etkilenen çeşitli bireysel ve örgütsel davranış faktörlerini (yönetim yapısı, özel örgütsel düzenlemeler, ithalat vb. (Gustavsson; Lundgren 2006, 5)) içermektedir. İçsel motivasyon faktörleri işletmenin amaçları ve bu amaçları gerçekleştirme beklentileri ile ilgili olmaktadır (Lui; Li 2004, 7). İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi belirsiz koşullarda, farklı zamanlarda, işletmenin amaçlarını tecrübeleri ile uyumlaştıran lider bireyler tarafından alınan kararlar ile gerçekleşebilmektedir. Böylece liderlik ortaya çıkan problemler ya da fırsatlar için motivasyon sağlayıcı içsel bir güdü olarak görülmektedir.

Dış motivasyon faktörleri (Welch; Wiedersheim 1977; Wiedersheim-Paul; Olson; Welch 1978; Olson; Wiedersheim 1978) de; dış müşterilerden gelen tesadüfi siparişler, pazar fırsatları, rekabet, ekonomik işbirlikleri ve hükümet sınırlamaları olarak sınıflandırılabilir (Granatabadi 2005, 100).

Uluslararasılaşma kararları, birbiri arkasına gelen ve birbirlerini etkileyen, kimi zaman destekleyici kimi zaman karşıt karar zincirlerinden oluşmaktadır. Yukarıda ifade edilen iç ve dış motivasyon faktörleri de uluslararasılaşmayı destekleyici nitelikteki kararları içermektedir (Aharoni 1966, 10). Keza aile işletmelerinde de karar vericiler motivasyon faktörlerini dikkate almaktadırlar.

3.3.2.2. İşletme Özellikleri

İşletme özellikleri işletmelerin uluslararasılaşmasında önemli kriterler arasında yer almaktadır. İşletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetlerinin başlangıcından itibaren, uluslararasılaşmaya çalışan işletmelerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ekonomik teorilerle başlayan uluslararasılaşma çalışmalarında daha çok işletmenin özel ve temel yetenekleri kapsamında yer alan bilgi, teknoloji, ölçek ekonomileri, manevi değerleri, özel hakları (Caves 1971; Andersen 1997; Dunning 2001; Ohlen 2002; Öztürk 2004), sahiplik yapısı (Buckley; Casson 1979; Andersen 1997; Dunning 2001; Amann 2003) gibi faktörlerin üzerinde durulurken Davranışsal Teorilerden Dış Yatırım Karar Sürecinde işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki belirsizlik algıları (Aharoni 1966); Uppsala ve Yenilik Modellerinde işletme büyüklüğü ve tecrübeleri (Johanson;

Weidersheim 1975; Johanson; Vahlne 1977; Bilkey; Tesar 1977; Çavuşgil 1980; Reid 1981; Czinkota 1982) vurgulanmıştır. İlişki ve Süreç Temelli Teorilerde ise işletmenin demografik özellikleri, yönetsel özellikleri, pazarlama ve üretim değerleri, ihracat yoğunluğu ve başarısı (Miesenbock 1988), örgüt yapısı, işletme kültürü, işletmenin özel avantajları (Andersson 2000) gibi faktörler üzerinde durulmuştur.

Aile işletmeleri diğer işletmelerden örgüt, sahiplik ve yönetim yapıları bakımından farklılık göstermektedir. Bu kapsamda işletmenin yapısı, yönetsel özellikleri, sahiplik yapısı ve kurumsallaşma dereceleri (Gallo; Sveen 1991) gibi faktörler de işletmelerin uluslararasılaşmasını etkilemektedir.

3.3.2.3. Ailevi Konularla İlgili Özellikler

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden örgüt, sahiplik ve yönetim yapıları bakımından farklılık göstermesinin yanı sıra ailenin uluslararasılaşma konusundaki görüş ve düşünceleri de işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerini etkilemektedir. Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen ailevi konular (Gallo; Pont 1996, 47);

- Genç aile üyelerinin uluslararası faaliyetlere hazırlanması,
- Uluslararası kültür ve deneyim kazanılması,
- Aile üyelerinin çeşitli ülkelerde faaliyette bulunmak istemesi,
- Diğer aile üyeleri için yeni iş fırsatları yaratılabilme olarak sıralanabilmektedir.

Bu faktörlere ek olarak aile işletmelerinde insan, finansman ve teknolojik kaynak kısıtlarına rağmen işletmenin itibar, marka gibi manevi özelliklerini uluslararası alanda duyurmak istemesi, aile içi çatışmaları çözebilmek için daha kurumsal bir yapıya yönelmek ve profesyonel yönetim için uluslararasılaşmayı bir araç olarak görmesi de uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörler arasında yer alabilmektedir (Menendez-Requejo 2005, 124). Benzer şekilde yeni kuşakların faaliyetlere katılımını daha çekici hale getirebilmek için stratejik birleşme ya da yabancı bir işletmenin hissedarı olarak dış kaynaklara yönelme uluslararasılaşma da bir araç olarak kullanılabilir (Fernandez-Nieto 2005, 80). Bu faktörlere ilave olarak ailenin uluslararası pazarlar konusundaki bilgi düzeyi (Johanson; Vahlne 1977, 28) ve aile üyelerinin uluslararası piyasalara ilgisi de aile işletmesinin uluslararası faaliyetlerini etkilemektedir.

3.3.3. Üst Yönetimdeki Bireylerin Becerileri ve Tutumları İle İlgili Faktörler

İşletmelerin uluslararasılaşmasında işletme özellikleri kadar önemli bir diğer konuyu da üst yönetimdeki bireylerin özellikleri, becerileri ve tutumları oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde üst yönetimde genellikle aile fertlerinin yer alması bu durumu daha da kritik hale getirmektedir.

3.3.3.1. Üst Yönetimdeki Bireylerin Özellik ve Becerileri

İşletmelerin üst yönetiminde görev alan bireyler yönetici, kurucu ve girişimci gibi sıfatlarla pozisyonlarını sürdürmektedirler. Görevleri ve rolleri ne olursa olsun bu bireyler işletmelerde karar alma ve dolayısıyla da işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sorumluluğunu taşımaktadırlar. Bu yüzden de temel bazı özellik ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Girişimci terimi genel olarak temel karar alıcı anlamında kullanılmakta olup (Andersson 2000, 66), Hisrich ve Peters (1998, 20) bu becerileri yönetim becerileri, teknik beceriler ve kişisel girişim becerileri olarak sınıflandırmaktadır:

- *Yönetim Becerileri:* Planlama, organize etme, pazarlama ve muhasebe gibi yönetsel konulardaki becerileri içermektedir.
- *Teknik Beceriler:* Yazılı ve sözlü iletişim, teknik ve mesleki yeterlilikler, donanımlar konusundaki becerileri içermektedir.
- *Kişisel Girişim Becerileri:* Risk alma, karar alma, yenilikçilik, değişim ve dönüşüm konularında esnek olabilme gibi becerileri içermektedir.

Girişimciler yeni bir işletme kurma aşamasından, yeni bir faaliyete başlama aşamasına kadar pek çok süreçte çok sayıda kişisel karar vermektedirler. Bu noktada girişimcilerin en önemli özellikleri yaratıcı-yenilikçi olmalarıdır. Yaratıcı-yenilikçi özellikten kast edilen, girişimcilerin karşılaştıkları olaylar karşısında çözüm üretebilme yetenekleridir. Bu yetenekleri de eğitim ve tecrübelerini kullanarak geliştirebilmektedirler (Littunen 2000, 295). Bu kapsamda işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerinde girişimci, kurucu ya da yöneticinin uluslararası deneyim ve tecrübelerinin de çok önemli olduğu bilinmektedir (Granatabadi 2005, 105). İhracat ve yurt dışı faaliyet tecrübesi uluslararası pazarlarda algılanan risk ve fırsat kapasitesi üzerinde belirleyici olmaktadır (De Toni; Nassimbeni 2001, 134). Girişimcilerin kişisel girişim becerileri ile birlikte teknik ve yönetsel becerileri de dikkate alınmalıdır. Uluslararası alanda faaliyette bulunacak

işletmelerde girişimciler hem planlama, organize etme, yürütme gibi yönetim fonksiyonlarını hem de faaliyetlerin gereği olan bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma, yazılı veya sözlü iletişim kurabilme gibi fonksiyonları da yerine getirmek zorunda kalmaktadır.

3.3.3.2. Üst Yönetimdeki Bireylerin Motivasyonu

İşletmeler hızla değişen çevresel şartlara, yenilenen teknoloji ve iletişim hızına duyarsız kalmaları mümkün değildir. Dün yerel piyasalarda rekabet eden işletmeler bugün bütün dünya ülkeleri ile rekabet eder bir konuma gelmişlerdir. Bunu fark eden işletme kurucuları ya da yöneticileri işletmelerinin devamlılığını sağlayabilmek için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaya yönelik çalışmalara yönelmektedirler. Bu yönelim değer yaratma faaliyetlerinden yeni ürün ve pazar arayışına, teknolojik değişimleri izlemeye kadar varan büyük bir faaliyet alanından oluşmaktadır. Bu yönetici ya da girişimciler için global düşünce sisteminin benimsenmesi hem bir gereklilik hem de bir motivasyon faktörü oluşturmaktadır.

Üst düzey yöneticilerinin uluslararasılaşmasında, uluslararası fırsatların algılanması ya da son çare olarak uluslararasılaşmadan başka çarenin kalmayışi etkili olan diğer faktörler olarak sayılabilmektedir (Granatabadi 2005, 105). İşletmelerin, kurucu ya da girişimcilerin yabancı piyasalar konusunda edindikleri bilgilere verdikleri tepkiler, motivasyonlarına ve girişimsel davranışlarına bağlı olmaktadır. Özellikle tesadüfî yakalanmış fırsatlar üst düzey yöneticileri ve girişimciler için motive edici olmaktadır (De Toni; Nassimbeni 2001, 134). Girişimsel davranışta bulunmayan yöneticiler işlerinden tatmin olmama tehlikesi ile karşı karşıya kalmakta ya da uluslararası faaliyetlere yönelmeye motive olmamaktadırlar.

3.3.3.3. Üst Yönetimdeki Bireylerin Tutumları

Tutumlar, bireylerin davranışlarına yön veren, davranışlarının gerisindeki psikolojik faktör ve algılardan oluşmaktadır. Tutum, kişinin çevresinden algıladıkları doğrultusunda oluşturduğu düşünce, his ve inançların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan 1996, 33). Başka bir ifade ile tutum, bireyin kendi dünyasının (iç âleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleri olarak ifade edilmektedir (Eren 2004, 173–174). İşletmelerde yöneticilerin yönetim konuları ile ilgili tutumları (yönetimsel tutumları) da algısal eğilim, beklenti ve inançlarını içinde barındıran bir bakış açısı oluşturmaktadır (Granatabadi

2005, 105). Bu bakış açısı ile bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve tutumları yönünde de davranma eğilimine girmektedirler.

Uluslararasılaşma kavramı genellikle ya işletmenin uluslararası faaliyetlere karşı tutumunu ya da gerçek faaliyetlerini yurtdışına kaydırmasını ifade etmektedir. Burada tutum ve gerçek davranış arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tutumlar uluslararası girişimlerde temel alınan kararlardan, uluslararası faaliyetler de bu tutumlardan etkilenmektedir (Johanson; Wiedersheim-Paul 1975, 27–28). Uluslararasılaşma sürecinde aile işletmelerinin tepe yönetimindeki bireylerin tutumları ve bu tutumları belirleyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Gallo; Pont 1996, 47):

- *Fırsatlara Hazır Olma*: Tepe yöneticileri, rekabet üstünlüğü sağlamak ya da kârlılıklarını artırmak için iç ve dış çevre analizleri yaparak fırsatlara hazır olacak kararlarına ilişkin tutum geliştirebilmektedirler.
- *Girişim Odaklı Olma*: Tepe yönetimindeki bireyler girişimcilik özelliklerinden (yenilikçi-yaratıcı, risk alabilme) dolayı uluslararası faaliyetlere karşı olumlu tutum geliştirebilmektedirler.
- *Gönüllülük, niyet*: Niyet-algı-tutum-davranış döngüsü içerisinde tepe yönetimindeki yönetici, kurucu, ya da girişimciler uluslararası faaliyetlere başlama ya da geliştirmeye istekli olabilirler. Bu durum da uluslararasılaşmaya karşı olumlu tutum oluşturmalarına sebep olmaktadır.
- *Aile İçi Güç Mücadeleleri*: Aile işletmelerinin temel problemleri arasında yer alan iç güç mücadeleleri, bu yöneticilerin yeni yatırım fırsatları ve farklı alanlar da rekabet etme fırsatları ile uluslararasılaşmaya ilişkin bakış açılarını etkilemektedir. Bu durumda aile üyelerinin bazılarında uluslararasılaşmaya karşı olumlu tutum oluşurken, bazı üyelerde olumsuz tutum oluşabilmektedir. Örneğin Fernandez ve Nieto (2005) çalışmalarında, genç kuşak aile üyelerinin kurucu kuşaktan daha bilgili ve yetenekli oldukları düşüncesiyle yeteneklerini göstermek için uluslararası piyasaları tercih ettiklerini ve kuruculardan daha fazla ihracat yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır. Kurucu kuşak, genç kuşağa göre daha tutucu ve tedbirli davranmak için uluslararası faaliyetlere karşı daha olumsuz tutum sergilemektedir.

- *Üçüncü Ülkelerle Birleşmelerin Tercih Edilmemesi:* Tepe yönetimindeki bireyler uluslararası faaliyet ve işbirliklerine sıcak bakmamakta, güven duymamaktadırlar. Bu nedenle uluslararasılaşmaya karşı olumsuz tutum oluşturabilmektedirler.
- *Uluslararasılaşmayı Yönetim Kurulunun Desteklememesi:* İşletmelerde son karar merciini oluşturan yönetim kurulunun uluslararası faaliyetlere destek vermemesi durumunda tepe yöneticileri istekli olsa bile uluslararasılaşmayı engelleyici bir faktör olmakta ve dolaylı olarak işletmede ve yöneticilerde olumsuz tutumlar oluşturabilmektedir. Örneğin Avrupa'da ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, uzun çabalar sonucu işletmeye getirilen genel müdür ve yönetim kurulu, yurtdışındaki şubeler hakkındaki kararlarda anlayamamış, bu konuda uluslararası deneyim ve bilgisine rağmen yönetim kurulunun istekleri doğrultusunda kararlar alınmıştır (Ward; Handy 1988, 289-308).
- *Uluslararasılaşma Konusuna Bireysel İlgilerin Güç Yoğunluğu:* İşletmelerde uluslararasılaşma konusuna sıcak bakan bireyler olduğu gibi karşıt görüşte olan bireylerde olabilir. Bu durumda baskın olan gücün tutumu işletmeyi etki altına almaktadır.
- *Uzun Dönem Odaklılık:* Tepe yönetimi uzun vadede uluslararasılaşmayı düşünebilmektedir. Uzun vadede bile olsa bu durum uluslararasılaşmaya karşı olumlu tutum oluşmasına sebep olabilmektedir.
- *Hızlı Karar Alma:* Aile işletmeleri kısa emir-komuta zincirinin ve bürokrasinin az olduğu işletmelerdir ve en önemli avantajları da hızlı kararlar alabilmeleridir. Hızlı karar alabilen işletmeler karşılıklarına çıkabilecek fırsatları değerlendirme avantajına sahip olmakta ve dolayısıyla da uluslararası faaliyetlerde de hızlı karar alabilmek büyük avantajlar yaratabilmektedir.

3.3.3.4. Üst Yönetimdeki Bireylerin Davranışları

İşletmeler içinde buldukları çevre koşullarının karmaşıklık derecesine göre davranışlarını belirlemektedirler (Ülgen; Mirza 2004, 45). Girişimci, kurucu ya da tepe yöneticileri de bu faaliyet ve davranışları belirleyici konumda bulunmaktadır. Bu bireyler çevrelerinden aldıkları bilgiler yardımıyla karar almaktadır. Çevresel karmaşıklık ve belirsizlikler karşısında bireylerin bilgiyi algılama ve yorumlama

yetenekleri davranışlarını yönlendirmektedir yani aktif, proaktif ya da saldırgan (girişken) davranışlarla deniz aşırı pazarlarda sunulan fırsatları değerlendirmeye çalışmaktadırlar (Granatabadi 2005, 104).

İşletmelerin ihracat ve uluslararası davranışları yönetim ve organizasyon teorisi literatüründe çeşitli girişimsel sınıflamalara tabii tutulmaktadır (Ibeh; Young 2001, 568): Aktif/reaktif (Piercy 1982), saldırgan/pasif (Tesar; Tarleton 1982), proaktif/reaktif (Johnston; Czinkota 1982), aktif/pasif (Eshghi 1992). Bu bulgular uluslararasılaşan işletmelerin girişimsel stratejilerine göre davranışlarının farklılaştığını göstermektedir. Fakat genel olarak uluslararasılaşan işletmelerin aktif, proaktif ve saldırgan ihracat (katılım) davranışları gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir. Aşağıda bu davranışlar açıklanmaktadır:

- *Aktif İhracat (Katılım) Davranışları*: Çavuşgil (1980, 1984), aktif katılım davranışı sergileyen işletmelerde daha çok ihracat satışlarının artırılması ve satış yapılacak ülkelerin çeşitlendirilmesi yönünde çalışmalar olduğu ve bu işletmelerin girişimlerini yönetecek sabit bir ihracat organizasyon yapısı kurduklarını ifade etmektedir. Bu işletmelerde ihracat/satış oranı %10-39 arasında olmaktadır.
- *Proaktif İhracat (Katılım) Davranışları*: Johanson ve Czinkota (1982), proaktif katılımcı işletmelerin yabancı pazarlar hakkında daha fazla bilgi sağlama, ihracat için daha fazla yönetsel isteğe sahip olma eğilimlerine sahip olduklarını ve daha fazla pazar ve teknolojik avantaja sahip, daha nadir ürünler üretmeyi tercih eden işletmeler olduklarını vurgulamaktadır.
- *Saldırgan İhracat (Katılım) Davranışları*: Rocha ve arkadaşları (1990), saldırgan ihracatçı işletmelerin kendi deniz aşırı müşterileri ile doğrudan iletişim kurma, CEO'ların ihracat davranışına katılımını sağlama, ürün kalitesi, pazar farklılaştırması, denenmiş planlama teknikleri ve kalite kontrol faaliyetleri odaklı davranma eğilimlerinde bulunan işletmeler olduklarını ifade etmektedirler.

3.3.3.5. Üst Düzey Yöneticilerin Aileleri

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini etkileyen bir başka faktörde üst düzey yöneticilerin aileleri olmaktadır. Uluslararasılaşma faaliyetleri fiziksel olarak çok geniş alanlara yayılmaktadır. Global ölçekte işletmenin şubeleri arasındaki koordinasyon ve kontrolün sağlanmasından üst yönetim aktif rol oynamaktadır. Benzer şekilde işletmeler, yatırımın kısa dönemli olduğunun düşünülmesi, teknik anlamda uzmanlığa

sahip yöneticilerin ev sahibi ülkelerde bulunmaması, üst yönetimdeki bireylerin işletmenin kültürel yapısı içerisinde belli strateji ve politikaları doğrultusunda kazandıkları deneyimleri şubelerde de sürdürebileceklerinin düşünülmesi gibi nedenlerle bu yöneticileri şubelerinde görevlendirmektedir (Dereli 2005, 68). Üst yönetimdeki bireylerin şubelerde görevlendirilmesiyle öncelikle işletmede denetiminin kolay sağlanması hedeflenmektedir.

Özellikle işletmeler uluslararası faaliyetlere yeni başladıkları dönemde yabancı ülkelerdeki şubelerinde kendi ülke vatandaşı yöneticileri tercih etmektedirler (Mutlu 2005, 341). Bu durumda şubelerde görev yapacak olan üst düzey yöneticiler ailelerini de görev yapacakları ülkelere götürmektedir. Üst yönetimde görev alan bu bireyler ve aileleri, farklı bir ülkede farklı dil, din, inanç, eğitim, kültür gibi pek çok faktöre uyum sağlamak durumunda kalmakta; ikamet ettikleri yerleşim yerinden çocukların gideceği okullara kadar pek çok kapsamlı faaliyeti dikkate almak durumundadırlar. Bu nedenle üst yöneticilerin aileleri işletmelerin uluslararasılaşmasında dikkate alınması gereken faktörler arasında yer almaktadır.

3.3.3.6. Üst Yönetimdeki Bireylerin Ahlâki Davranışları

İşletmelerde en önemli paydaş olan işletme sahibi, birçok riski göze alarak, kâr elde etmek amacıyla işletmesini kurmakta; işletmenin diğer paydaşları ve üst yönetimde görev alan bireylerde bu amaca hizmet etmek için bir araya gelmektedirler (Sharp 2005, 1). Bu bireyler de, diğer çalışanlar gibi kişisel gereksinimleri, aile, eğitim, din gibi pek çok faktörle şekillendirdikleri kişisel değer ve yargılarıyla hareket etmektedirler. Ancak yöneticilerin işletmede üstlendikleri roller, onlara farklı sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumlulukların en önemlisi, yöneticilerin çalışanlarına örnek olmak zorunda kalmasıdır (Özgener 2004, 137). Bu noktada, işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İşletmenin kuruluş amacı olan kârın maksimizasyonunu sağlamak için yasal olan ve olmayan her uygulamayı işletmeleri için bir fırsat olarak gören bir anlayışa sahip yöneticiler, çalışanları için kötü örnek olmaktadır. Bu durumda çalışanlarda kendi çıkarlarını artıracak her yöntemin uygulanabileceğini düşünmektedirler.

Dürüstlük ve güven, ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerde de açıklık ve karşılıklı güven hem çalışanlar hem yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. İşletmelerin ahlâki ve kültürel stratejilerinin oluşumunda kritik öneme sahip olan üst düzey

yöneticilerin norm ve değerleri, örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmakta ve işletmedeki genel ahlâki iklimi, çalışanların davranışlarına ilişkin standartlara yön vermektedir. Daha da önemlisi ahlaki değerlerin kurumsallaştırılması, eylemle ifade edilen liderlik anlayışına bağlı olmaktadır (Özgener 2004, 138). Bu nedenle işletmelerde yöneticiler, dürüstlük ve güven ilişkilerinin ve ahlâki değerlerin oluşumunda, geliştirilmesinde rehber rolü oynamaktadırlar. Bu noktada ahlaki bir işletmenin oluşturulması, belirgin bir ahlak politikasının varlığı ile mümkün olabilmektedir.

Dürüst, açık ve davranışları konusunda hesap verebilen ahlaki yapıya sahip işletmeler, uluslararası pazarlarda güven duyulan işletmeler olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerde etik bir iklimin oluşturulmasında kritik bir öneme sahip üst yönetimdeki bireylerin davranışları işletmelerin uluslararası faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır.

3.4. KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI-LİTERATÜR TARAMASI

Küçük ve orta boy işletmeler büyük bölümünü oluşturan aile işletmelerinin uluslararası pazarlara katılımı konusundaki literatür incelendiğinde genellikle aile işletmelerinin uluslararası büyüme stratejileri, uluslararası faaliyetlerini etkileyen ya da sınırlayan faktörlerin tespiti, nesiller ve sahiplik yapısı ile uluslararasılaşmanın ilişkisi ve özellikle uluslararası faaliyetlerde aile işletmesi olan ve olmayan işletmelerin karşılaştırılması kapsamında bir çerçeve çizildiği görülmektedir. Aşağıda küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını içeren çalışmalar özetlenmektedir.

Gallo ve Pont (1996, 45-59) aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. İspanya'da 97 aile işletmesi üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri; işletmenin dış çevresi ile ilgili *stratejik faktörler*, örgütsel düzenlemelerle ilgili *aile işletmesi ile ilgili faktörler* ve işletmenin üst yöneticileri ile ilgili olan *üst yönetimin tutumları ile ilgili faktörler* şeklinde üç grupta toplamışlardır.

Gallo ve Sveen (1991, 181-190) işletmelerde yaşanan bir değişim süreci olarak ifade ettikleri uluslararasılaşma faaliyetlerini kolaylaştıran ya da sınırlayan faktörler üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonuçları, uluslararasılaşma faaliyetlerini kolaylaştıran ya da sınırlayan faktörleri; *işletmenin strateji ve genel amaçları, örgütün yapı ve sistemleri, örgüt kültürü, işletmenin gelişim aşaması ve ailenin uluslararası özellikleri* şeklinde ortaya konmuştur.

Ward (1997, 323–337) aile işletmelerinin büyümesi konusunu incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, çoğu aile işletmelerinin büyüemediğini ortaya koymakta ve bunun gerisindeki sebepleri işletmelerin yaşam döngüsünü tamamlamış olması, artan rekabet, sınırlı sermaye, sonraki kuşakların zayıf liderliği, liderlerin esnek davranamayışı ve değişime dirençleri, kardeşlerarası çatışmalar ve ailenin amaç, değer ve ihtiyaç farklılıklarının bulunması olarak göstermiştir.

Okoroafo (1999, 147–158) Kuzey Batı Ohio’da 187 aile işletmesinin uluslararasılaşma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, birinci ve ikinci kuşak aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlere katılmadığını, bunun daha sonraki kuşaklarda gerçekleşebildiğini; uluslararası faaliyetlere katılan işletmelerin yaklaşık yarısının uluslararası pazarlara girmek için ihracat ya da ortak yatırım yöntemini tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Graves ve Thomas (2003, 1–19) aile işletmeleri olan ve olmayan işletmeleri karşılaştırmışlardır. Araştırma bulguları, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre uluslararasılaşma derecelerinin daha düşük olduğu, yaşlı ve büyük işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde daha yeniliğe açık, iletişim ve büyüme odaklı olduklarını ortaya koymuştur.

Gallo ve arkadaşları (2004, 1–15) aile işletmelerinin stratejik birleşmeler yoluyla uluslararasılaşmalarını incelemiştir. Çalışmada; uluslararasılaşma sürecinde stratejik birleşmelerin bir araç olarak kullanılabilmesi için aile ve sahiplik yapısıyla ilgili olarak partnerler arasında güven, bağlılık ve yönetsel becerilerde uyum sağlamanın gerekliliğini vurgulamışlardır.

Harju ve Heinonen (2004, 1–20) aile işletmelerinin diğer işletmelerden daha fazla ihracat ve temel pazarlarda uluslararası faaliyetlerde bulduklarını; büyüme odaklı aile işletmelerinin diğer aile işletmelerine göre daha fazla uluslararası faaliyetlere katıldıklarını ve işletmede uluslararası faaliyetlere katılım arttıkça, aile içindeki anlaşmazlık ve çatışmaların da arttığı bulgularına ulaşmışlardır.

Fernandez ve Nieto (2005, 77–89), küçük ve orta boy aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma kararlarını analiz etmişlerdir. Sonuç olarak, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlere katılımının sahiplik yapısı ile negatif, işletmenin büyüklüğü, ikinci ve daha sonraki kuşakların yönetimde olması ve diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanakları ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Menendez-Requejo (2005, 122–133) aile işletmesi olan ve olmayan işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımını incelemiştir. Çalışma sonucunda, aile işletmelerinin de aile işletmesi olmayan işletmeler kadar ihracat ve ithalat yaptıkları, işletme büyüklüğünün işletmenin uluslararasılaşma stratejisi konusunda belirleyici rolü olduğunu ve işletmenin uluslararası faaliyetlere katılımında ikinci kuşağın pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Basly (2007, 154–180) küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasına bilgi kazanımı ve örgütsel öğrenme çerçevesinde bakmıştır. Bu çalışmada 118 küçük ve orta boy aile işletmesinde bilgi kazanımı, paylaşımı ve yayılımı incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, uluslararası bilginin işletmenin uluslararasılaşma derecesi ile pozitif ilişkili olduğunu vurgularken, aile işletmelerindeki muhafazakâr yapının uluslararası bilgi seviyesini direkt olarak etkilemediğini ve işletmenin sosyal ilişkilerinin uluslararası bilgi kazanımını pozitif olarak etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Graves ve Thomas (2008, 151–167) uluslararasılaşmayı işletmelerin büyüme ve gelişmeleri için önemli bir strateji olarak ifade etmektedir. Araştırma sonuçları, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma yöntemlerinin belirleyicilerini *işletmenin uluslararası bağlantıları, uygun finansal kaynakları ve bu bağlantı ve finansal kaynaklarla gerekli yeteneklerin geliştirilmesi* olarak ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun klasik uluslararasılaşma yöntemlerini tercih ettiklerini tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşması konusunda yapılan araştırmaların daha çok diğer işletmelerden farklılıkları, büyüme ve uluslararasılaşma dereceleri, uluslararasılaşmada tercih ettikleri araçlar, kuşakların uluslararasılaşmaya bakış açısı ve sahiplik konularında yoğunlaştıkları görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İMALAT SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Globalleşme ile dünyaya yayılan değişim ve dönüşüm olgusu, tüm işletmeler gibi küçük ve orta boy işletmeleri de etkilemektedir. Türkiye’de küçük ve orta boy işletmeler, özellikle ihracata dayalı büyüme politikalarını içeren 24 Ocak kararlarından sonra, yurt içi talebin daralması, kapasite fazlasının ortaya çıkması ve yabancı pazarların getirdiği fırsat ve imkânlar (Akat 2003, 19) nedeniyle uluslararası faaliyetlere yönelmişlerdir. İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini etkileyen söz konusu faktörler, işletmelerin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesi noktasında sorunlara yol açmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşması dereceleri, ekonomik büyüme, uluslararasılaşma yöntemi ve uluslararasılaşma faaliyeti (Jetto-Gillies 2002, 2) türlerine göre değerlendirilmektedir. Bununla birlikte uluslararasılaşmanın derecesini belirleyen faktörlerin ne olduğu ve uluslararasılaşmanın nasıl ölçüleceğine dair evrensel bir çözümün sunulamamış olması da bir diğer sorunu oluşturmaktadır (Vissak 2005, 1). Bu nedenle işletmelerin uluslararasılaşma derecesini belirleyen farklı kriterler ortaya konmuştur. Benzer şekilde işletmelerin uluslararası pazara girmeleri konusunda ortak bir paradigma, kavramsal çatı ya da bir teori olarak kabul edilebilecek genel bir anlaşma oluşturulamamıştır.

Bununla birlikte, işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri incelendiğinde araştırmacıların uluslararasılaşma konusundaki beklentilerine göre farklı yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir. Bazı araştırmacılar (Smith 1776; Ricardo 1817, Vernon 1976; Buckley; Casson 1976; Dunning 1988; Hecksher; Ohlin 1991), işletmelerin uluslararasılaşmasını; değişken talep koşulları, teknolojik gelişim, işletme stratejisi, piyasa koşulları, işlem maliyetleri ve yerelleşme avantajları gibi faktörlere dayandıran rasyonel bir karar olarak ele alırken, bazıları (Johanson; Vahlne 1977; Bilkey; Tesar

1977, Çavuşgil 1980; Reid 1981; Welch; Loustarinen 1988, Andersen 1993), işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri; örgütsel öğrenme, psikolojik mesafe ve uluslararasılaşma sürecindeki farklı aşamalarda farklı faktörler çerçevesinde bir öğrenme süreci olarak ele almaktadır. Bir diğer araştırmacı grubu ise (Johanson; Vahlne 1977; 1990; Forsgren 1989; Porter 1990) işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri, iletişim ağları, stratejik tercihler, sektörel hedefler, müşteriler ve endüstri trendleri noktalarında değerlendiren girişimsel bir süreç olarak değerlendirmektedirler. Bu durumda, Türkiye'deki işletmelerinin uluslararasılaşmaya bakış açısı ve uluslararasılaşmayı etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Bir ülkenin temel ekonomik ve sosyal çatısı, ne bireysel çalışanlar, ne girişimciler ne de şirketler tarafından yapılandırılmakta, daha ziyade aileler tarafından oluşturulan, kontrol edilen ve yönetilen işletmeler aracılığıyla oluşturulmaktadır (Bellet; Dunn; Heck et Al 2008, 2). Özellikle ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerinde temel oluşturan bu işletmelerin uluslararası faaliyetlerini öğrenmek ve geliştirmek daha bir önemli hale gelmektedir. Literatürde küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşması konusunda çalışmalar (Gallo; Pont 1996; Gallo; Sveen 1991; Ward 1997; Okoroafo 1999; Graves; Thomas 2003, 2008; Gallo ve diğerleri 2004; Harju; Heino 2004; Fernandez; Nieto 2005; Menendez-Requejo 2005; Basly 2007) bulunmakla birlikte, Türk işletmelerinin, özellikle de küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşması konusunu ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların kısıtlılığı, bu konunun incelenmesini gerektirmektedir. Bu çalışmada, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda çalışma, KOBİ'lerin ve aile işletmelerinin uluslararası faaliyetleri üzerinde düşünme, tartışma ve durum tespitine imkân sağlayacaktır. Ayrıca çalışma sonuçlarının, hem büyüme sürecindeki aile işletmeleri için, hem de uluslararasılaşmaya yönelen diğer işletmeler için anlamlı faydalar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, Türk imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini incelemek ve bu işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemektir.

Ülke ekonomilerinde kritik bir öneme sahip KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem arz

etmektedir. Bu ihtiyacı karşılaması nedeniyle tez çalışmasının yönetim literatürüne bir katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşması başlıklı tezin sınırları aşağıda sıralanmaktadır:

- Bu araştırma Türkiye’deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerin uluslararasılaşmasını incelemektedir. Uluslararasılaşma süreci içinde dahi olsa imalat sanayii dışında faaliyet gösteren işletmeler çalışmaya dâhil edilmemiştir.
- Alan olarak sınırlama Türkiye’de faaliyette bulunan işletmeler kapsamında ele alınmıştır.
- Bu çalışma teori ve uygulama itibarıyla uluslararası faaliyet kapsamında değerlendirilen ve dış ticaretin önemli bir boyutunu oluşturan ithalât konusunu kapsamamaktadır. Çünkü ithalât yapısı ve özellikleri itibarıyla çok kapsamlı ve ayrı bir çalışma konusu olabilir.
- Araştırma’da “küçük ve orta boy işletme” kavramı, 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı resmi gazetede yayınlanan 2005/9617 sayılı KOBİ tanımı ile sınırlandırılmıştır (KOSGEB 2009, 1). Bu tanıma göre, “elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük işletme olarak, ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler orta boy işletme olarak” nitelendirilmiştir. Çalışmada, aile işletmesi kriteri ise, “bir işletmede sahipliğin, temel karar ve icra organlarının, hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aileden oluştuğu ve zaman içerisinde yönetim ve kontrolün bir sonraki aile kuşağına geçtiği işletme” kapsamında değerlendirilmiştir.
- Çalışmanın uygulamasının yapıldığı sürecin 2008 Dünya global krizine denk gelmesi, bu işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri de etkilemiştir.
- Ayrıca, yöneticilerin anket sorularına zoraki verdikleri cevapların net olmayışı, araştırmanın sağlıklı olması konusunda bir sınır oluştururken, birçok işletmenin

anketi doldurmak istememesi ya da zaman ayırmaması da araştırmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır.

- Çalışmada kullanılan ölçeğin, araştırmacı tarafından oluşturulması, henüz başka çalışmalarla test edilememesi çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi; örnek büyüklüğünün tespit edilmesi, anket formlarının hazırlanması, cevaplanan anket formundaki verilerin kodlanması ve düzenlenmesi, hipotezlerin test edilmesi aşamalarını içermektedir.

4.3.1. Örneklem Büyüklüğünün Tespit Edilmesi

İmalat sanayiinde küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etikleyen faktörleri belirlemeye yönelik uygulama anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın rneklemi Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler arasından seçilmiştir. Örneğin belirlenmesinde ihtimalli örnekleme metotlarından çok Aşamalı Alan rneklemesi kullanılmıştır. Alan rneklemesi, ana kütleye ilişkin tam bir liste elde etme olanağının bulunmaması nedeniyle örnekleme birden çok aşamada ulaşılabilmektedir (Kurtuluş 2004, 189). Alan rneklemesi genellikle ana kütle birimlerinin coğrafi konumlara göre düzenlenmesini içermektedir (Smith; Albaum 2004, 518). Çok aşamalı alan araştırması aşağıdaki aşamaları içermektedir (Grover; Vriens 2006, 166):

- Çalışma yapılacak alan çok sayıda küçük bölgelere ayrılır.
- Bu küçük bölgelerden örneklem seçilir.
- Seçilen her bir örneklemdeki iş birimleri ya da meskenlerin listesi yapılır.
- Oluşturulan bu listeden tesadüfi olarak yeni örneklem oluşturulur.
- Bu örneklemde yer alan iş birimleri ya da meskenler çalışmada kullanılır.

Araştırmada bu kapsamda ilk aşamada Türkiye bölgelere ayrılmıştır. İkinici aşamada her bölgeden belli sayıda il seçilmiş, seçilen illerde işletme listeleri oluşturularak kolayda örnekleme ile belirlenen belli sayıdaki işletme araştırmanın örneklemine (seçilen yedi bölge, 21 ilden 50’şer işletme) oluşturmuştur.

4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması, Gönderilmesi ve Toplanması

Araştırma için gerekli olan birincil veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve yöneticilerle ilgili tanıtıcı

bilgiler; ikinci bölümde işletmelerin uluslararasılaşması ve uluslararası faaliyetleri ile ilgili bilgiler ve son bölümde ise aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörlere ilişkin ifadeler yer almaktadır.

İşletme ve yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler, işletme ve yöneticilerle ilgili genel sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorularla; yöneticinin şu anki görevi, yaşı, cinsiyeti, görevde çalışma yılı, eğitim durumu, işletmenin hukuki yapısı, işletmede çalışan personel sayısı, yönetim kurulundaki aile üyelerinin yüzdesi, işletmenin faaliyette bulunduğu il ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölümde işletmelerin uluslararasılaşması ve uluslararası faaliyetleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki sorularla; işletmelerin uluslararası faaliyeti bulunup bulunmadığı, işletmenin uluslararası faaliyete başlama süresi, işletmenin uluslararası faaliyete başlama şekli, işletmedeki toplam satışlar içindeki ihracat yüzdesi, işletmenin toplam çalışanları içindeki uluslararası faaliyetlerde bulunan çalışanlarının yüzdesi, işletmenin şu an gerçekleştirdiği uluslararası faaliyetler, faaliyette bulunulan ülke sayısı ve ülke grubu hakkında bilgi edinmek temel amaçları oluşturmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde teorik çalışmalar ve daha önce yapılmış bazı ampirik araştırmalardan yararlanılarak (Çavuşgil (1980, 1984), Gallo; Sveen (1991), Gallo; Pont (1996), Özalp (1998), Yüksel (1999), Granatabadi (2005), Mutlu (2005), Menendez-Requejo (2005), Fernandez; Nieto (2005), Graves; Thomas (2008)) araştırmacı tarafından işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemek için bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek 5'li Likert ölçeğinin esas alındığı 47 ifadeden oluşmaktadır (1= Hiç etkili değil, 2= Etkili değil, 3=Ne etkili ne etkisiz, 4= Etkili, 5= Çok etkili). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbah Alpha=0,934 olarak bulunmuştur.

Daha önce ifade edildiği gibi anket gönderilecek imalat sanayi işletmelerinin adresleri illerin Ticaret ve Sanayi Odalarından temin edilmiştir. Anketler araştırmacı tarafından yüzyüze görüşme, e-posta ve posta yoluyla yapılmıştır. Ayrıca anketlerin geri dönüş oranının yüksek tutulması amacıyla 121 işletme yöneticisiyle/yetkilisiyle telefonla iletişim kurulmuştur. Yine anket sorularının cevaplandırılmasında yardımcı olabilecek açıklayıcı bilgiler sunulmuştur. Sonuç olarak küçük ve orta boy aile işletmelerine gönderilen 1050 anketten değerlendirilebilir 472 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 8 tanesi eksik veri içerdiğinden kapsam dışı tutulmuş, 464 anket

değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %44 olarak hesaplanmıştır.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetleri incelenmiştir. Literatürde uluslararasılaşma öncelikle büyük çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik ekonomik modellerle daha sonra, özellikle küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik davranışçı modeller ve bu işletmelerin ihracat faaliyetlerinin modelleri, son olarak da hem küçük hem de büyük ölçekli işletmelerin uluslararası yeni yatırım (International New Venture) modelleri ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Ekonomik Temelli Uluslararasılaşma teorilerinde (Dunning (1988), Hymer (1976), Kindleberger (1969), Johnson (1970), Caves (1971), Aliber (1970), Knickerbocker (1973), Buckley ve Casson (1981)) işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımında işletme ve pazarın özellikleri temel alınmış, uluslararası pazara giriş stratejisi olarak yurtdışında yatırımlar vurgulanmıştır. Davranış Temelli Uluslararasılaşma Teorilerinde (Ahoroni (1966), Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), Johanson ve Vahlne (1977), Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982)), uluslararasılaşma aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmiş, işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımında uluslararası bilgi ve deneyim ve ülkelerarası psikolojik mesafenin dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. İlişki ve Süreç Temelli Uluslararasılaşma Teorilerinde (Johanson ve Mattson (1988), Barlett ve Goshal (1989), Hendlund (1986), White ve Ponter (1990)) ise işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımında işletmenin çevresi ve çevresi ile ilişkilerine odaklanılmıştır. Bu noktada küçük ve orta boy işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımında, işletmenin ve pazarın özellikleri, işletmenin uluslararası bilgi ve deneyimi, uluslararası faaliyette bulunacağı ülkelerin psikolojik mesafesi, işletmenin çevresi ve iletişim ağları gibi pek çok faktör önem kazanmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken daha önce yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır. Fernandez ve Nieto (2005, 77–89) tarafından yapılan küçük ve orta boy aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma kararlarını konu alan çalışmada, işletmenin sahiplik yapısı ve uluslararasılaşma faaliyetleri arasında negatif yönlü ilişki tespit edilirken, işletmenin büyüklüğü ve diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanakları ile

pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Graves ve Thomas (2003, 1–19), Menendez-Requejo (2005, 122–133) çalışmalarında, işletmenin yaş ve büyüklüğünün işletmenin uluslararasılaşma stratejisi konusunda belirleyici rolünün olduğunu sonucuna ulaşımlardır. Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında örgütün yapı ve sistemlerinin rolü olduğu da bir diğer çalışmada tespit edilmiştir (Gallo; Sveen 1991, 181–190). Sonuç olarak, aile işletmelerin uluslararasılaşmasında işletmenin yapı ve sistemlerinin, yaş ve büyüklüğünün, sahiplik yapısının belirleyiciliği vurgulanmıştır. Bu noktada, geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H1. Küçük ve orta boy aile işletmelerinin hukuki yapıları itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H2. Küçük ve orta boy aile işletmelerinin personel sayısı itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H3. Küçük ve orta boy aile işletmelerinin sahiplik yapısı (yönetim kurulundaki aile üyesi oranları) itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H4. Küçük ve orta boy aile işletmelerinin bölgelere göre dağılımları itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Johanson ve Wiedersheim-Paul'ün (1975, 305–322), uluslararasılaşmayı, işletmenin aşamalı bir şekilde uluslararası pazarlara katılımının artırılması olarak ifade ettiği çalışmasına göre, işletmeler başlangıçta yerel piyasalarda üretim yapmakta ve daha sonra rastgele düzensiz siparişlerin karşılandığı düzensiz ihracata yönelmekte, bu siparişler düzenli hale getirilerek düzenli ihracat yapılmakta, dış ihracatı da dış ülkelerde kurulan üretim tesisleri izlemektedir. Bir diğer ifade ile küçük ve orta boy işletmeler uluslararasılaşmaya düzensiz ihracat ve aracılar yolu ile ihracat yöntemlerini kullanarak başlamakta, zaman içerisinde stratejik birleşmelere, ortak yatırımlara ve yurt dışında doğrudan yatırıma geçmektedirler. Aynı zamanda Johanson ve Vahlne (1977, 23–32), Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980, 196), Reid (1981), Czinkota'da (1982), uluslararasılaşmayı aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmişlerdir. Bu bilgiler ışında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5. Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyete başlama süresi ile uluslararası faaliyetlere başlama şekilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda, Gallo ve Sveen'in (1991, 181–190), işletmelerde yaşanan bir değişim süreci olarak ifade ettikleri uluslararasılaşma faaliyetlerini kolaylaştıran ya da sınırlayan faktörler konusunda bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda bu faktörleri; işletmenin strateji ve genel amaçları, örgütün yapı ve sistemleri, örgüt kültürü, işletmenin gelişim aşaması ve ailenin uluslararası özellikleri olarak tespit etmişlerdir. Gallo ve Pont tarafından 1996 yılında aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirleyici diğer çalışmada, sözkonusu işletmelerin uluslararasılaşmasını stratejik faktörlerin, aile işletmesi ile ilgili faktörlerin ve üst yönetimin tutumları ile ilgili faktörlerin etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler arasında ailenin girişimcilik eğiliminin de dikkate alındığı görülmektedir. Harju ve Heinonen'in (2004, 1–20) aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimleri çerçevesinde şekillendirdikleri çalışmalarının sonucunda, büyüme odaklı aile işletmelerinin diğer aile işletmelerine göre daha fazla uluslararası faaliyetlere katıldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen bir diğer faktör olarak da aile işletmelerinin uluslararası işbirliği yapma isteğidir. Graves ve Thomas (2003, 1–19), Gallo ve arkadaşları (2004, 1–15) ve Fernandez ve Nieto (2005, 77-89), aile işletmelerinin, diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanaklarını kullanma eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler:

H6. Uluslararası çevre engelleri ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır.

H7. Ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

H8. Ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

H9. Ailenin global sunum ve işbirliği yapma isteği ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

4.4.VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizlerinde SPSS 15.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Bu istatistik programından yararlanılarak, cevapların yüzde olarak dağılımı, frekansları belirlenmiş ve bunlar tablolar halinde gösterilmiştir.

İşletmelerin uluslararası faaliyette bulunma durumları ile işletme verileri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile Bir Örnek Kolmogrov Smirnov Testi ve Ki-Kare Bağımsızlık Testi analizleri yapılmıştır. Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini etkileyen faktörleri sınıflamak için de açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İşletmenin uluslararası faaliyetleri arasındaki ve işletmelerin uluslararasılaşma dereceleri ile uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmaya 464 işletme katılmıştır. Araştırma sonuçları aşağıda tablolar halinde sunulmuş ve değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerin sonunda hipotezlere ait test sonuçlarına yer verilmiştir.

5. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayi İşletmeleri ile İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan imalat sanayi işletmelerine ilişkin özellikler Tablo 4.1’ de gösterilmektedir. Tablo 4.1’ de işletmenin hukuki yapısı, çalışan personel sayısı ve yönetim kurulundaki aile üyesi yüzdesi, işletmenin faaliyette bulunduğu bölge ve faaliyet alanı bilgileri görülmektedir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayi İşletmelerinin Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Bölge			Personel Sayısı		
Marmara	73	15,7	1-50 arası	154	33,2
Ege	61	13,1	51-100 arası	126	27,2
İç Anadolu	108	23,3	101-150 arası	90	19,4
Akdeniz	59	12,7	151-200 arası	45	9,7
Karadeniz	49	10,6	201-250 arası	49	10,6
Doğu Anadolu	56	12,1	Toplam	464	100
Güneydoğu Anadolu	58	12,5	Yönetim Kurulundaki Aile Üyesi Oranı (%)		
Toplam	464	100	5’den az	11	2,4
			5-10 arası	22	4,8
			25-50 arası	92	19,8
			50-75 arası	119	25,6
			75-95 arası	76	16,4
			95’den fazla	144	31,0
Faaliyet Konusu			Toplam	464	100
Kâğıt ürünleri	24	5,1	Hukuki Yapı		
Metal ana sanayi	119	25,7	Anonim Şirket	123	26,6
Taş, toprak, cam	41	8,8	Limited Şirket	338	72,8
Gıda, tütün	52	11,3	Kolektif Şirket	1	0,2
Petrol ürünleri, plastik	18	3,9	Komantit Şirket	1	0,2
Orman ürünleri, mobilya	50	10,7	Adi Şirket	1	0,2
Dokuma, deri, giyim	60	13,0	Toplam	464	100
Diğer	100	21,5			
Toplam	464	100			

Araştırmaya katılan imalat sanayi işletmelerinin %15,7'si Marmara Bölgesi'nde, %13,1'i Ege Bölgesi'nde, %23,3'ü İç Anadolu Bölgesi'nde, %12,7'si Akdeniz Bölgesi'nde, %10,6'sı Karadeniz Bölgesi'nde, %12,1'i Doğu Anadolu Bölgesi'nde ve %12,5'i Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanları Tablo 4.1' de gösterilmiştir. Araştırmaya ağırlıklı olarak metal ana sanayi işletmeleri (%25,78), dokuma, deri ve giyim işletmeleri (%13,0), gıda, tütün işletmeleri (%11,3), mobilya ve orman ürünleri işletmeleri (%10,7), taş, toprak, cam işletmeleri (%8,8), petrol ürünleri ve plastik işletmeleri (%3,9) ve diğer işletmeler (%21,5) katılmışlardır.

Tablo 4.1' de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletmelerin %33,2'si 1–50 arası, %27, 2'si 51–100 arası, %19,4'ü 101–150 arası, %9,7' si 151–200 arası ve %10, 6'sı 201–250 arası personel istihdam etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmeler, hukuki yapı dikkate alındığında ağırlıklı olarak limited şirketlerden (%72,8) oluşmaktadır. Limited şirketlerin yanı sıra %26,6'sı anonim şirketlerden, % 0,6'sı kolektif, komandit ve şahıs işletmelerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurullarındaki aile üyesi oranı bakıldığında işletmelerin %31'inde yönetim kurulunun %95'ten fazlasının aile üyelerinden oluştuğu görülürken, %42,'sinde yönetim kurulunda %50–95 arası aile üyesi bulunduğu, %50'nin altında aile üyesi oranının ise %26,2 olduğu tesbit edilmiştir. Bir işletmede sahipliğin önemli bir kısmının ailede bulunması, temel karar ve icra organlarının, yönetim ve kontrolünün aile işletmesinin elinde olduğunu göstermektedir. Bu durumda araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmında (%73,8) yönetim ve kontrol aile işletmesinde bulunmaktadır.

4.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin bazı demografik özellikleri Tablo 4.2' de verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %78,2'sinin erkek ve %21,8'inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu yöneticilerin %18,8'i 21–30 yaş arası, %42,2'si 31–40 yaş arası, %28'i 41–50 yaş arasında yer alırken, 51 yaş ve üstü yöneticiler %11 civarındadır. Çalışmaya katılan yöneticilerin %61'inin 40 yaş ve altı yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Görev			Eğitim Durumu		
Yönetim Kurulu Başkanı	65	14,0	İlköğretim	24	5,2
Yönetim Kurulu Üyesi	67	14,4	Lise	145	31,3
Genel Müdür	184	39,7	Meslek Yüksekokulu	85	18,2
Departman Müdürü	148	31,9	Üniversite	180	38,8
Toplam	464	100	Yüksek Lisans/Doktora	30	6,5
			Toplam	464	100
Yaş Durumu			Mesleki Deneyim		
21-30 yaş arası	87	18,8	1-5 Yıl	112	24,1
31-40 yaş arası	196	42,2	6-10 Yıl	161	34,7
41-50 yaş arası	130	28,0	11-15 Yıl	118	25,4
51-60 yaş arası	49	10,6	16 ve üstü	73	15,8
61 yaş ve üzeri	2	0,4	Toplam	464	100
Toplam	464	100	Cinsiyet		
Yaş ortalaması		30,3	Erkek	363	78,2
			Kadın	101	21,8
			Toplam	464	100

Araştırmaya konu olan yöneticilerin %5,2'si ilköğretim, %31,3'ü lise, %18,2'si ön lisans, %38,8'i lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu yöneticilerin %6,5 düzeyinde olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bulgular yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin mesleki deneyimleri incelendiğinde, yöneticilerin %58,8'inin 10 yıldan daha az mesleki deneyime sahip oldukları görülürken, %41,2'inin 10 yıldan daha fazla mesleki deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

4.4.3. İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Uluslararası Faaliyetleri ile İlgili Temel Araştırma Bulguları

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyeti bulunma durumları, uluslararası faaliyetlere başlama süreleri, başlama şekilleri, ihracat performansları, toplam çalışanlar içinde aktif olarak uluslararası faaliyette çalışanların oranı, bu işletmelerin mevcut uluslararası faaliyetleri, faaliyette buldukları ülke sayıları ve ülke grupları gibi uluslar arası faaliyetleri konusundaki bilgiler frekanslar ve yüzdeler yardımıyla açıklanmaktadır.

1. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumu

Öncelikle araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin olup olmadığı belirlemeye çalışılmıştır. Tablo 4.3’ de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmelerin %50,6’sı uluslararası faaliyette bulunduğu gözlenirken, %49,4’ünün ise uluslararası faaliyetlerinin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 4.3. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları

İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Evet	235	50,6
Hayır	229	49,4
Toplam	464	100

İşletmelerin uluslararası faaliyette bulunma durumları ile ilgili geliştirilen hipotezin sonuçları aşağıdaki gibidir:

H1: *Küçük ve orta boy aile işletmelerinin hukuki yapıları itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.*

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin hukuki yapıları itibariyle uluslararası faaliyette bulunmaları arasındaki farklılıkla ilgili hipotezin test edilmesi için Tek Örneklem Kolmogrov Smirnov Testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir. Buna göre hipotezin sonuçları Tablo 4.4’ de görülmektedir.

Tablo 4.4. İşletmelerin Hukuki Yapılarının Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları

		Hukuki Yapı	Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumları
N		459	464
Normal Parametreler	Ortalama	1,73	1,49
	Standart Sapma	0,44	0,50
En Uç Farklılıklar	Mutlak Değer	0,46	0,34
	Pozitif	0,27	0,34
	Negatif	-0,46	-0,33
Kolmogrov –Smirnov Z		9,86	7,41
Asym. Sig (2-Tailed)		0,00	0,00

a) Test dağılımı normaldir

b) Verilerden hesaplanmıştır

Analiz sonucuna göre hukuki yapı ve uluslararasılaşma durumlarının önem dereceleri 0.05’den küçük olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir. Bir başka ifade işletmelerin hukuki yapı ve uluslararasılaşma durum değişkenleri dağılımlarının normal dağılıma

uygunluğu yönünde yeterli kanıt bulunamamıştır. Bu durumda işletmelerin hukuki yapıları ile uluslararasılaşma durumları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu noktada, küçük ve orta boy aile işletmelerinin hukuki yapıları ile uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur hipotezi reddedilmiştir. Yani, limited şirketler anonim şirketlere oranla daha fazla uluslararası faaliyette bulunmaktadırlar.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin çalışan sayıları, sahiplik yapıları ve bölgelere göre dağılımları ile uluslararası faaliyette bulunmaları arasındaki farklılıklarla ilgili hipotezlerin test edilmesi için Ki-Kare Bağımsızlık Testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir.

H2: *Küçük ve orta boy aile işletmelerinin personel sayıları itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.*

Tablo 4.5. İşletmelerin Personel Sayılarının Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları

	Uluslararası Faaliyeti Var		Uluslararası Faaliyeti Yok		Toplam		X ² 39,348	Anlamlılık 0,00
	f	%	f	%	f	%		
1-50 arası	63	26,8	91	39,7	154	33,2		
51-100 arası	48	20,4	78	34,1	126	27,2		
101-150 arası	54	23,0	36	15,7	90	19,4		
151-200 arası	31	13,2	14	6,1	45	9,7		
201-250 arası	39	16,6	10	4,4	49	10,6		
Toplam	235	100	229	100	464	100		

* $\alpha=0,05$

** Serbestlik Derecesi= $r-1=5-1=4$

Önem düzeyi $0,00 < 0,05$ olduğu için H2 hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin personel sayıları arasındaki fark anlamlıdır. Farklılığın kaynağını 100'den fazla personeli bulunan işletmelerin uluslararası faaliyette bulunma oranının fazlalığı oluşturmaktadır. Dolayısı ile 100'den fazla personeli bulunan işletmelerin daha fazla uluslararası faaliyette buldukları görülmektedir.

H3: *Küçük ve orta boy aile işletmelerinin sahiplik yapısı (yönetim kurulundaki aile üyesi oranları) itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.*

Tablo 4.6. İşletmelerin Sahiplik Yapısı ile Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları

	Uluslararası Faaliyeti Var		Uluslararası Faaliyeti Yok		Toplam		X ² 9,189	Anlamlılık 0,102
	f	%	f	%	f	%		
5'den az	5	2,1	6	2,6	11	2,4		
5-10 arası	7	3,0	5	6,6	22	4,7		
25-50 arası	41	17,4	51	22,3	92	19,8		
50-75 arası	69	29,4	50	21,8	119	25,6		
75-95 arası	44	18,7	32	14,0	76	16,4		
95'den fazla	69	29,4	71	32,8	144	31,0		
Toplam	235	100	229	100	464	100		

* $\alpha=0,05$

** Serbestlik Derecesi= $r-1 =6-1=5$

Önem düzeyi $0,102 > 0,05$ olduğu için H3 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 4.6 incelendiğinde; yönetim kurulundaki aile üyesi oranları arasında fark görülse de, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Sonuç olarak, işletmelerin sahiplik yapısı ile uluslararasılaşmaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H4: *Küçük ve orta boy aile işletmelerinin bölgelere göre dağılımları itibariyle uluslararası faaliyette bulunma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.*

Tablo 4.7. İşletmelerin Bölgelere Göre Dağılımları ile Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumlarına Göre Dağılımları

	Uluslararası Faaliyeti Var		Uluslararası Faaliyeti Yok		Toplam		X ² 40,285	Anlamlılık 0,00
	f	%	f	%	f	%		
Marmara	51	21,7	22	9,6	73	15,7		
Ege	37	15,7	24	10,5	61	13,1		
İç Anadolu	55	23,4	53	23,1	108	23,3		
Akdeniz	31	13,2	28	12,2	59	12,7		
Karadeniz	24	10,2	25	10,9	49	10,6		
Doğu Anadolu	9	3,8	47	21,5	56	12,1		
Güneydoğu An.	28	11,9	30	13,1	58	12,5		
Toplam	235	100	229	100	464	100		

* $\alpha=0,05$

** Serbestlik Derecesi= $r-1 =7-1=6$

Önem düzeyi $0,00 < 0,05$ olduğu için H4 hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin bölgelere göre dağılımları ile uluslararası faaliyette bulunma durumları arasındaki fark anlamlıdır. Tablo 4.7 incelendiğinde; Marmara Bölgesi'nde uluslararası faaliyette bulunma oranı %70, diğer bölgelerde %50 civarında iken, Doğu Anadolu Bölgesi'nde bu oran %16'dır. Farklılığının kaynağının, özellikle Doğu Bölgelerindeki işletmelerin uluslararası

faaliyetlerinin bulunmaması olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bölgelere göre dağılımları ile uluslararasılaşmaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

2. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlere Başlama Süresi

Araştırmaya katılan ve uluslararası faaliyeti bulunan işletmelerin %75,5'inin uluslararası faaliyete başlama süresinin 10 yıldan daha az olduğu gözlenirken, bu işletmelerin sadece %24,5'inin 11 yıl ve fazla süredir uluslararası faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlere Başlama Süresi

İşletmelerin Uluslararası Faaliyetler Başlama Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	95	40,3
6-10 Yıl	83	35,2
11-15 Yıl	46	19,4
16 Yıl ve Üstü	12	5,1
Toplam	236	100

3. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlere Başlama Biçimi

Tablo 4.9. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlere Başlama Biçimi

İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlere Başlama Şekli	Frekans	Yüzde (%)
İhracat faaliyetine düzensiz biçimde başlamak	97	41,8
Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat	76	32,8
Yurt dışında temsilcilikler (şubeler) kurulması yoluyla	32	13,8
Yurt dışında üretim yoluyla	11	4,7
Yurt dışında doğrudan yatırım yoluyla	6	2,6
Diğer	5	2,2
Hem İhracat faaliyetine düzensiz başlama hem de bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat	5	2,2
Toplam	232	100

Çalışma kapsamındaki işletmelerin uluslararası faaliyetlere başlama şekilleri incelendiğinde; %41,8' inin ihracat faaliyetlerine düzensiz bir şekilde başladığı, %32,8'inin bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat faaliyeti yaptığı ve %2,2' sinin de hem ihracat faaliyetine düzensiz başlama hem de bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat yöntemlerini kullanarak uluslararası faaliyetlere başladıkları görülmektedir.

Kısacası söz konusu işletmelerin %76,8'si uluslararası faaliyetlere ihracat yolu ile başlamıştır. İşletmelerin önemli bir kısmının da yurt dışında temsilcilikler (%13,8), yurt dışında üretim (%4,7) ve yurt dışına doğrudan yatırım (%2,6) yoluyla uluslararası

faaliyete başladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin %2,2'si uluslararası faaliyetlere ithâlat yoluyla başladıklarını belirtmişlerdir.

4. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerin İhracat Oranları

Tablo 4.10. İşletmelerin Toplam Satışları İçindeki İhracat Oranları

İşletmelerin Toplam Satışları İçindeki İhracat Oranları	Frekans	Yüzde (%)
%9' den az	21	11,5
%10–25 arası	41	17,5
%26–40 arası	74	31,6
%41–75 arası	48	20,6
%76–95 arası	34	14,5
%96' dan fazla	10	4,3
Toplam	234	100

Araştırmaya katılan ve uluslararası faaliyeti bulunan işletmelerin toplam satışları içindeki ihracat oranlarına bakıldığında; işletmelerin %11,5'inin ihracat oranının %9'dan az, %17,5'inin %10–25 arası, %31,6'sının %26–40 olduğu görülmekte iken, işletmelerin %35,1'inin %41–95 arasında olduğu görülmektedir. Toplam satışlar içinde ihracat oranı %96' dan fazla olan işletmeler ise sadece %4,3'tür (Tablo 4.10).

5. İşletmelerin Toplam Çalışanlar İçinde Aktif Olarak Uluslararası Faaliyetlerde Görev Alan Çalışanlarının Oranı

Araştırmaya katılan işletmelerin toplam çalışanlar içinde aktif olarak uluslararası faaliyetlerde görev alan çalışanlarının oranı Tablo 4.11' de görülmektedir.

Tablo 4.11. İşletmelerin Toplam Çalışanları İçinde Aktif Olarak Uluslararası

Faaliyetlerde Görev Alan Çalışanlarının Oranı

İşletmelerin Toplam Çalışanları İçinde Aktif Olarak Uluslararası Faaliyetlerde Görev Alan Çalışanlarının Oranı	Frekans	Yüzde (%)
%5' den az	86	36,6
%6–25 arası	48	20,4
%26–50 arası	56	23,8
%51–75 arası	30	12,8
%76–95 arası	10	4,3
%96' dan fazla	5	2,1
Toplam	235	100

İşletmelerin toplam çalışanları içinde aktif olarak uluslararası faaliyette bulunan çalışanların oranları incelendiğinde; %36,6' sında bu oran %5' den az, %20,4' ünde

%6–25 arası, %23,8’inde %26–50, %12,8’inde %51–75 arası ve %6,4’ünde ise oranının %76’nın üzerinde olduğu görülmektedir. Yani işletmelerin %19,2’sinde toplam çalışanlar içinde uluslararası faaliyetlerde görev alan personelin oranı %50’ nin üzerindedir.

6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Mevcut Uluslararası Faaliyetleri

Araştırmaya katılan işletmelerin şuanda benimsedikleri uluslararası faaliyet biçimleri Tablo 4. 12’ de görülmektedir.

Çalışma kapsamındaki işletmelerin şu anki uluslararası faaliyetleri incelendiğinde; %29,1’inin doğrudan ihracat, %17,9’unun dolaylı ihracat, %27,8’inin sözleşmeli üretim, %11,1’inin ortak yatırım, %4,3’ünün yönetim sözleşmesi ve %1,7’sinin lisans anlaşması yaptığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu işletmelerin %2,6’sı hem dolaylı ihracat hem de sözleşmeli üretim yapmakta, %0,9’u ise ihracat faaliyetleri ile birlikte sözleşmeli üretim yapmaktadır.

Tablo 4.12. İşletmelerin Mevcut Uluslararası Faaliyetleri

İşletmelerin Uluslararası Faaliyetler Başlama Şekli	Frekans	Yüzde (%)
Doğrudan ihracat	68	29,1
Sözleşmeli üretim	65	27,8
Dolaylı İhracat	42	17,9
Ortak yatırım	26	11,1
Yönetim sözleşmesi	10	4,3
Montaj operasyonları	7	3,0
Dolaylı ihracat ve sözleşmeli üretim	6	2,6
Lisans Anlaşması	4	1,7
Diğer	6	2,5
Toplam	234	100,0

7. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Sayısı

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası faaliyette bulunduğu ülke sayısı Tablo 4. 13’de görülmektedir.

Tablo 4.13. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Sayısı

İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1	24	10,3
2	43	18,4
3	52	22,2
4	40	17,1
5	22	9,4
5’ den fazla	53	22,6
Toplam	234	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin %10'unun tek bir ülkede uluslararası faaliyeti bulunurken, %18'inin 2 ülke, %22,2'sinin 3 ülke, %17,1'inin 4 ülke, %9,4'ünün 5 ülke ve %22,6'sının ise 5'den fazla ülkede uluslararası faaliyeti mevcuttur.

8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Grupları

Tablo 4.14. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Grupları

İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Ülke Grupları	Frekans	Yüzde (%)
Doğu Avrupa Ülkeleri ve Rusya	54	23,3
Orta Doğu Ülkeleri	50	21,6
AB Ülkeleri	48	20,7
Uzak Doğu Ülkeleri	24	10,4
Kuzey Amerika	23	10
Kuzey Afrika Ülkeleri	12	5,2
Orta Doğu Ülkeleri, Doğu Avrupa Ülkeleri ve Rusya	6	2,5
Orta Doğu Ülkeleri, Doğu Avrupa Ülkeleri ve Rusya, Kuzey Amerika	2	0,9
Diğer	11	4,4
Toplam	231	100

Uluslararası faaliyeti bulunan işletmelerin uluslararası faaliyette bulunduğu ülke grupları Tablo 4.14' te verilmiştir. Bu işletmelerin en fazla faaliyette bulunduğu ülke gruplarını sırasıyla Doğu Avrupa Ülkeleri ve Rusya (%23,3), Orta Doğu Ülkeleri (%21,6) ve AB Ülkeleri (%20,7) oluşturmaktadır. Daha sonra bu ülke gruplarını Uzak Doğu Ülkeleri (%10,4), Kuzey Amerika Ülkeleri (%10) ve Kuzey Afrika Ülkeleri (%5,2) izlemektedir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetleri ile ilgili ilişkilerin analiz edildiği hipotezleri test etmek için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmaya konu olan değişkenlerle ilgili ortalama değerler, standart sapmalar ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 4.15'de verilmiştir.

Tablo 4.15. Değişkenlerle İlgili Ortalama Değerler, Standart Sapmalar ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	St. Sap	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Uluslararası Faaliyette Bulunma Durumu	1,49	0,50	1														
2. Uluslararası Faaliyete Başlama Süresi	1,89	0,89	-,041	1													
3. Uluslararası Faaliyete Başlama Şekli	2,67	8,18	-,014	-,004	1												
4. İhracat Yüzdesi	3,21	1,32	-,110	,377(**)	-,050	1											
5. Çalışan Yüzdesi	2,34	1,31	,033	,319(**)	-,085	,479(**)	1										
6. Şu anki uluslararası faaliyetleri	4,69	12,16	-,020	-,008	,632(**)	-,070	-,120	1									
7. Ülke sayısı	3,64	1,66	-,026	,458(**)	,101	,320(**)	,076	,172(**)	1								
8. İşletmenin özellikleri	3,80	0,76	-,007	,012	,059	-,047	-,218(**)	,023	,042	1							
9. Uluslararası çevre engelleri	3,71	0,78	-,072	-,019	,090	-,084	-,202(**)	,052	-,067	,588(**)	1						
10. Uluslararası pazarların özellikleri	3,68	0,83	,064	-,079	-,028	-,046	-,155(*)	-,030	-,030	,554(**)	,516(**)	1					
11. Ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi	3,74	0,79	,058	,034	,050	-,002	-,166(*)	,043	,030	,416(**)	,550(**)	,433(**)	1				
12. Ailenin global girişimcilik eğilimi	3,80	0,83	,047	,009	-,027	-,053	-,216(**)	-,003	,047	,465(**)	,549(**)	,443(**)	,610(**)	1			
13. Ailenin global sunum ve işbirliği isteği	3,72	0,85	-,054	,027	,123	,012	-,181(**)	,064	,073	,406(**)	,539(**)	,411(**)	,496(**)	,468(**)	1		
14. Ev sahibi ülkenin özellikleri	3,72	0,82	,027	-,061	,087	-,072	-,167(*)	,091	,019	,502(**)	,531(**)	,468(**)	,432(**)	,450(**)	,440(**)	1	
15. Uluslararasılaşma derecesi	2,77	1,14	-,044	,407(**)	-,080	,862(**)	,859(**)	-,110	,236(**)	-,156(*)	-,164(*)	-,118	-,091	-,158(*)	-,102	-,140(*)	1

** Korelasyon, $p < .01$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü).

*Korelasyon, $p < .05$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

H5: *Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyete başlama süresi ile uluslararası faaliyetlere başlama şekli arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

Hipotez 5’te küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyete başlama süresi ile başlama şekli arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu iddia edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre söz konusu işletmelerin uluslararası faaliyete başlama süresi ile işletmelerin uluslararası faaliyete başlama şekli arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Dolayısıyla H5 hipotezi red edilmiştir.

4.4.4. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırma Bulguları

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla 5’li likert ölçeğinin esas alındığı 47 ifadeden oluşan bir ölçek araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin oluşturulmasında ilk adım olarak ön görüşmeler yapılmıştır. Kayseri Organize Sanayisinde faaliyet gösteren uluslararası faaliyeti bulunan (Gülsan, Ceha, İstikbal, Sefes) ve bulunmayan (İrem, Kayplas, Milkay) aile işletmeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler sorgulanmıştır. Daha sonra literatürde aile işletmelerinin uluslararasılaşması konusundaki çalışmalardan (Çavuşgil (1980, 1984), Gallo; Sveen (1991), Gallo; Pont (1996), Özalp (1998), Yüksel (1999), Granatabadi (2005), Mutlu (2005), Menendez-Requejo (2005), Fernandez; Nieto (2005), Graves; Thomas (2008) faydalanılarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Elde edilen 89 ifade araştırmacı tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Verilen cevaplardan benzer özellikler taşıyan ifadeler bir araya getirilmiş, tekrarlanan ve ilgisiz olan ifadeler kapsam dışı bırakılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda 50 ifadeye ulaşılmıştır.

50 ifadeden oluşan anket formu 10 işletme yöneticisine gönderilerek pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda 3 ifade anketten çıkarılarak 47 ifadeden oluşan ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçek kapsamındaki ifadelere ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararası Faaliyetlerini Etkileyen İfadelere Katılım Durumları

Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşmasını Etkileyen Faktörlere İlişkin İfadeler	Cevap sız (%)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	Std. Sapma
Yabancı pazarların avantajlarından (ucuz işgücü, hammadde gibi) yararlanma isteği	18,3	2,2	7,8	15,5	28,7	27,6	3,16	1,78
Yerel ve uluslararası piyasalardaki rakiplerin güçlü olması	18,5	1,9	6,7	18,9	27,6	26,3	3,15	1,76
İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi	21,3	2,8	7,1	15,1	28,7	25,1	3,08	1,82
Uluslararası piyasalardaki müşteri tercihleri	18,3	2,6	8,5	19,8	28,0	22,8	3,07	1,73
İşletmelerin yapısı ve büyüklüğü	25,3	2,4	5,4	15,3	30,7	23,0	3,07	1,82
Uluslararası piyasalar için nitelikli personelin bulunması	20,5	1,9	7,1	17,7	28,7	24,1	3,04	1,80
Uluslararası müşterilere yönelik ürün ve hizmetlere odaklanmak	17,9	2,4	8,0	21,1	30,0	20,7	3,04	1,70
Uluslararası piyasalar için yeterli finansal kaynağa sahip olma	19,4	3,7	6,7	18,3	29,1	22,8	3,02	1,78
İşletmelerin global bir müşteri ağına sahip olma stratejisi	20,5	1,9	7,5	18,8	29,7	21,6	3,00	1,77
Uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları	16,8	4,7	9,3	22,0	26,1	21,1	2,99	1,70
Uluslararası piyasalar için uygun teknoloji	18,8	3,2	8,4	21,6	26,7	21,3	2,98	1,74
İşletmenin mal ve hizmetleri ile ilgili ulusal pazarlardaki talebin doyması	20,9	3,0	8,2	17,5	29,5	20,9	2,94	1,79
Aile üyelerinin uluslararası piyasalara ilgisi	23,7	1,3	6,7	16,2	29,3	22,8	2,94	1,86
Genç aile üyelerine iş imkânları yaratma ve global piyasalara hazırlama düşüncesi	22,6	2,4	7,1	17,0	30,0	20,9	2,92	1,82
İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerine yeni pazar bulma eğilimi	23,1	1,9	6,7	17,9	30,8	19,6	2,90	1,81
İhracat organizasyonu yapan kuruluşların bulunması	21,6	2,6	7,5	20,5	27,8	20,0	2,90	1,78
Uluslararası faaliyetler için yöneticilerin bulunması	23,3	2,2	6,7	18,8	27,4	21,8	2,90	1,84
Ailenin uluslararası piyasalar konusundaki bilgi düzeyi	22,8	2,6	6,3	18,5	28,7	21,1	2,90	1,83
Ailenin uluslararası deneyimleri ve kültürü	23,3	2,4	7,1	16,2	31,0	20,0	2,89	1,83
Yönetim takımlarının uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutumları	22,6	1,7	6,3	22,2	28,4	18,8	2,88	1,78
Tek bir ülke ve sisteme bağımlı kalmayarak finansal riskleri azaltma isteği	22,0	3,0	7,1	20,0	29,1	18,8	2,87	1,78
Ev sahibi ülkenin benimsediği ekonomik sistem	22,4	1,9	8,4	19,6	28,2	19,4	2,87	1,79
Yabancılara tanınan ekonomik özgürlükler ve yabancı sermaye piyasalarına serbest girişler	22,6	2,4	8,8	19,4	25,2	21,6	2,86	1,82
Ailede yöneticilerin üçüncü işletmelerle birleşmeler konusundaki olumlu tutumları	22,8	3,0	7,1	19,8	26,5	20,7	2,86	1,82
Uluslararasılaşmanın işletmede yönetim kurulu tarafından desteklenmesi	24,8	0,9	6,3	19,4	28,2	20,5	2,86	1,84
Ülke imajı	23,3	3,0	6,5	18,8	29,3	19,2	2,85	1,82
Uluslararası piyasalardaki sigorta uygulamaları	20,7	3,2	9,1	21,8	27,2	18,1	2,85	1,75

Uluslararası faaliyetler için yetişmiş aile üyelerinin bulunması	22,6	2,8	8,4	18,5	27,8	19,8	2,85	1,81
Uluslararasılaşarak işletmenin global marka yaratma ve itibarını artırma isteği	23,9	1,7	6,5	19,6	30,4	17,9	2,84	1,81
Evsahibi ülke kültürünü ve politik sistemini öğrenme	22,0	2,6	8,2	22,4	26,7	18,1	2,83	1,77
Diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanakları	23,7	3,0	7,1	18,3	29,3	18,5	2,82	1,82
Aile işletmelerinde kararların hızlı bir şekilde alınması	23,9	3,7	6,7	19,0	25,4	21,3	2,82	1,85
İşletme yöneticileri ve çalışanlarına iş ahlakına aykırı tutum ve davranışları	23,1	2,4	8,4	19,0	29,5	17,7	2,82	1,79
Ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki işbirliği anlaşmalarının iyi tasarlanması	22,8	1,9	9,5	20,0	27,2	18,5	2,82	1,79
Çeşitli ülkelerde ikamet eden aile üyelerinin bulunması	24,1	3,2	7,3	20,5	27,8	17,0	2,75	1,81
İşletmelerin uluslararası entegrasyon ve işbirliklerine karşı direnme eğilimleri	22,8	16,2	29,3	16,6	11,2	3,9	1,88	1,42
Uluslararası pazarlardaki döviz kurları ve yüksek faiz oranları	19,4	22,4	25,6	20,7	7,3	4,5	1,87	1,37
Uluslararası piyasalardaki ikame malların tehditi	19,0	20,3	30,2	19,0	8,6	3,0	1,87	1,32
Uluslararası piyasalar konusunda bilgi derleyen kurum ve kuruluşların bulunması	22,8	19,2	28,4	20,4	6,9	2,6	1,76	1,32
Anlaşılmayan faktörlerin sayısının fazla olması (örneğin; pazara girip girilemeyeceği, hangi dağıtım kanalının kullanılacağı vs).	22,4	17,5	33,0	19,8	6,0	1,3	1,73	1,24
İhracattan sorumlu kamu kuruluşlarının bilgilendirmeleri	21,6	22,3	28,2	17,5	7,8	2,6	1,73	1,31
Ülkelerin dış ticaret konusundaki sınırlamaları ve katı gümrük mevzuatları	22,4	22,2	29,1	15,9	7,3	3,0	1,72	1,33
Ev sahibi ülkelerdeki bürokrasi ve yasalar	22,3	21,9	28,7	17,0	7,5	2,6	1,72	1,33
Dil konusundaki güçlükler	22,2	23,1	28,0	17,7	6,7	2,4	1,70	1,29
Aile işletmelerinin ihracata yönelmesi için verilen teşvikler	22,2	23,7	27,6	18,3	6,3	1,9	1,68	1,27
Kurumsal yönetim eksikliği	25,4	19,8	31,6	18,3	3,6	1,3	1,63	1,26
Ödemeler konusundaki riskler	21,6	28,9	26,7	15,5	5,0	2,4	1,60	1,25

Not: N=464; Ölçek: 1= Hiç etkili değil, 5=Çok etkili

Araştırmaya katılan işletmelerin %64'ü yabancı pazarların avantajlarından (ucuz işgücü, hammadde, enerji gibi) yararlanma isteğini işletmelerin uluslararasılaşmasında en önemli faktör olarak görmektedir. Yerel ve uluslararası piyasalardaki rakiplerin güçlü olması (%63,3), işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi (%61,3), İşletmelerin yapısı ve büyüklüğü (%60,6) ve uluslararası piyasalardaki müşteri tercihleri (%50,8) işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen önemli faktörler olarak görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin %68,9'u ödemeler konusundaki riskleri aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında en az etkiye sahip faktör olarak belirtmekte, kurumsal yönetim eksikliği (%67,2), aile işletmelerinin ihracata yönelmesi için verilen teşvikler (%65,1) ve dil konusunda yaşanan güçlükler (%65,1) işletmelerin uluslararasılaşmasında nispeten daha önemsiz etkiye sahip faktörler olarak ifade edilmektedir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik geliştirilen 47 adet ifadeyi belli boyutlar altında toplamak (faktörleri azaltmak için) için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi açısından uygun olabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) katsayısının 0,60 ve üstünde olması arzulanmaktadır (Norusis 1993, 49; Nakip 2003, 409; Lingard; Rowlison 2009, 1–6). Bu çalışmada verilerin faktör analizi açısından uygunluğu için yapılan KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) testi 0,914 ve Barlett testi $\chi^2=3201,851$ olarak bulunmuştur ($p<0.001$).

Veriler üzerinde *temel bileşenler yöntemi* ve *varimax* dönüştürmesine göre açıklayıcı faktör analizi yapılarak “küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörlere” *ilişkin* boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör analizinin en önemli amacı, rotasyona tabi olan matristen hangi değişkenlerin bir faktörle ilişkili olduğunu yüksek ortak ağırlıklara bakarak tespit etmektir. Ancak rotasyona tabi tutulmayan faktörlerin yorumlanması nadiren anlamlı olur. Analiz sonucunda ilk olarak 10 faktör elde edilmiştir. Bunun için değişkenler 7 kez rotasyona tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda düşük yüklenme değerine sahip anlamlı olmayan 19 ifade (değişken) faktör analizine dâhil edilmemiştir. Kalan 28 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda faktör yükü 0,50 (“Ev sahibi ülke kültürünü ve politik sistemini öğrenme” ifadesi hariç) ve özdeğeri 1 ve üzerinde olan 7 faktör elde edilmiştir. Çünkü faktör sayısını belirlerken özdeğeri bir veya birden fazla olan faktörler hesaba katılmakta, diğerleri modele dâhil edilmemektedir. Ayrıca, Tablo 4.17’de görüldüğü tespit edilen 7 faktör, toplam varyansın %61,19’sini açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde genellikle açıklanan toplam varyansın %50’in altında bir sonuç olması kabul görmemektedir (Grewal; Monroe; Krishnan 1998, 52; Kurtuluş; Okumuş 2006, 9).

Tablo 4.17’de her bir faktöre ait değişkenlere karşılık gelen faktör yükleri verilmiştir. Burada herbir faktörün kaç adet değişkenden meydana geldiği, en yüksek faktör yükü değerinden başlayarak sıralanmaktadır. Yine tabloda belirlenen 7 faktöre ilişkin Cronbah Alpha değerlerinin $0,77<\alpha<0,83$ aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu oranlar faktör analizi sonucu ortaya çıkan ölçeğin güvenilir olduğu (Nunnaly 1978, 245) anlamına gelmektedir.

Faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak ilgili yedi faktör; işletmenin özellikleri, uluslararası çevre, uluslararası pazarların özellikleri, ailenin uluslararası özellikleri, uluslararası girişimcilik tutumu, uluslararasılaşma stratejileri ve yabancı çevre olarak isimlendirilmiştir.

İşletmenin Özellikleri (Faktör 1): Bu faktör toplam varyansın 11,298' ini açıklamaktadır. Faktörü meydana getiren değişkenler, işletmenin üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu çevreyi (Özalp; Aydın 2004, 6) kapsamaktadır. Bu kapsamda isimlendirilen faktör; işletmenin yapısı ve büyüklüğü, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi, uluslararası piyasalar için uygun teknoloji, uluslararası piyasalar için finansal kaynakların yeterliliği, uluslararası piyasalar için nitelikli personelin bulunması ve kurumsal yönetim eksikliği değişkenlerinden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “işletmenin yapısı ve büyüklüğü” değişkeni en büyük değere sahiptir (,726). Tüm değişkenlerin faktör yükleri %50' nin üzerindedir. Faktöre katkı sağlayan değişkenler incelendiğinde, işletmenin özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir.

Uluslararası Çevre Engelleri (Faktör 2): Uluslararasılaşmaya gidilirken işletmeler uluslararası çevre ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Uluslararası çevrede uluslararası ilişkiler, uluslararası hukuk kuralları, yapılan anlaşmalar gibi pek çok faaliyet işletmeleri olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bu kapsamda ikinci faktör, içerdiği değişkenler bakımından “uluslararası çevre engelleri” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; yabancılara tanınan ekonomik özgürlükler ve yabancı sermaye piyasalarına serbest girişler, ülkelerin dış ticaret konusundaki sınırlamaları ve katı gümrük mevzuatları, uluslararası piyasalar konusunda bilgi derleyen kurum ve kuruluşların eksikliği, ev sahibi ülkelerdeki bürokrasi ve yasalar ve ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki işbirliği anlaşmaları değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “yabancılara tanınan ekonomik özgürlükler ve yabancı sermaye piyasalarına serbest girişler” değişkeni en büyük değere sahiptir (,696). Bu faktör toplam varyansın %9,899' unu açıklamaktadır.

Tablo 4.17. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararası Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler

Faktörler	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Cronbah Alpha	Faktör Yükleri
Faktör 1: İşletmenin Özellikleri	3,351	11,968	0,771	
İşletmenin yapısı ve büyüklüğü				0,726
İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi				0,718
Uluslararası piyasalar için uygun teknoloji				0,674
Uluslararası piyasalar için finansal kaynakların yeterliliği				0,638
Uluslararası piyasalar için nitelikli personelin bulunması				0,613
Kurumsal yönetim eksikliği				0,589
Faktör 2: Uluslararası Çevre Engelleri	2,772	9,899	0,790	
Yabancılara tanınan ekonomik özgürlükler ve yabancı sermaye piyasalarına serbest girişler				0,696
Ülkelerin dış ticaret konusundaki sınırlamaları ve katı gümrük mevzuatları				0,621
Uluslararası piyasalar konusunda bilgi derleyen kurum ve kuruluşların eksikliği				0,574
Ev sahibi ülkelerdeki bürokrasi ve yasalar				0,557
Ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki işbirliği anlaşmaları				0,555
Faktör 3: Uluslararası Pazarların Özellikleri	2,515	8,982	0,789	
Uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları				0,743
Uluslararası pazarlardaki sigorta uygulamaları				0,727
Uluslararası pazarlardaki döviz kurları ve yüksek faiz oranları				0,667
Uluslararası pazarlardaki müşteri tercihleri				0,527
Faktör 4: Ailenin Uluslararası İş Yapma Deneyimi ve Bilgisi	2,380	8,501	0,803	
Uluslararası faaliyetler için yetişmiş aile üyelerinin bulunması				0,760
Yönetim takımlarının uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutumları				0,759
Ailenin uluslararası piyasalar konusundaki bilgi düzeyi				0,538
Ailenin uluslararası deneyimleri ve kültürü				0,534
Faktör 5: Ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi	2,200	7,859	0,830	
Aile üyelerinin uluslararası piyasalara ilgisi				0,731
Genç aile üyelerine iş imkânları yaratma ve global piyasalara hazırlama düşüncesi				0,711
Yabancı pazarların avantajlarından (ucuz işgücü, hammadde, enerji gibi) yararlanma isteği				0,529
Faktör 6: Ailenin Global Sunum ve İşbirliği İsteği	2,032	7,259	0,832	
Diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanakları				0,724
İşletmenin global bir müşteri ağına sahip olma stratejisi				0,716
Uluslararasılaşarak işletmenin global marka yaratma ve itibarını artırma isteği				0,588
Faktör 7: Ev Sahibi Ülkenin Özellikleri	1,882	6,723	0,820	
Dil konusundaki güçlükler				0,758
Ev sahibi ülkenin benimsediği ekonomik sistem				0,751
Ev sahibi ülke kültürünü ve politik sistemini öğrenme				0,370

Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi, Cronbah Alpha=0,927 KMO=0,914 Açıklanan Varyans: 61,191; $p < 0.00$, Not: 7 iterasyona tabi tutulmuştur

Uluslararası Pazarların Özellikleri (Faktör 3): Üçüncü faktör içerdiği değişkenler bakımından “uluslararası pazarların özellikleri” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları, uluslararası pazarlardaki sigorta uygulamaları, uluslararası pazarlardaki döviz kurları ve yüksek faiz oranları, uluslararası pazarlardaki müşteri tercihleri değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları” değişkeni en büyük değere sahiptir (,743). Bu faktör toplam varyansın %8,982’sini açıklamaktadır. Faktöre katkı sağlayan değişkenler incelendiğinde, işletmenin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları durumlar ön plana çıkmaktadır.

Ailenin Uluslararası İş Yapma Deneyimi ve Bilgisi (Faktör 4): Dördüncü faktör içerdiği değişkenler bakımından “ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; uluslararası faaliyetler için yetişmiş aile üyelerinin bulunması, yönetimin uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutumları, ailenin uluslararası piyasalar konusundaki bilgi düzeyi, ailenin uluslararası deneyimleri ve kültürü değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “uluslararası faaliyetler için yetişmiş aile üyelerinin bulunması” değişkeni en büyük değere sahiptir (,760). Bu faktör toplam varyansın %8,501’ini açıklamaktadır. Faktöre katkı sağlayan değişkenler incelendiğinde, ailelerin uluslararasılaşma konusundaki tutum ve davranışlarının etkisi görülmektedir. Örneğin, işletme için uluslararasılaşma bir amaç olarak düşünülmekte ve bu konuda aile bireyleri yetiştirilmektedir.

Ailenin Uluslararası Girişimcilik Eğilimi (Faktör 5): Beşinci faktör içerdiği değişkenler bakımından “ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi” olarak adlandırılmıştır ve üç değişkeni içermektedir. Bu faktör, girişimcinin global fırsatları görüp değerlendirme isteği, kaynakları fayda yaratmak amacıyla bir araya getirip, uygun faaliyetleri başlatabilme cesareti kapsamında bir eğilim (Chell; Haworth; Brearley 1991, 4) olarak değerlendirilmiş, isimlendirme bu özellikler dikkate alınarak yapılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; aile üyelerinin uluslararası piyasalara ilgisi, genç aile üyelerine iş imkânları yaratma ve global piyasalara hazırlama düşüncesi ve yabancı pazarların avantajlarından (ucuz işgücü, hammadde, enerji gibi) yararlanma isteği değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “aile üyelerinin uluslararası

piyasalara ilgisi” değişkeni en büyük değere sahiptir (,760). Bu faktör toplam varyansın %7,859’unu açıklamaktadır. Faktöre katkı sağlayan değişkenler incelendiğinde, değişkenlerin aile işletmesinin girişimci özellikleri ile ilgili oldukları görülmektedir.

Ailenin Global Sunum ve İşbirliği İsteği (Faktör 6): Altıncı faktör içerdiği değişkenler bakımından “ailenin global sunum ve işbirliği isteği” olarak adlandırılmıştır ve üç değişkeni içermektedir. Uluslararası faaliyetleri destekleyen, uluslararasılaşmayı bir hedef olarak belirleyen aile işletmeleri, amaçlarına ulaşmak için uzun dönemli ve sonuç odaklı, dinamik kararları içeren stratejilere yönelmektedir. Bu süreç içerisinde uluslararası pazarlara hitap edecek, global müşteri tercihlerini karşılayacak kalite ve özelliklerde ürün ve hizmet sunmakta, global işbirliklerine yönelmektedirler. Bu kapsamda isimlendirilen faktörü oluşturan değişkenler; diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanakları, işletmenin global bir müşteri ağına sahip olma stratejisi, uluslararasılaşarak işletmenin global marka yaratma ve itibarını artırma isteği değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanakları” değişkeni en büyük değere sahiptir (,724). Bu faktör toplam varyansın %7,259’unu açıklamaktadır.

Ev Sahibi Ülkelerin Özellikleri (Faktör 7): Yedinci faktör içerdiği değişkenler bakımından “ev sahibi ülkelerin özellikleri” olarak adlandırılmıştır ve üç değişkeni içermektedir. Genellikle işletmelerin faaliyette bulunmayı düşündüğü ülkelerin sosyo-kültürel, politik, ekonomik, finansal ve hukuki çevreleri, işletmenin ana merkezinin bulunduğu ülkenin yerel özellikleri taşımamakta ve işletmeyi bu ülkelerin özelliklerini öğrenme ve uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu kapsamda isimlendirilen faktörü oluşturan değişkenler; dil konusundaki güçlükler, ev sahibi ülkenin benimsediği ekonomik sistem ve ev sahibi ülke kültürünü ve politik sistemini öğrenme değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından “dil konusundaki güçlükler” değişkeni en büyük değere sahiptir (,758). Bu faktör toplam varyansın %6,723’ünü açıklamaktadır. Faktöre katkı sağlayan değişkenler incelendiğinde, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki ekonomik, kültürel, politik vb. çevre özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir.

Bu bölüm ile ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma dereceleri ile uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için

Pearson Koralasyon Analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada bağımlı değişken olarak küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma dereceleri kullanılmaktadır. Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecelerinin (UD) hesaplanmasında, sözkonusu işletmelerin toplam satışları içindeki ihracat oranı (IO) ve toplam çalışanlar içindeki uluslararası faaliyetlerde çalışan personel oranı (ÇO) dikkate alınmıştır ($UD = (IO + \text{ÇO})/2$).

H6: *Uluslararası çevre engelleri ile küçük ve orta boy aile işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

Tablo 4.15 incelendiğinde uluslararası çevre engelleri ile küçük ve orta boy aile işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = -0,164$; $p < 0,05$). Bu durumda araştırma bulguları H6 hipotezini desteklemektedir. Başka bir ifade ile uluslararası çevre engelleri azaldıkça, işletmelerin uluslararası faaliyetleri artmaktadır.

H7: *Ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere $p > 0,05$ olduğu için söz konusu işletmelerin uluslararasılaşma dereceleri ile ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r = -0,091$; $p > 0,05$). Dolayısıyla, ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında ilişkinin varlığına ilişkin geliştirilen H7 hipotezi kabul edilmemiştir.

H8: *Ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

Tablo 4.15’de görüleceği üzere ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,158$; $p < 0,05$). Ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi ile küçük ve orta boy aile

işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında anlamlı bir ilişki olmasına karşın araştırmaya katılan işletmeler açısından bu ilişkinin yönü negatiftir. Dolayısıyla H8 hipotezi reddedilmiştir.

H9: *Ailenin global sunum ve işbirliği yapma isteği ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.*

Tablo 4.15'deki analiz sonuçlarında görüleceği üzere ailenin global sunum ve işbirliği yapma isteği ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yani bu araştırmaya katılan işletmeler açısından ailenin global sunum ve işbirliği yapma isteği arttıkça, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesinin artmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle H9 hipotezi reddedilmiştir.

4.4.5. Genel Değerlendirme

Türkiyede küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetlerini ve bu faaliyetleri etkileyen faktörlerin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada verileri toplamada anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma bulguları ve sonuçlar aşağıda ana hatları ile ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %78,2'sinin erkek ve %21,8'inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu yöneticilerin yaklaşık %40'ı 41 yaş ve üstü grupta yer almaktadır. Bu yöneticilerin %45,3'ü lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin %41,2'si 10 yıldan daha fazla mesleki deneyime sahiptir.

Araştırmaya katılan imalat sanayi işletmelerinin %15,7'si Marmara Bölgesi'nde, %13,1'i Ege Bölgesi'nde, %23,3'ü İç Anadolu Bölgesi'nde, %12,7'si Akdeniz Bölgesi'nde, %10,6'sı Karadeniz Bölgesi'nde, %12,1'inin Doğu Anadolu Bölgesi'nde ve %12,5'i Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet konularını ağırlıklı olarak metal ana sanayi işletmeleri (%25,7) oluştururken, dokuma, deri ve giyim işletmeleri (%13,0), gıda, tütün işletmeleri (%11,3), mobilya ve orman ürünleri işletmeleri (%10,7), taş, toprak, cam işletmeleri

(%8,8), petrol ürünleri ve plastik işletmeleri (%3,9) ve diğer işletmeler (%21,5) oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin %76,8'i 50 kişiden daha fazla personel istihdam etmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapısı ağırlıklı olarak limited şirketlerden (%72,8) oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde yönetim kurullarında bulunan aile üyelerinin oranlarına bakıldığında, işletmelerin %31'inde yönetim kurulunun %95'ten fazlasının aile üyelerinden oluştuğu görülürken, %42'sinde yönetim kurulunda %50-95 arası aile üyesinin bulunduğu, %50'nin altında aile üyesi bulunma oranının ise %27 olduğu tespit edilmiştir. Bir işletmede sahipliğin önemli bir kısmının ailede bulunması, temel karar ve icra organlarının, yönetim ve kontrolünün aile işletmesinin elinde olduğunu göstermektedir. Bu durumda araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmında (%73,8) yönetim ve kontrol aile işletmesinde bulunmaktadır.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetleri ile ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin %50,6'sının uluslararası faaliyetinin bulunduğu, %49,4'ünün ise uluslararası faaliyetlerinin bulunmadığı görülmüştür.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyette bulunma durumları ile hukuki yapıları, çalışan sayıları, sahiplik yapıları ve bölgelere göre dağılımları arasında farklılık bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışılmış; çalışmaya katılan işletmelerin *hukuki yapıları* ile uluslararasılaşmaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışmaya katılan limited şirketlerin anonim şirketlere oranla daha fazla uluslararası faaliyette buldukları görülmüştür. Benzer şekilde çalışmaya katılan işletmelerin *personel sayıları* ile uluslararasılaşmaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 100'den fazla personeli bulunan işletmelerin daha fazla uluslararası faaliyette buldukları görülmüştür. Bu bulguyu daha önce yapılmış olan Graves ve Thomas (2003), Fernandez ve Nieto (2005) ve Menedez-Requejo (2005) çalışmalarındaki araştırma sonuçları da desteklemektedir.

Diğer taraftan, bu araştırmada işletmelerin sahiplik yapısı ile uluslararasılaşma durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak literatürde Fernandez ve Nieto (2005) sahiplik ile uluslararasılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu farklılık, çalışmada aile işletmelerinde sahiplik yapısının tanımlanmasındaki kriter farklılığından kaynaklanabilmektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamındaki *işletmelerin*

bölgelere göre dağılımları ile uluslararasılaşma durumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Marmara Bölgesi'nde uluslararası faaliyette bulunma oranı %70 iken diğer coğrafi bölgelerde %50 civarındadır. Hatta Doğu Anadolu Bölgesi'nde bu oran %16 düzeyindedir. Bölgeler arası farklılığın, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki uluslararası faaliyetin az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sanayi kuruluşlarının yetersiz olduğu Doğu Anadolu Bölgesinde, hayvancılık ve tarım faaliyetlerinin ağırlık kazanması bu sonucu destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan ve uluslararası faaliyeti bulunan işletmelerin, %75,5'inin uluslararası faaliyete başlama süresinin 10 yıldan daha az olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, 11 yıl ve daha fazla süredir uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin %24,5 olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin; %41,8'i ihracat faaliyetlerine düzensiz bir şekilde başlarken, %32,8'si bağımsız temsilciler aracılığı ile ihracat faaliyetine başlamıştır. %2,2' si ise her iki yöntemi (ihracat faaliyetine düzensiz başlama, bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat) birlikte benimsediklerini belirtmiştir. Dolayısıyla işletmelerin %76,8'i uluslararası faaliyetlere ihracat yoluyla başlamıştır. Bu yöntemi sırasıyla yurt dışında temsilcilikler (%13,8), yurt dışında üretim (%4,7) ve yurt dışında doğrudan yatırım (%2,6) izlemiştir. Bu bulgular, literatürdeki modeller ve önceki araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Uppsala ve Yenilikçi Uluslararası Süreç Modellerinde, uluslararasılaşma sürecinin başlangıcında olan işletmelerin düzensiz ihracat ya da bağımsız aracılar yolu ile ihracat yöntemlerini kullandıkları ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılan ve uluslararası faaliyeti bulunan işletmelerin toplam satışları içindeki ihracat oranlarına bakıldığında; işletmelerin %21'inin ihracat oranının %9'dan az, %17,5'inin %10–25 arası, %31,6'sının %26–40 olduğu görülmekte iken, %14,5'inin %41–95 arasında olduğu görülmüş; %96' dan fazla ihracat oranının %4,3 olduğu tespit edilmiştir. Çavuşgil'in (2000) ihracatın toplam satışlara oranı sınıflandırması dikkate alındığında bu araştırmaya katılan küçük ve orta boy işletmelerin %11,5'i *deneysel katılımcı*, %49,1'i *aktif katılımcı* ve %39,4'ü ise *güçlü katılımcı* işletmelerden oluşmaktadır. (Bu sınıflama; ihracat öncesinde de 0 veya 0'a yakın iken deneysel katılım aşamasında % 0-9 arasında, aktif katılımda % 10-39, güçlü katılım aşamasında % 40 ve üzerinde olduğu durumları ifade etmektedir). Bu sonuçlar, Çavuşgil'in uluslararasılaşma sürecinin son aşamasında (güçlü katılım) genellikle ihracatla birlikte

doğrudan yatırım, yurt dışı üretim tesisleri, satış şubeleri, işbirlikleri gibi diğer uluslararası katılım şekillerinin de birlikte geliştiği bulgusunu desteklemektedir.

Bu işletmelerin toplam çalışanları içinde aktif olarak uluslararası faaliyette bulunan çalışanları ile ilgili bulgular değerlendirildiğinde bu işletmelerin %36,6'sında uluslararası faaliyette bulunan personelin toplam personele oranının %5'den az olduğu görülürken, bu işletmelerin sadece %19,2'sinde söz konusu oran %50'nin üzerindedir. Bu bulgular, Ruzzier ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan ve işletmelerin yurt dışı faaliyetlerinde görev alan çalışanlarının oranının %25'in altında bulunduğu sonucunu desteklemektedir.

Çalışma kapsamındaki işletmelerin mevcut uluslararası faaliyet olarak %17,9'unun dolaylı ihracat, %29,1'inin doğrudan ihracat yaptığı, %27,8'inin sözleşmeli üretim, %11,1'inin ortak yatırım, %4,3'ünün yönetim sözleşmesi ve %1,7'sinin lisans anlaşması yaptığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu işletmelerin %2,6'sı hem dolaylı ihracat hem de sözleşmeli üretim yapmakta, % 0,9'u ihracat faaliyetleri ile birlikte sözleşmeli üretim yapmaktadır. Bu işletmelerin %10'unun tek bir ülkede uluslararası faaliyeti bulunurken, %18'inin 2, %22,2' sinin 3, %17,1'inin 4, %9,4' ünün 5 ve %22,6'sının ise 5'den fazla ülke de uluslararası faaliyeti bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde ihracatın yanı sıra sözleşmeli üretim ve ortak yatırımı tercih ettikleri görülmüştür. Benzer şekilde Okoroafo (1999) çalışmasında, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyet olarak ihracat ve ortak yatırımı tercih ettikleri tespitini yaparken, Menendez-Requejo (2005) de bu işletmelerin ağırlıkla ihracat faaliyeti ile uluslararasılaştıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte Harju ve Heinonen (2004) aile işletmelerinin ihracatın yanı sıra lisans anlaşması, sözleşmeli üretim ve yönetim sözleşmesi yöntemlerini de kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışma kapsamındaki işletmelerin en fazla faaliyette bulunduğu ülke gruplarını Doğu Avrupa Ülkeleri ve Rusya (%23,3), Orta Doğu Ülkeleri (%21,6) ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri (%20,7) oluşturmaktadır. Bu ülke gruplarını Uzak Doğu Ülkeleri (%10,4), Kuzey Amerika (%10) ve Kuzey Afrika Ülkeleri (%5,2) izlemektedir. Bu noktada çalışmaya katılan işletmelerin Uppsala ve Yenilikçilik modellerinde vurgulanan

uluslararası faaliyetleri için daha çok psikolojik mesafesi* yakın ülkeleri tercih ettikleri görülmüştür. Uluslararası faaliyetler için öncelikle doğu ve batıdaki komşu ülkelerin seçildiği söylenebilmektedir.

Bu araştırmada küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlere başlama süresi ile uluslararası faaliyetlere başlama şekli arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Oysa Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey ve Tesar (1977), Johanson ve Vahlne (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) Davranış Temelli Uluslararasılaşma Teorilerinde, uluslararasılaşma sürecinin başlangıcında olan işletmelerin düzensiz ihracat ya da bağımsız aracılar yolu ile ihracat yöntemlerini kullandıklarını ifade etmektedirler. Araştırmanın bulguları, uluslararasılaşma süreç modelini bu noktada desteklememektedir. Bu durum, çalışma kapsamındaki bazı işletmelerin uluslararası faaliyetlere doğrudan yatırım ya da yurt dışında üretim yöntemleriyle başlamalarının sonucu olarak düşünülebilir. Yine bu bulgu, Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Modellerinin temel eleştiri noktası olan süreci takip etmeden uluslararası piyasalara doğrudan giren işletmelerin (Born-global) bulunabileceği (Johanson; Vahnle 1990) eleştirisi kapsamında değerlendirilebilir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini etkileyen faktörler incelendiğinde; yabancı pazarların avantajlarından yararlanma isteği, yerel ve uluslararası piyasalardaki rakiplerin güçlü olması, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi, işletmenin yapısı ve büyüklüğü, uluslararası piyasalardaki müşteri tercihleri, uluslararası piyasalar için nitelikli personelin, finansal kaynağın bulunması ve işletmelerin global bir müşteri ağına sahip olma stratejileri gibi faktörlerin diğerlerine nazaran daha etkili oldukları tespit edilmiştir. Ödemeler konusundaki riskler, kurumsal yönetim eksikliği, aile işletmelerinin ihracata yönelmesi için verilen teşvikler, dil konusunda yaşanan güçlükler, ev sahibi ülkelerdeki bürokrasi ve yasalar, ülkelerin dış ticaret konusundaki sınırlamaları ve katı gümrük mevzuatları, ihracattan sorumlu kamu kuruluşlarının bilgilendirmeleri ve uluslararası piyasalar konusunda bilgi derleyen kurum ve kuruluşları bulunması gibi faktörlerin ise daha az etkili oldukları görülmektedir. Bu araştırma sonuçları ile ilgili aşağıdaki noktalara işaret edilebilir:

* Psikolojik Mesafe (Psychic Distance): İşletmeler ya da piyasalar arasındaki bilgi akışını engelleyen faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörlere örnek olarak, dil, kültür, politik sistem, eğitim düzeyi, endüstrinin gelişim düzeyi farklılıkları sayılabilmektedir (Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul; a.g.e., p. 307).

- Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında yabancı pazarların avantajlarından yararlanma isteği, uluslararası piyasalardaki müşteri tercihleri gibi proaktif faktörler önemli birer etken olarak görülmektedir.
- Küçük ve orta boy aile işletmeleri uluslararasılaşmada reaktif faktörleri daha az önemli faktörler olarak görmektedirler. Reaktif faktörler, işletmelerin karşılaştıkları tehditler karşındaki tepkisel faaliyetlerini içermektedir. Bunlar arasında ödemeler konusundaki riskler, dil konusunda yaşanan güçlükler, ev sahibi ülkelerdeki bürokrasi ve yasalar, teşvikler ve bilgi veren kuruluşlar konusundaki yetersizlikler sayılabilmektedir.
- Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında ailenin özellikleri de önemli bir faktör olarak önplana çıkmaktadır. Genellikle yönetsel faktörler kapsamında değerlendirilen ailenin ve yönetimin uluslararasılaşma konusundaki tutumu, istek ve arzusu uluslararasılaşma konusunda belirleyici unsur olmakla birlikte, ailenin dış piyasalardaki fırsatları değerlendirme ve aile üyelerine iş imkânları yaratma isteği, ailenin uluslararası piyasalara ilgisi, bilgi ve deneyim durumu gibi değişkenler etkili faktörler olarak görülmektedir.
- Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetlerinde kritik rol oynayan etkili unsurlardan biri de içsel faktörlerdir. Bu faktörler arasında işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi, işletmenin yapısı ve büyüklüğü, uluslararası piyasalar için nitelikli personel ve finansal kaynağa sahip olma sayılabilmektedir. Aile işletmelerinin uluslararası tutum ve davranışları da orta derece de etkili görülen faktör gruplarından bir diğerini oluşturmaktadır. Bu faktörler arasında ailenin uluslararası piyasalar konusundaki bilgi düzeyi, uluslararası piyasalara ilgisi, uluslararası deneyim ve kültürü, genç aile üyelerine iş yaratma ve global piyasalara hazırlama düşüncesi, uluslararasılaşmanın yönetim kurulu tarafından desteklenmesi sayılabilmektedir. Bu bulguları destekleyici nitelikte olan Suarez-Ortega ve Alamo-Vera (2005) çalışmalarında işletmelerin uluslararası faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörün işletmenin kaynak ve imkânları olduğu vurgulanmıştır.
- İşletme yöneticileri ve çalışanlarının iş ahlakına aykırı tutum ve davranışları da uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Dürüst, açık ve davranışları konusunda hesap verebilen ahlaki yapıya sahip işletmeler, uluslararası pazarlarda güven duyulan ve dolayısıyla da birlikte çalışılabilecek ortaklar olarak

görülmektedir. Özellikle işletmelerde ahlaki iklimin ve değerlerin oluşmasında kritik rol oynayan üst yönetim pozisyonlarındaki bireylerin davranışları işletmelerin uluslararası faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu faktörler, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler içerisinde üst yönetimdeki bireylerin özellikleri ve tutumlarını dikkate alan Gallo ve Pont'un (1996) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Bu çalışmada küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda *işletmenin özellikleri, uluslararası çevre engelleri, uluslararası pazarların özellikleri, ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi, ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi, ailenin global sunum ve işbirliği isteği ve ev sahibi ülkelerin özellikleri* şeklinde isimlendirilen yedi faktör belirlenmiştir. Faktör yükleri ve öz değerleri itibarıyla bakıldığında “işletmenin özellikleri” faktörü küçük ve orta boy aile işletmeleri tarafından en önemli faktör olarak görülmektedir. Bu değerlendirme, faktöre ait değişkenler incelendiğinde küçük ve orta boy aile işletmelerinin faaliyetlerini etkileyen ifadelerle katılım durumlarında etkili olarak ifade edilen değişkenlerle örtüşmektedir. “Uluslararası çevre engelleri” bir diğer faktörü oluşturmaktadır. Bu faktör, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini etkileyen reaktif faktörlerle ifade edilebilmektedir. “Uluslararası pazarların özellikleri” küçük ve orta boy aile işletmeleri tarafından üçüncü faktör olarak görülmekte ve işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen dışsal faktörler kapsamında değerlendirilebilmektedir. “Ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi” bir diğer faktör olarak değerlendirilirken, faktöre ait değişkenler incelendiğinde küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmalarında etkili olarak ifade edilen aile değişkenleri çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. “Ailenin global sunum ve işbirliği isteği” faktörü, ailenin uluslararasılaşma stratejileri çerçevesinde değerlendirilebilirken, “ailenin uluslararası girişimcilik eğilimleri” olarak ifade edilen faktör, işletmelerin uluslararası faaliyetlerindeki fırsat ve risklerle, “ev sahibi ülkelerin özellikleri” faktörü ise işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen evsahibi ülkelerin sosyo-kültürel, politik, hukuki vb.güçleri kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda; uluslararası çevre engelleri, uluslararası pazarların özellikleri ve ev sahibi ülkelerin özellikleri faktörlerinin Gallo ve Pont'un (1996)

çalışmasında, stratejik faktörler kapsamında ele alındığı görülmüştür. Benzer şekilde işletmenin özellikleri faktörü de bu çalışmada aile işletmesi ile ilgili özellikler kapsamında değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, bu dört faktörün Gallo ve Pont'un (1996) stratejik faktörler, aile işletmesi ile ilgili faktörler ve üst yönetimin tutumları ile ilgili faktörlerin aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkilediği bulgularını desteklediği görülmektedir.

Ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi faktörü, Uppsala Modeli çerçevesinde desteklenmektedir. Modele göre, işletmenin dış pazarlardaki bilgi ve deneyimin artmasına paralel olarak, bu pazarlara ayrılan kaynak da artmaktadır (Johanson; Vahne 1977). Pazar bilgisi ve pazara güçlü katılım, ayrılan kaynak miktarını ve mevcut faaliyetlerin gerçekleştirilme şekli hakkındaki kararları etkilemektedir. Sonuç olarak, ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisinin artması, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını pozitif yönde etkilemektedir.

Ailenin global sunum ve işbirliği yapma isteği faktörü literatürdeki Graves ve Thomas (2003), Gallo ve arkadaşları (2004) ve Fernandez ve Nieto'nun (2005) çalışmalarını desteklemektedir. Yani aile işletmelerinin global sunum ve işbirliği yapma isteklerinin artması, uluslararasılaşma faaliyetlerini artırmaktadır. Yine ailenin global girişimcilik eğilimleri faktörünü destekleyen bazı araştırmalar mevcuttur. Harju ve Heinonen (2004) aile işletmelerindeki girişimcilik eğilimleri inceleme konusu yapmış ve bulgular büyüme odaklı aile işletmelerinin diğer aile işletmelerine göre daha fazla uluslararası faaliyetlere katıldıkları sonucunu desteklemiştir. Benzer şekilde Gallo ve Sveen (1991) aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında ailenin uluslararası özelliklerinin etkili olduğunu belirtirken, Gallo ve Pont (1996) aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında üst yönetimin tutumu faktörü kapsamında ailenin uluslararası girişimcilik eğiliminin etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörler ile uluslararasılaşma dereceleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi ile uluslararası çevre engelleri arasında negatif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Gallo ve Pont'un (1996), stratejik faktörler kapsamında ele aldıkları uluslararası çevre faktörlerinin işletmenin uluslararasılaşması ile ilişkili olduğu çalışma bulgularını desteklemektedir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma dereceleri ile ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Oysa Uppsala ve Yenilikçi Uluslararasılaşma Süreci Modellerinde, işletmenin bilgi ve deneyimi ile uluslararası faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, örnek kapsamındaki işletmelerinin uluslararası pazarlar konusundaki bilgi ve deneyim eksikliğinin bir sonucu olabilmektedir.

Aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi ile ailenin uluslararası girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı fakat negatif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Harju ve Heinonen'in (2004) araştırma bulgularını desteklememektedir. Çünkü bu çalışmada ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi arttıkça, işletmelerin uluslararasılaşma dereceleri artmamaktadır. Araştırma bulgularındaki farklılık, araştırmaya katılan aile işletmelerin tutuculuk, değişime direnç, risk alamama, öz kaynak dışında finansman yöntemi kullanmama gibi özelliklerinden kaynaklanabilmektedir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma derecesi ile ailenin global sunum ve işbirliği yapma isteğinin de ilişkili olmadığı görülmüştür. Graves ve Thomas (2003), Gallo ve arkadaşları (2004) ve Fernandez ve Nieto'nun (2005) aile işletmelerinin global sunum ve işbirliği yapma isteğinin uluslararasılaşmayı pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Araştırma bulgularındaki bu farklılık, araştırma kapsamındaki işletmelerin henüz uluslararasılaşma sürecinin başında bulunmalarından ve uluslararası pazarlar ve diğer ülkelerdeki aile işletmeleri ile iletişim ağları oluşturmak konusunda bilgi ve deneyime sahip bulunmamalarından kaynaklanabilmektedir.

Araştırma sonuçları küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşma yolunda önemli gelişmeler kaydettiklerini ortaya koymaktadır. Uluslararasılaşma süreci bu işletmelerde aşamalı bir gelişim göstermektedir. Söz konusu işletmelerin uluslararasılaşmalarında itici ve çekici pek çok faktör etkili olmakta, birçok risk göz önüne alınmaktadır. Bu noktada globalleşmenin işletmelere sunduğu fırsat ve imkânlar, işletme yöneticilerinin uluslararası tutumları çerçevesinde uluslararası faaliyetlere dönüşmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilgi çağında dünyadaki hızlı değişim ve dönüşüm önemli boyutlara ulaşmıştır. İş dünyasındaki globalleşme uluslararası faaliyetlerin önemini artırmıştır. İşletmelerin genel anlamda sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları global düşünüp, yerel hareket etmeleriyle mümkün olabilir. En küçüğünden en büyüğüne her ülke, değişik türde uluslararasılaşma faaliyeti yürüten işletmelere sahiptir. Birçok ülkede üretilen çok çeşitli ürün ve hizmetlerin ticaretini yapmak ve bu ürün ve hizmetlerin uluslararası pazarlarda bulunmasını sağlamak uluslararasılaşma faaliyetleri sayesinde gerçekleştirilebilmektedir.

Tarih boyunca uluslararası faaliyetlerde ülkeler bazen birbirleriyle rekabet etmekte, bazen de işbirliği yapmaktadırlar. Fakat her iki durumda da mal ve hizmet ticareti ülkeleri ve işletmeleri ekonomik anlamda birbirlerine bağlamıştır ve gelecekte de bağlamaya devam edecektir. Bu durum işletmeleri pazar paylarını artırmaya, yeni pazarlar aramaya ve dolayısıyla uluslararasılaşmaya zorlamaktadır. Böylesi bir eğilimden ülke sınırları içerisinde veya yerel olarak faaliyet gösteren küçük işletmeler de etkilenmektedir. Çünkü yerel pazarlarda yerel müşterilere hitap eden küçük işletmeler, küreselleşme olgusuyla birlikte doğrudan küresel alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin rekabeti ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Küresel rekabet ortamında küçük işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için hem öncelikli bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip ederek maliyetlerini düşürüp, daha kaliteli mal ve hizmet üretimine yönelmekte, hem de rekabet güçlerini artırabilmek için büyüme ve uluslararasılaşma çabası içine girmektedirler. Bu ortamda istihdam yaratma, değişimlere hızla uyum sağlama, ürün farklılaşması ve girişimciliği teşvik etme, büyük ölçekli işletmelere ara mal temin etme gibi ekonomik işlevlerinin yanı sıra kendilerine özgü kültürel yapıları, stratejileri ve politikaları olan küçük ve orta boy aile işletmeleri açısından da uluslararasılaşma zorunlu hale gelmiştir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini incelemek ve bu faaliyetleri etkileyen faktörleri belirlemektir.

Araştırma sonucunda, çalışmaya katılan küçük ve orta boy aile işletmelerinin yaklaşık yarısının uluslararası faaliyetinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin *hukuki yapıları, personel sayıları ve işletmelerin bölgere göre dağılımları* ile uluslararasılaşma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, sözkonusu işletmelerin uluslararasılaşmalarının aşamalı olarak gerçekleştiği görülmüştür. Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını proaktif faktörlerin daha çok etkilediği, reaktif faktörlerin ise daha az etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler; *işletmenin özellikleri, uluslararası çevre engelleri, uluslararası pazarların özellikleri, ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi, ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi, ailenin global sunum ve işbirliği isteği ve ev sahibi ülkelerin özellikleri* şeklinde belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda tespit edilen faktörler ile küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararası faaliyette bulunma durumları arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson Korelasyon Analizinden faydalanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, uluslararası çevre engelleri ile küçük ve orta boy aile işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arasında negatif yönlü düşük bir ilişki görülürken, ailenin uluslararası iş yapma deneyimi ve bilgisi ve ailenin global sunum ve işbirliği isteği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Öte yandan beklentilerin aksine bu çalışmada ailenin uluslararası girişimcilik eğilimi ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasında negatif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç aile işletmelerinin uluslararası alanda girişim yapmak istemediğini düşündürmektedir.

Aile işletmeleri özellikle dünya çapında bir krizin yaşandığı bu dönemde, uluslararası faaliyetleri riskli görmektedirler. Tutuculuk ve risk almak istememe özellikleri bu anlamda aile işletmelerini frenlemektedir. Benzer şekilde geleneksel aile işletmelerinin finansman yöntemi olarak özkaynak kullanımını tercih etmeleri, yeni kuşağın da daha çok banka kredisi ile iş yapmak istemesi, aile içinde yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmeyişi sonucunda yaşanan güç mücadeleleri, aile ve işletme işlerinin birbirine karıştırılması, duygularla hareket edilmesi, kız çocuklarının ve bayanların fikirlerinin dikkate alınmaması gibi etkenlerde aile işletmelerinin uluslararası faaliyetleri olumsuz etkilemektedir.

Araştırma bulgularına göre, küçük ve orta boy aile işletmelerinin yabancı pazarların avantajlarından yararlanamaması, yerel ve uluslararası piyasalardaki rakiplerin güçlü olması ve bu rakiplerin yeterince tanınmıyor olması, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesinin global alanda rekabet edememesi, işletmenin yapısı ve büyüklüğünün uluslararası rekabet için uygun olmaması, uluslararası piyasalardaki müşteri tercihlerinin doğru tespit edilememesi, uluslararası piyasalar için nitelikli personel ve finansal kaynağın bulunmaması ve işletmelerin global bir müşteri ağına sahip olmaması, işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler arasında, benzer şekilde kuşaklar arasında fikir ayrılıklarının bulunması, aile içinde çatışmaların yaşanması, nepotizm uygulamalarının işletme faaliyetlerini olumsuz etkilemesi, aile yapılarından kaynaklanan cinsiyet ayrımcılığı gibi etkenler bu işletmelerin uluslararasılaşmalarını engellemektedir.

Bu çerçevede aile işletmelerinin uluslararası gelişimlerinin sağlanması için bu işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörler kapsamında ailelere, yöneticilere, işletmelere, sanayi ve ticaret odalarına, hükümete ve pek çok kuruma çeşitli görevler düşmektedir. Aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen en önemli faktör grubu olarak tespit edilen ve uluslararası faaliyetlerin gelişiminde dikkate alınması gereken temel unsur işletmenin özellikleridir. Uluslararası alanda rekabet edebilmek için işletmelerin belli bir yapı ve büyüklüğe ulaşması gerekmektedir. İşletmelerin büyüklük, hukuki yapı gibi özelliklerine ek olarak aile işletmesi olmasından kaynaklanan yapıları da uluslararası faaliyetlerini etkilemektedir. Hızlı karar alma, uzun döneme odaklanma, fırsatlara hazırlıklı olma, girişim odaklı olma gibi konular uluslararasılaşma konusunda bir avantaj yaratırken, aile içi güç mücadeleleri, değişime direnme eğilimleri, uluslararasılaşma konusuna sıcak bakılmayışı gibi konular dezavantaj oluşturmaktadır. Bu anlamda sözkonusu işletmelerin uluslararasılaşma konusundaki amaçlarını belirlemeleri, yapı ve sistemlerini bu doğrultuda şekillendirmeleri, bütüncül bir uluslararasılaşma stratejisi oluşturmaları gerekmektedir. Uluslararasılaşmak isteyen işletmelerin vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinde uluslararasılaşmayı hedefleyerek, uluslararasılaşmaya uygun örgüt yapıları oluşturmaları gerekmektedir. İşletme sahipleri ve yöneticileri, uluslararasılaşmayı geliştirecek strateji ve politikaları desteklemeli, demokratik ve katılımcı bir yönetim uygulamasına yönelmelidir.

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması uluslararası pazarlardaki satışlarında etkili olmaktadır. Öncelikle işletmenin asıl faaliyet alanı, ürettiği mal ve

hizmet ne ise o konuya yoğunlaşmalıdır. Daha sonra ürettikleri mal ve hizmetin kalitesini onaylayacak bir kalite standart belgesi alması sağlanmalıdır. Bu amaçla, bir danışman gözetiminde uluslararası pazarların standartlarında ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmelidir. Fakat bu uygulamalar kâğıt üzerinde kalmamalı, hayata geçirilmelidir. Kalite uygulamalarında etkinliğin ve sürekliliğinin sağlanması için çalışanların kalite konusunda eğitilerek, işyerinde bir kalite ikliminin oluşması sağlanmalıdır. Ayrıca Kalite Derneği (Kalder), Türk Standartları Enstitüsü (TSE) gibi kurumlar işletmeleri kalite ve ürün standartları konusunda bilgilendirerek, işletmelere yol göstermelidir.

İşletmelerin ürün kalitesinin sağlanması uygun teknolojilerin kullanımı ile mümkün olmaktadır. Bu noktada işletmeler, teknolojinin hergün değişen ve gelişen dinamik yapısına ayak uydurmalı, mümkün olduğunca yeni teknoloji kullanımına yönelmeli, yeni teknoloji ve uygulamalar konusunda bilgili, yabancı dil bilen kalifiye elemanlar istihdam etmelidir. Fason üretim yapmak yerine, yaratıcı, yenilikçi, tasarımcı işletmeler haline dönüşmeye çabalamalıdır. Bankalar, teknolojik yenileme ve gelişim sağlamak isteyen işletmelere kredi vererek destek olmalı, hükümetler eski ve modası geçmiş uygulama ve teknolojileri içeren makinaların yurt dışından getirilmesine engel olmalıdır.

Uluslararası piyasalarda faaliyet gösterebilmek için işletmelerin finansal kaynak ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. İşletmelerin finansal kaynak sağlamaları için bankalar düşük faizli kredi, factoring ve risk sermayesi gibi imkânlar sağlamalıdır. Ayrıca hükümetler vergi indirimi, enerji fiyatlarında indirim, Türk Eximbank aracılığı ile uygun kredi finansmanı sağlama gibi uygulamalarla işletmeleri teşvik etmelidirler.

İşletme özellikleri faktörü içerisinde değerlendirilen dikkate değer faktörden biri de işletmelerde kurumsal yönetim eksiliğidir. Kurumsal yönetimin sağlanması için öncelikle aile ilişkilerinin ve işletmenin kurumsallaşması sağlanmalıdır. Bu noktada, bir aile anayasası oluşturularak, işletme ve aileyi ilgilendiren konularda bir sistem geliştirilmelidir. Daha sonra aile meclisi oluşturularak, aile ve iş arasındaki etkileşim ve iletişim sağlanmalıdır. Diğer yandan işletmenin kurumsallaşması için işletmedeki yapı, sistem ve ilişkilerin tanımlanarak görev, yetki ve sorumlulukların belirlendiği formel bir yapı oluşturulmalıdır. Formalleşme ile birlikte profesyonel yönetim anlayışına yönelinmelidir. Bu noktada işletmenin amacı, işletmenin devamlılığının sağlanacağı bir sistemi oluşturmak olmalıdır. İşletme sahipleri kurumsallaşma sürecinde profesyonel

yöneticilere yetki devrinde bulunmalı, profesyonel yöneticiler de aile kültürü ile yoğrulmuş işletme kültürü çerçevesinde uygulamaları yönlendirmelidir. İşletmenin kurumsallaşma sürecinde aileye, işletme sahiplerine ve yöneticilere olduğu kadar çalışanlara da sorumluluklar düşmektedir. İşletmenin kişilerden ziyade değerlere, kurallara, standart ve prosedürlere sahip olması öncelikle çalışanların katılımları ve destekleri ile sağlanabilmektedir. Çalışanların katılım ve desteklerinin sağlanması için de işletmede çalışanlar güçlendirilmeli ve iş tatmin düzeyleri yükseltilmelidir.

Uluslararası çevre engelleri, aile işletmelerinin uluslararası büyümelerini sınırlayan faktörleri kapsamaktadır. Yabancı işletmelere tanınan ekonomik özgürlükler ve yabancı sermaye piyasalarına serbest girişler, ülkelerin dış ticaret konusundaki sınırlamaları, katı gümrük mevzuatları, uluslararası piyasalar konusunda bilgi derleyen kuruluşların eksikliği, ev sahibi ülkelerdeki bürokrasi, yasal düzenlemeler, ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki işbirliği anlaşmaları gibi uluslararası çevre değişkenleri işletmeleri olumsuz etkilemektedir. Bu tür dezavantajları ve eşitsizlikleri gidermek için öncelikle Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması (GATT) çerçevesinde uluslararası ticaretin düzenlenmesi, ticaretin serbestlenmesi amaçlanmış, daha sonra Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ile rekabeti bozucu, ticareti kısıtlayıcı engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. DTÖ'nün getirdiği serbest ticaret yönündeki prensipler, dünya ticaretinde kısmen gelişmeler sağlasa da, özellikle gelişmiş ülkelerin dünya ticaretini kısıtlamaya yönelik uygulamaları olduğu görülmüştür. DTÖ'nün uluslararası ticareti serbestleştirmek için benimsediği, gümrük tarifelerinin tamamen kaldırılması yerine, tedricen düşürülmesi prensibini yerine getiren ülkeler, zamanla tarifelerin yerine görünmez engeller olarak adlandırılan çeşitli ticaret kısıtlama araçlarına yönelmişlerdir. Kamu sağlığı, tüketicinin ve çevrenin korunması gibi amaçlarla uygulanan bu görünmez engeller, adil ve serbest dünya ticaretini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla ülkeler ticaretin geliştirilmesi ve ticaret engellerinin kaldırılması için işbirliği yapmalıdırlar.

Küçük ve orta boy aile işletmeleri, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamüllere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. Aynı zamanda, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. İşletmeler pazarın ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek için pazar araştırmalarına gereken önemi vermelidir. Ayrıca sözkonusu işletmeler, tanıtımlarını sağlayacak fuarlara katılma ve reklâm yapabilme gücünden de

yoksundurlar. Benzer şekilde dağıtım kanallarının ve pazara girme biçiminin seçimi başarıları üzerinde çok etkili olmaktadır. Bu yüzden işletmede uluslararası pazarlar konusunda bilgi sağlayıcı organizasyonel ve teknolojik altyapının hazırlanması en azından bir uluslararası pazarlama birimi kurulması, uluslararası pazar ve ticaret konusunda deneyimli elemanların çalıştırılması gerekmektedir. İhracat Geliştirme Merkezi (İGEME), Dış Ticaret Müsteşarlığı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Gümrükler Genel Müdürlüğü gibi kurumlar işletmeleri bu kapsamda yönlendirmelidir.

Ayrıca bugün reel piyasalardaki olumsuz etkilerinin yanı sıra üretimi ve ticareti durma noktasına getiren 2007 yılından beri etkisini hissettiren global kriz; ülke ekonomilerinde arz ve talep dengesini bozarak, üretimin düşmesine, işletmelerin kapanmasına ve ülke ekonomilerinin küçülmesine neden olmuş ve olmaktadır. Bu global kriz Türkiye’de imalat sanayii işletmelerini de büyük ölçüde etkilemiştir. İç ve dış pazarlarda yaşanan daralmaya bağlı olarak üretim ve dolayısıyla uluslararası faaliyetlerde de düşüş yaşanmaktadır. Bu noktada işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması için öncelikle üretimi ve ihracatı destekleyici politikaların uygulanması gerekmektedir. İşletmeler, özellikle uluslararası pazarlar, krizler, fiziksel ve yönetsel kaynaklar konusunda bilgilendirilmeli ve hatta uluslararası faaliyette görev alan personel uzman kuruluşlarca eğitilmelidir.

Yaşanan bu küresel krizle birlikte, işletmelerin uluslararasılaşmalarını, değişim ve yenilik olgusunun yanı sıra dünya ekonomilerinde oluşturulan bölgesel entegrasyonları da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu değişim ve dönüşüm olgusunun getirdiği fırsat ve tehditleri Türk İmalat Sanayii işletmeleri de dikkatle değerlendirmelidirler. Ülkelerin ekonomik birlikler etrafında bir araya gelmeleri, işletmeler için daha büyük, ama rekabetin daha yoğun olduğu pazarları ifade etmektedir. Bu birlikler işletmelerin uluslararasılaşma eğilimlerini artırmaktadır. Bu noktada Türkiye’deki işletmelerin hangi birliklere yöneleceği önem kazanmaktadır. Bu işletmelerin daha önce başarılı olduğu pazarlara gereken önemi vererek, psikolojik mesafesi yakın olan, tarih ve kültürel bağı bulunduğu ülkelerle de ticaretini geliştirmesi gerekmektedir.

Küçük ve orta boy aile işletmelerinde uluslararasılaşma konusunda aile de söz sahibi konumundadır. Ailenin uluslararasılaşmaya bakış açısı, üst yönetimin uluslararasılaşmayı desteklemesi, ailenin uluslararası deneyim ve bilgisini paylaşması

uluslararası faaliyetlerin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca, aile üyeleri, rolleri ne olursa olsun işletmede karar alma ve uygulama sorumluluğunu taşıdıkları için uluslararasılaşma konusundaki tutumları işletmelerin uluslararası faaliyetlerine yön vermektedir. Bu noktada genç kuşağın eğitimi önem kazanmaktadır. İşletmenin ihtiyaçları çerçevesinde çocukların eğitimine yön verilmelidir. Çocukların bazılarının uluslararası ilişkiler ve dış ticaret bölümlerinde uzmanlaşmaları hedeflenebilir. Hatta yabancı ülkelerde çocukların eğitim görmeleri veya en azından yabancı dil eğitimi almaları sağlanabilir. Ailenin uluslararası deneyimi, yeni kuşaklara aktarılmalı ve mesleki bilgiler paylaşılmalıdır. Genç kuşakların uluslararası faaliyetlere katılımının daha çekici hale getirilmesi gerekir. Bu amaçla stratejik birleşmelere ya da yabancı bir işletmenin hissedarı olarak dış kaynaklara yönelme gibi araçlar kullanılabilir. Genç kuşağın girişimcilik ruhu da desteklenmelidir. Genç kuşak için yeni iş imkânları sağlayacak arayışlara yönelinmelidir. Otokratik yönetim anlayışı terk edilerek, aile üyelerinin ve çalışanların katılımcı, fikir ve değer üreten bireyler haline gelebileceği ve içgirişimciliğin özendirileceği katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini geliştirmek için; uygun yasal alt yapının oluşturulması, bürokratik engellerin azaltılması, istikrarlı ekonomik politikaların izlenmesi, yenilikçi ve yaratıcı iş fikirlerinin, sürdürülebilir rekabet avantajı ve katma değer yaratacak girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi konularında hükümetlere de önemli görevler düşmektedir. İGEME, KOSGEB, KALDER, TOBB, ISO, TÜİK gibi kurum ve kuruluşların ihracat ve uluslararası faaliyetler konusunda işletmeleri bilgilendirmeleri ve yönlendirmeleri küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasına ivme kazandıracaktır.

Araştırma sonuçlarına ilişkin nihai bir değerlendirme yapıldığında Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmeleri uluslararası alanda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Alan çalışmasına konu olan işletmeler ihracat performanslarına göre uluslararasılaşma dereceleri bakımından genel olarak *aktif katılımcı* işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerde yönetim, işletmenin uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirmesi için büyük katkı sağlamaktadır. Yöneticiler uluslararası faaliyetler konusunda uzun dönemli beklentilere sahiptir ve uluslararası pazarların sunduğu fırsat ve tehditleri göz önüne alabilmektedir. Bu aşamada uluslararası faaliyetler için işletmelerde bir birim kurulabilmekte ya da pazarlama birimi altında

faaliyet gösterilebilmektedir. Küçük ve orta boy aile işletmeleri ağırlıklı olarak ihracat faaliyetlerine yönelmişlerdir. İhracat dışında sözleşmeli üretim ve yurtdışında üretim gibi uluslararası faaliyetleri kullanmaktadırlar. Elde edilen bulgular lisans anlaşması, ortak yatırım gibi faaliyetlere de yönelmeleri gerekliliğini ortaya koymuştur.

Araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bu araştırma Türkiye'deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy aile işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri incelemektedir. Birincisi, uluslararasılaşma süreci içinde dahi olsa imalat sanayii dışında faaliyet gösteren işletmeler çalışmaya dâhil edilmemiştir. İkincisi, bu çalışma teori ve uygulama itibarıyla uluslararası faaliyet kapsamında değerlendirilen ve dış ticaretin önemli bir boyutunu oluşturan ithalât konusunu kapsamamaktadır. Üçüncüsü birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın kapsamında yer alan aile işletmelerinin kabul görmüş bir tanımının olmaması ve aile işletmesi kriterlerinin belirgin olmamasıdır. Dördüncüsü, işletme yöneticilerinin verdikleri cevaplarda zaman zaman içten davranmaması, işletmelerinin olumlu yanlarını öne çıkarması ve anketi cevaplama zaman ayırmaması araştırmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır. Son olarak bizzat araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörlere ilişkin ölçek ilk olarak bu tez çalışmasında kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için farklı sektör ve ülkeleri esas alan çalışmalarda kullanılmasına gereksinim duyulmaktadır.

Gelecekte bu tür çalışmaların daha dar kapsamlı sektörlerde ele alınarak yapılmasında fayda bulunmaktadır. Örneğin; Marmara Bölgesi gibi bir coğrafi bölgedeki işletmelerin uluslararası faaliyetleri incelenebilir. Ayrıca farklı sektörlerde ve farklı sahiplik yapıları olan işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetleri ve uluslararasılaşma stratejileri araştırma konusu olabilir. Örneğin; ortak yatırım stratejilerini tercih eden işletmelerin Türkiye'nin dış ticaretindeki yeri ve uluslararasılaşma dinamikleri irdelenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Alayoğlu, Nihat (2003); Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, No. 42, İstanbul.
- Alkhafaji, Abbass F. (2003); Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment, Haworth Press, New York.
- Andexer, Thomas (2008); Analysis and Evaluation of Market Entry Modes Into the Asia-Pacific Region: Based on the Example of a German SME in the Industrial Goods Business, GRIN Verlag, Bangkok.
- Aronoff, Craig E. (2003) ; Stephen L. McClure; John L. Ward; Family Business Succession: The Final Test of Greatness, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Arıkan, Semra (2004); Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Genişletilmiş 2. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Ateş, Özgür (2005); Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Birinci Baskı, Ankara.
- Bradley, Frank (2002); Uluslararası Pazarlama Stratejisi, (Çev.) İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri (2002); The Internationalization of the Firm, (ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri), International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford.
- Can, Halil; Öznur Aşan; Eren Miski Aydın (2006); Örgütsel Davranış (Edit. Halil Can), Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Cateora, Philip R.; John M. Hess (1979) ; International Marketing;, Homewood, Richard D. Irwin, Illionis.
- Chwa, Sung-hui; Sung-Hee Jwa (2002); The Evolution of Large Corporations in Korea: A New Industrial Economics, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Chell, Elizabeth; Jean M. Haworth; Sally Brearley (1991); The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases, and Categories, Routledge, London.

- Cherunilam, Francis (2007); *International Business: Texts and Cases*, Edition: 4, Printice Hall of India, New Delhi.
- Coade, Neil (1997); *Managing International Business*, Cengage Learning EMEA Publishing, London.
- Czinkota, Michael R. (1993); Ilkka A. Ronkainen; *International Marketing*, Fifth Edition, The Dryden Press, Orlando.
- Çavuşgil, S. Tamer; Pervez N. Ghauri; Milind R. Agarwal (2002); *Doing Business in Emerging Markets: Entry And Negotiation Strategies*, Sage Publications, CA.
- Daniels, John D.; Lee H. Radebaugh (1992); *International Business: Environments and Operations*, Sixth Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Lebanon.
- Dess, Gregory G.; .G.Tom Lumpkin; Marilyn L. Taylor (2004); *Strategic Management,: Creating Competitive Advantages*, McGraw Hill Professional, New York.
- Dinçer, Ömer (1988); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Duening, Thomas N.; Db a John Ivancevich (2003); *Managing Organizations: Principles and Guidelines*, Wiley-India.
- Dunning, John H. (1993); *The Globalization of Business*, Routledge Publishing, London.
- Ecer, Ferhat; Murat Canitez (2008); *Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar*, 2. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Erdoğan, Nihat (2007); *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları: 6, İstanbul.
- Eren, Erol (2004); *Stratejik Yönetim*, (Editör: Necdet Timur), Anadolu Üniversitesi Yayın No 1491, Eskişehir.
- Ertürk, Mümin (2000); *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami (2005); *Aile Şirketleri*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Basım, İstanbul.

- Flören, Roberto H. (2002); *Crown Princes in the Clay: An Empirical Study on the Tackling of Succession Challenges in Deutch Family Farms*, Uitgeverij Van Gorcum.
- Gersick, Kelin E.; John A. Davis; Marion McCollom Hampton; Ivan Lansberg (1997); *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gibbon, Ann; Peter Hadekel (1990); *Steinberg: The Breakup of a Family Empire*, Macmillan of Canada, Toronto.
- Good, Walter S. (2003); *Building a Dream*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Ryerson.
- Grover, Rajiv; Marco Vriens (2006); *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances*, SAGE, New York.
- Grünig, Rudolf (2005); Richard Kühn, *Process-Based Strategic Planning*, Third Edition, Springer, Telos.
- Hansen, Michael W.; Henrik Schaumburg-Müller (2006); *Transnational Corporations and Local Firms in Developing Countries: Linkages and Upgrading*, Copenhagen Business School Press DK, Copenhagen.
- Hegge, Birgit (2002); *SMEs and European Integration: Internationalisation Strategies*, Routledge, London.
- Hisrich, Robert D.; Michael P. Peters (1998); *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 4th Ed., Irwin McGrawHill, Boston.
- Hull, Ian M. (2005); *Advising Families on Succession Planning, the High Price of Not Talking*, Lexis Nexis, Butterworths.
- Karafakioğlu, Mehmet (2000); *Uluslararası Pazarlama Yönetimi:Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*, 3. Bası, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Kahler, Ruel; Roland Kramer (1977); *International Marketing*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Karpuzoğlu, Ebru (2001); *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

- Kaya, Ali (2004); Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Eğitim Kitabevi, Birinci Basım, Konya.
- Keegan, Warren J. (1980); International Marketing Management, Second Edition, Prentice/Hall International Inc, London.
- Kıraç, Suna (2006); Ömrümden Uzun İdeallerim Var, Suna ve İnan Kıraç Vakfı Yayını, 17. Baskı, İstanbul.
- Kırım, Armağan (2005); Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2003); İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- Kozlu, Cem (2003); Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, 8.Bası, kültür Yayınları, İstanbul.
- Kurtuluş, Kemal (2004); Pazarlama Araştırması, Genişletilmiş 7. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Leach, Peter; Tony Bogod (1999); Guide to the Family Business, Third Edition, Kogan Page, London.
- Leontiades, James (1987); Multinational Corporate Strategy: Planning for World Markets, Lexington Books, Lexington.
- Lewis, David (2001); The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction, Routledge Publishing, London.
- Longenecker, Justin G.; Carlos W. Moore; J. William Petty; Leslie E. Palich (2006); Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, Thomson, South-Western, 13. Edition, London.
- Meed, Richard (2005); International Management Cross-Cultural Dimensions, 3. Editions, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Miller, Danny; Isabella Lc-Breton Miller (2005); Managing For The Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business, Harvard Business School Press, Boston.
- Miner, John B. (2005); Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure, M. E. Sharpe, London.
- Molye, Sylvester O. (1997); The International Business Blueprint, Blackwell Publishing, Oxford.

- Moore, Ken; Mary Barrett (2003); *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot.
- Mutlu, Esin Can (2005); *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul.
- Müftüoğlu, Tamer; Yavuz Odabaşı (2004); *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Mühlbacher, Hans; Helmuth Leih; Lee Dahringer (2006); *International Marketing*, 3. Illustrated, Cengage Learning EMEA, UK.
- Norusis, Marija J. (1993); *SPSS for Windows: Base System User's Guider*, Release 6.0, SPSS Inc., Chicago.
- Özalp, İnan (1986); *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 163, Eskişehir.
- Özalp, İnan (2000); *Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Özalp, İnan; Nurhan Aydın (2004); *Uluslararası İşletmecilik*, 1. Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1576, Eskişehir.
- Özalp, Şan (1971); *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:90/49, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Özalp, Şan (Ed) (1997); *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 931, Eskişehir.
- Özgener, Şevki (2004); *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Phatak, Arvind V. (1996); *Uluslararası Yönetim*, (Çev) Atilla Baransel, Tomris Somay, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 213, İstanbul.
- Phatak, Arvin V. (1997); *International Management: Concepts&Cases*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Phillip, Chris; Isobel Doole; Robin Lowe (1994); *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*, Routledge Press, London.
- Rahim, M. Afzalur (2001); *Managing Conflict in Organization*, Greenwood Publishing Group, Third Edition, London.

- Rao, C.P.; Globalization and Managerial Implications, Greenwood Publishing Group, London, 2001.
- Rauf, Mehmet (2007); KOBİ Doktoru: 155 Kritik Soru, Hayat Yayıncılık İletişim Yapım Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- Renforth, William; Sion Raveed (1980); Comparative Study of Multinational Corporation Joint International Business Ventures with Family Firm Or Non-family Firm Partners: The Caribbean Community Experience, Ayer Publishing, New York.
- Robock, Stefan H. (1977); Kenneth Simmonds; Jack Zwick; International Business and Multinational Enterprises, Richard D. Irwin Inc, Geogetown.
- Root, Franklin R. (1984); Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, An Imprint of Macmillan Inc., New York.
- Sandhusen, Richard L. (2000); Marketing, Third Edition, Barron's Educational Series, Hauppauge, New York.
- Sandhusen, Richard L. (2008); Marketing, 4. Edition, Barron's Educational Series, New York.
- Sharp, David J. (2005); Ethics of the Firm's Relationship with Its Shareholders, Cases in Business Ethics, SAGE Publishing, London.
- Seyidoğlu, Halil (1990); Uluslararası İktisat, 7. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul.
- Smith, Scott M.; Gerald S. Albaum (2004); Fundamentals of Marketing Research, SAGE, New York.
- Şimşek, Şerif (2002); Yönetim ve Organizasyon, Güney Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya.
- Tetik, Nevzat; Osman Uluyol (2005); Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları- Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması", Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Toyne, Brian; P.G.P. Walters (1989); Global Marketing Management: A Strategic Perspective, Allyn and Bacon Inc., Massachusetts.

- Ülgen, Hayri; Kadri Mirza (2004); İşletmelerde Stratejik Yönetim, İkinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Woznick, Aleksandra (2000); Basic Guide to Exporting: U.S. Department of Commerce, 3. Edition, World Trade Press, California.
- Yoshino, Michael Y.; U. Srinivasa Rangan (1995); Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, Boston.
- Yüksel, Öznur (1999); Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Zentes, Joachim; Dirk Morschett; Hanna Schramm-Klein (2007); Strategic Retail Management, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Tezler:

- Acaray, Ali (2007); Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi; Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aghlmand, Neziha (2007); Franchising Sisteminin Eğitimde Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Amann, Wolfgang (2003); The Impact of Internationalization on Organizational Culture A Comparative Study of International US and German Companies, Doctoral Thesis, Universität St.Gallen, Bamberg.
- Arenius, Pia Maria (2002); Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation, and the Process of Early Internationalization, Doctoral Thesis, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business, Espoo.
- Banner, Joyceia Marie (2008); Enriching or Depleting: An Investigation of Communication and Behavior within the Family Business, Doctoral Thesis, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Bloom, Malin; Youssef Kadiri; Daniel Stendahl (2004); Factors Influencing The Internationalization of Swedish Private Equity Firms- a Study of Four Swedish Market Leaders, Master Thesis, Lunds Universitet, Business Administration, Sweden.
- Erdil, T. Sabri (1992); Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Granatabadi, Firouzeh (2005); Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Iran, Doctoral Thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea.
- Gustavsson, Sara; Erica Lundgren (2006); Internationalization of SMEs the Challenge of Selecting Foreign Market Entry Modes, Master

- Thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea.
- Gülen, Dilek (2005); Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahraman Maraş Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahraman Maraş.
- Handler, Wendy Cohen (1989); Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Members Experience, Doctoral Thesis, Boston University Graduate School of Management, Boston.
- Kabaş, Tolga (2004); Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizleri Belirleyen Faktörler ve Uluslararası Finans Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kaya, Seda (2007); Uluslararası Pazarlama ve Malatya İlinde İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılıç, Sabiha (2007); KOBİ'lerde İhracat Pazarlaması, Çorum Makine İmalat Sanayi'nde Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lui, Lu; Shuang Li (2004); The Internet and SMEs' Internationalization –Cases Studies of Swedish Manufacturing SMEs, Master Thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea.
- Muniz, Briza (2004); The Internationalization Process of a Brazilian Company – A Study of the Uppsala and Network Models Applied to a Brazilian Company, Master Thesis, Linköpings Universitet, Linköping.
- Ohlen, Oliver (2002); Internationalizing in the Digital Economy: A Pan-European Study of Business-to-Business Electronic Marketplaces, Doctoral Dissertation, University Of St. Gallen, Gallen.

- Peskova, Marie Brechbühler (2006); Internationalization of Swiss SMEs: State, Performance&Influencing Factors, Doctoral Thesis, University of Fribourg, Switzland.
- Yalçın, Serkan (2002); Internationalization Process of Firms: Evidence from Textile Endustry in Turkey, Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcı, Tolga (2001); İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldız, Arif (2006); Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Konya.

Makaleler:

- Agarwal, Sanjeev; Sridhar N. Ramaswami (1991) ; “Choise of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors”, Journal of International Business Studies, Vol. 23, Issue 1, pp. 1–27.
- Ahoroni, Yair (2002); “The Foreign Investment Decision Process”, The Internationalization of the Firm, ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri, International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, pp. 3–13.
- Akdoğan, Asuman (2000); “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.16, ss. 31–48.
- Akdoğan, Habib; İsmail Seyrek (2004); “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, ss. 275–285.
- Akgemci, Tahir; İsmail Sevinç (2004); “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, ss. 512–520.
- Alayoğlu, Nihat (2004); “Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Âdil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, ss. 522–533.
- Allio, Michael K. (2004); “Family Business: Their Virtues, Vices, and Strategic Path”, Strategy&Leadership, Vol.32, Issue 4, pp. 24–33.
- Altunyaldız, Ziya (2007); “İhracatta Örgütlenme Modelleri”, ss. 1–7, http://www.urktrade.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=31 (12.01.2009)
- Andersen, Otto (1997); “Internationalisation and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks”, Managerial International Review, Vol.37, No. 2, Special Issue, pp. 27–42.

- Anderson; Erin; Hubert Gatignon (1986); “Modes of Foreign Entry: A Transactions Cost Analysis And Propositions”, *Journal of International Business Studies* Vol.17, Issue 3, pp.1–26.
- Andersson, Svante (2004); “The Internationalization in Different Industrial Contexts”, *Journal of Business Venturing*, Vol.19, pp. 853–859.
- Anand, Jaideep; Andrew Delios (1997); “Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 Issue 3, pp. 579–604.
- Annavarjula, Madan; Sam Beldona (2000); “Multinationality-Performance Relationship: A Review and Reconceptualization”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, No. 1, pp. 48–67.
- Apaydın, Fahri (2008); “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Performansına Etkileri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, ss. 121–145.
- Aronoff, Craig E. (1998); “Mega Trends in Family Business”, *Family Business Review*, Vol. 11, Issue 3, pp. 181–185.
- Astrachan, Josaph; Melisa Carey Shanker (2003); “Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look”, *Family Business Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 211–219.
- Aydın, Nurhan (1985); “Aile şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss. 81–123.
- Aykan, Ebru (2008); “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss. 137–150.
- Barutçu, Esin (2005); “Genç Yöneticilerle Eski Yöneticiler Arasındaki Kuşak Çatışması: Kobi’lerin Verimliliğinde Etkili Olan Önemli Bir Aile Sorunu”, 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, ss. 86–96.

- Bayer, Ertuğrul (2005); “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmemesi”; Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 7/3, ss. 125–142.
- Beach, William W.; March A. Miles (2006); “Explaining the Factors of the Index of Economic Freedom”, 2006 Index of Economic Freedom”,
http://new.heritage.org/Research/features/index/chapters/pdfs/Index2006_Chap5.pdf, (24.10.2007)
- Beckhard, Richard; W. Gibb Dyer (1983); “Managing Continuity in the Family-Owned Business”, Organizational Dynamics, pp. 5–12.
- Bellet, William; Barbara Dunn; Ramona K. Z. Heck; Peter Parady; John Powell; Nancy Bowman Upton (2008); “Family Business as a Field of Study Task Force of International Family Business Program Association”, pp. 1–6,
www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm (07.08.2008).
- Bilkey, Warren J. (1978); “An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms”, Journal of International Business Studies, Vol. 9, No.1, pp. 33-46.
- Birley, Sue; Dennis Ng; Andrew Godfrey (1999); “The Family and The Business”, Long Range Planning, Vol.32, Issue 6, pp. 598–608.
- Bonaccorsi, Andrea (1992); “On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity”, Journal of International Business Studies, Vol. 23, No 4, pp. 605–635.
- Bozkurt, Rıdvan (2004); “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Bazı Sorunlar”, SGB Yönetim Danışmanlığı ve Eğitim Hizmetleri, ss.1–7,
http://www.sgbdanismanlik.com/index.php?option=com_content&task=view&id=65&Itemid=37 (2.11.2008).
- Buckley, Peter J.; Mark Casson (2002); “A Theory of International Operations”, 1979, The Internationalization of the Firm, ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri, International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, pp. 55–60.

- Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri (2002); "Introduction and Overview", *The Internationalization of the Firm*, (ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri), International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, IX-XX.
- Busija, Edith C.; Hugh M. O'Neill; Carl P. Zeithaml (1997); "Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance: Evidence of Choice and Constraints", *Strategic Management Journal*, Vol.18, Issue 4, pp. 321–327.
- Caves, Richard E. (1998); "Research on International Business: Problems and Prospects", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, Issue 1, pp. 5–19.
- Cappuyns, Kristin; Joseph H. Astrachan; Sabine Klein (2008); "Family Business Dominate", http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf (11.07.2008), pp. 1–8.
- Caves, Richard E.; William F. Murphy II (1976); "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 572-586.
- Chair, Jean Monnet (2006); "Conflict- a Literature Review", pp.1–27, http://www.europeanization.de/downloads/conflict_review_fin.pdf (22.05.2007).
- Chan, Michael F.S.; Walter W.C. Chung (2002); "A Framework to Develop an Enterprise Information Portal for Contract Manufacturing", *International Journal of Production Economics*, Vol. 75, pp. 113–126.
- Chetty, Sylvie; Desiree Blankenburg Holm (2000); "Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach", *International Business Review*, Vol. 9, Issue 1, pp. 77–93.
- Child, John; Suzanne B. Rodrigues (2005); "The Internationalization of Chinese Firms: A Case of Theoretical Extension", *Management and Organizations Review*, Vol.1, No. 3, pp. 381–410.

- Chrisman, James J.; Jess H. Chua; Pramodita Sharma (2003); "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm", pp. 1–63, http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/_chrisman2003.pdf (Erişim Tarihi: 15.06.2006).
- Clee, Gilbert H.; Wilbur M. Sachtjen (1965); "Organizing a Worldwide Business", *The International Executive* (Pre-1986), Vol.7, pp. 3–7.
- Craig, Justin; Noel J. Lindsay (2002); "Incorporating the Family Dinamic into the Entrepreneurship Process", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, Number 4, pp. 416–430.
- Coviello, Nicole E.; Andrew McAuley (1999); "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, Vol. 39, Issue 3, pp. 223–256.
- Coviello, Nicole E.; Hung. J. Munro (1995); " Growing Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No 7, pp. 19–61.
- Çavuşgil, S. Tamer (1984); "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 195–208.
- Çelik, Adnan; Abdullah Soysal; Sedat Alıcı (2004); "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", *I. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul*, ss. 189–201.
- Dascher, Paul E.; G. Jens Williams (1999); "Family Business Succession Planning", *Business Horizons*, Vol. 42, Issue 5, pp. 2–4.
- Davidson, William H.; Donald G. McFetridge (1984); "International Technology Transactions and Theory of The Firm", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 32 Issue 3, pp. 253–264.

- Demir, Musa (2003); "Dış Ticaret Politikasının Bir Aracı Olarak İhracat Teşvikleri ve İhracata Yönelik Devlet Yardımlarının Analizi", Dış Ticaret Vakfı, Ankara, ss. 1–27, http://www.zucder.org.tr/docs/ihracat_tesvikleri.pdf, (11.02.2009).
- Dereli, Beriz (2005); "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 4, Sayı: 7, 1, ss. 59–81.
- Dimaggio, Paul J.; Walter W. Powell (1983); "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147–160.
- Donnolley, Robert G. (1964); "The Family Business", Harvard Business Review, Vol. 42, Issue 4, pp. 93–105.
- Doz, Yves L.; Christopher A. Bartlett; C.K. Prahalad (1981); "Global Competitive Pressures and Host Country Demands Managing Tensions in MNGs", California Management Review, Vol. 23, Issue 3, pp. 63–74.
- Dörrenbacher, Christoph (2000); "Measuring Corporate Internationalisation. A Review of Measurement Concepts and Their Use", Discussion Paper, pp. 119–126, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2000/i00-101.pdf> (15.06.2007).
- Duncan, H. Meldrum (2000); "Country Risk and Foreign Direct Investment", Business Economics, Vol. 35, Issue 1, pp. 33–40.
- Dunning, John H. (1988); "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", Journal of International Business Studies, pp. 1–31.
- Dunning, John H. (1998); "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?", Journal of International Business Studies, Vol. 29 Issue 1, pp. 45-66.
- Eckert, Stefan; Ulrike Mayrhofer (2005); "Identifying And Explaining Epochs Of Internationalization: A Case Study", European Management Review, Vol. 2, Number 3, pp. 212–223.

- Etemad, Hamid (2004); “Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, Issue 1, pp. 1–21.
- Erven, Bernard L. (2007); “Organizational Structure of the Family Business”, pp.1-6, <http://aede.osu.edu/resources/docs/pdf/D3E57989-B26F-4D12-B7054694F29BA82C.pdf>, (28.06.2007).
- Feltham, Tammi S.; Glenn Feltham; James J. Barnett (2005); “The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, Issue 1, pp. 1–15.
- Fernandez, Zulima; Maria J. Nieto (2005); “Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Business: Some Influential Factors”, *Family Business Review*, Vol.18, Issue 1, pp. 77–89.
- Flören, Roberto H. (1998); “The Significance of Family Business in the Netherlands”, *Family Business Review*, Vol.11, Issue 2, pp. 121–134.
- Galan, Jose I.; Jesus Galande; Javier Gonzalez-Benito (1999); “Determinant Factors of International Development: Some Empirical Evidence”, *Management Decision*, Vol. 37. No 10, pp. 778-758.
- Gallo, Miguel Angel; Carlos Garcia Pont (1996); “Important Factors in Family Business Internationalization”, *Family Business Review*, Vol.9, Issue 1, pp. 45–59.
- Gallo, Miguel Angel; Africa Arino; Isabel Manez; Kristin Cappuyns (2004); “Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses”, Working Paper, pp. 1–17, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=685863#_PaperDownload, (24.7.2007).
- Gamboa, Ernesto (2005); “Influence of Economic Freedom on Franchising: A Hurdle Rate Perspective”, pp.1–13, <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/220.pdf> (24.10.2007).
- Gankema, Harold G.J; Henoch R. Snuif; Peter S. Zwart (2000); “The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises:

- Evolution of Stage Theory”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, Issue 4, pp. 15–27.
- Gatignon, Hubert; Erin Anderson (1988); “The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation”, *Journal of Law, Economics&Organization*, Vol. 4, No. 2, pp. 305–336.
- Genç, Nurullah; Sertan Kocasarac; Müslim Doğan; “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi”, ss. 1–5, <http://www.kalinda.com.tr/bildiri1.asp>, (23.07.2008).
- Gersick, Kelin E.; Ivan Lansberg; Michele Desjardins; Barbara Dunn (1999); “Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business”, *Family Business Review*, Vol. 12, Issue 4, pp. 287–297.
- Gierczycki, Lech; David M. Reid (1998); “Internationalization of Australian SMEs’: A Review of the Literatures a Precursor to a Study of the Cultural Factors in the International Process”, pp. 1–16, <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/pdf/70.pdf>, (12. 10. 2008).
- Graves, Chris; Jill Thomas (2003); “Venturing Beyond the Backyard: Internationalisation of the Family Business”, pp. 1–20, http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/seanz_papers/55GravesVenturingbeyondthebackyardfinal.pdf, (11.11.2007).
- Graves, Chris; Jill Thomas (2004); “Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective”, *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, Issue 1, pp. 7–27.
- Graves, Chris; Jill Thomas (2006); “Internationalization of Austuralian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective”, *Family Business Review*, Vol.19, Issue 3, pp. 207–224.
- Graves, Chris; Jill Thomas (2008); “Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence”, *Family Business Review*, Vol. 21, Issue 2, pp. 151–167.

- Greenhause, Jeffrey H.; Nicholas J. Beutell (1985); “ Source of Conflict Between Work and Family Roles”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 76–88.
- Grewal, Dhruv; Kent B Monroe; R Krishnan (1998); “The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, Issue 2, pp. 46-59.
- Gümüştekin, Gülten Eren (2005); “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, *C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 71–93.
- Günver, Bahar Akingüç (2006); “Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 53, İstanbul, ss. 89–95.
- Habbershon, Timoty, G.; Mary L. Willams (1999); “A Resorce-Based Framework for Assesing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, Vol. 12, Issue 1, pp. 1–25.
- Habbershon, Timoty, G.; Mary Williams; Ian C. MacMilan; “ A Unified Sysytems Perspective of Family Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, 2003, pp. 451–465.
- Harju, Johanna; Jarna Heinonen (2004); “The Keys for Success in A Family Business”, pp. 1–20, http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/EURAM2004/HarjuHeinonen2004_2.pdf, (16.02.2006).
- Harris Dawn; Jon I. Martinez; John L. Ward (1994); “Is Strategy Different for the Family-Owned Business”, *Family Business Review*, Vol.12, Issue 2, pp. 159–174.
- Hassel, Anke; Martin Höpner; Antje Kurdelbusch; Britta Rehder; Rainer Zugehör (2001); “Two Dimensions of the Internationalization of Firms”, MIFG Working Paper, pp.705–723, <http://mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp01-3.html> (10.06.2007).

- Hayek, Freidrich A. (1945); "The Use of Knowledge in the Society", American Economic Review, Vol. 35, Issue 4, pp. 519–530.
- Heck, Romano K.Z.; Elizabeth Scannell Trent (1999); "The Prevalence of Family Businesses from a Household Sample", Family Business Review, Vol. 12, No. 3, pp. 209–219.
- Hennart, Jean-Francois (1988); "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", Strategic Management Journal, Vol.9, Issue 4, pp. 361–374.
- Herbert; Theodore T. (1984); "Strategy and Multinational Organization Structure: An International Relations Perspective", Academy of Management Review, Vol.9, No.2, pp. 259–270.
- Hobbs, Jill E. (1996); "A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management", Supply Chain Management, Vol.1, Issue.2, pp. 15–27.
- Hobbs, Jill E. (1996); "A Transaction Cost Analysis of Quality, Traceability and Animal Welfare Issues in UK Beef Retailing", British Food Journal, Vol.98, Issue 6, pp. 16–26.
- Hollensen, Svend (2007); Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, 4. Edition, Financial Times Prentice Hall Publishing, pp. 33–34, http://wse103331.web15.talkactive.net/activebuilderfiles/ibaforeningen.se/file/r/Int_marke.pdf (11.06.2007).
- Hussey, David E. (1995); "Global and Multinational Strategy: Development of Concept", International Review of Strategic Management, Vol.5, pp. 3–24.
- Ibeh, Kevin I.N.; Stephen Young (2001); "Exporting as an Entrepreneurial Act an Empirical Study of Nigerian Firms", European Journal of Marketing, Vol. 35, Issue 5/6, pp. 566–586.
- Ietto-Gillies, Grazia (2002); "Assessing the Degree of Internationalization. Some Conceptual Issues", Workshop Paper, pp 1–12, <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W72.pdf>, (22.06.2007).
- Jansson, Hans; Joachim Timlon; Mikael Hilmersson; Susanne Sandberg (2007); "The Chinese are Comming: Entry into Europe of Firms from the P.R.C.", pp: 1–21, <http://www.snee.org/filer/papers/429.pdf>, (12.1.2009).

- Johannisson, Bengt; Morten Huse (2000); "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge", *Entrepreneurship&Regional Development*, Vol. 12, pp. 353–378.
- Johanson, Jan; Jan-Eric Vahlne (1990); "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, pp. 7–17.
- Johanson, Jan; Jan-Eric Vahlne (1977); "The Internationlization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreing market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp. 23-32, *The Internationalization of the Firm*, ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri, International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, 2002, pp.43-54).
- Johanson, Jan; Finn Wiedersheim-Paul (1975); "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol.12, Issue 3, pp.305–322, (*The Internationalization of the Firm*, ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri, International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, 2002, pp.27-42).
- Kaldırımçı, Nurettin (2007); "Aile İşletmeleri İçin de Dünya Düzdür", (Editör: Şükrü Akdoğan), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Kayseri Sanayi Odası, Üniversite Sanayi İşbirliği Araştırma Vakfı Yayını, Kayseri, ss. 153–184.
- Karofsky, Paul I.; "Leadership Succession...Whose Call is it?", pp.1-4, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/NECFB-2002030103.html&Keywords=%20Family%20Business%20&Button=fambiz>, (02.11.2008).
- Karpuzoğlu, Ebru (2004); "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, ss. 42–53.

- Kaya, Nihat; Mehmet Aytekin (2004); “Aile İşletmelerinin Ekonomik Krizlere Karşı Uygulamış Oldukları Stratejilerin, Performans Üzerindeki Etkileri: Gaziantep’te Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, ss. 148–153.
- Kaya, Yasemin (2008); “İş-Aile Çatışması”, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (Edit. Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Ankara, ss. 271–288.
- Kaynar, Nezih (2001); “İhracatı Teşvik Araçlarının Sektörel Dağılımı ve Subvansiyon Miktarları”, DPT, ss.1–16.
- Kellermans, Franz W.; Kimberly A. Eddleston (2004); “Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good”. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol. 28, pp. 209–228.
- Klonowski, Darek (2005); “Internationalization of Polish Firms: Developing a Typology of Local Exporters”, *East European Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 89–97.
- Kocabaş, Füsün; Pelin Baytekin (2004); “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, ss. 424–430.
- Koçel, Tamer (2007); “Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar (Slaytlar), (Editör: Şükrü Akdoğan), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Kayseri Sanayi Odası, Üniversite Sanayi İşbirliği Araştırma Vakfı Yayını, Kayseri, ss. 185–204.
- Kogut, Bruce (1988); “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Issue 4, pp. 319–332.

- Kogut, Bruce; Harbir Singh (1988); “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Issue 3, pp. 411–432.
- Korhonen, Hana (2007); “The Internationalization of the Firm: A Critical Analysis of the Traditional Model”, *Seminar in Business Strategy and International Business*, pp. 1–22,
http://www.tuta.hit.fi/studies/courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2007/Hanna-Korhanen.pdf (06.06.2007).
- Kula, Ferit (2005); “Dolaysız Yabancı Sermaye Yatırımları ve Dış Ticaret, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tartışma Metinleri-TM.05/01, ss. 1–13.
- Kurtuluş, Kemal; Abdullah Okumuş (2006); “Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, *Yönetim*, Yıl. 17, Sayı: 53, ss. 3-17.
- Kutschker, Michael; Iris Baurle; Stefan Schmid (1997); “International Evolution, International Episodes, and International Epochs-Implications for Managing Internationalization”, *Management International Review*, Vol. 37, Issue 2, pp. 101–124.
- Lansberg, Ivan (1983); “Managing Human Resources in Family Firms: The Problems of Institutional Overlap”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Issue 1, pp. 39–46.
- Lansberg, Ivan (1988); “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, Vol. 1, Issue 2, pp. 119–143.
- Leech, Dennis; John Leahy (1991); “Ownership Structure, Control Type Classifications and the Performance of Large British Companies”, *Economic Journal*, Vol. 101, Issue 409, pp. 1418–1437.
- Leenders, Mark; Eric Waarts (2003); “Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation”, *European Management Journal*, Vol. 12, Issue 6, pp. 686–697.

- Levinson, Harry (1971); "Conflicts That Plague Family Business", Harvard Business Review, Vol. 49, Issue 2, pp. 90–98.
- Levitt, Theodore (1983); "The Globalization of Market", Harvard Business Review, Vol.63, Issue.3, pp. 92–102.
- Li, Jiatao (1995); "Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets", Strategic Management Journal, Vol. 16, Issue 5, pp. 333–351.
- Li, Lei; Dan Li; Tevfik Dalgıç (2004); "Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning", Management International Review, Vol. 44, Issue 1, pp. 93-115.
- Lindsay, Noel J.; Dell McStay; Teaching Fellow (2004); "What is a Family Business? Existence of The Family Dynamic in First Generation Family Owned Franchisee Businesses", pp. 1–13, <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2004/Papers%20pdf/071.pdf>, (12.03.2007).
- Lingard, Helen C.; Steve Rowlison; "Sample Size in Factor Analysis: Why Size Matters, pp. 1-6, <http://rechku.hk/steve/MSc/factoranalysisnoterforstudentresourcepage.pdf> (10.06.2009).
- Littunen, Hannu (2000); "Entrepreneurship and The Characteristics of The Entrepreneurial Personality", International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research, Vol. 6, Number 6, pp. 295–310.
- Lu, Jane W.; Poul W. Beamish (2006); "SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability", Journal of International Entrepreneurship, Vol. 4, pp. 27–48.
- Malnight, Thomas W. (1995); "Globalization of an Ethnocentric Firm: an Evolutionary Perspective", Strategic Management Journal, Vol.16, Issue 2, pp. 119–141.

- Manolova, Tatiana S.; Candida G. Brush; Linda F. Edelman (2002); "Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 20, No 1, pp. 9–31.
- March, James G. (1996); "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, pp. 278–287.
- McMurry, Marvin; "Nepotism in the Family Firm: Problem or Solution", pp. 1–2, www.fambiz.com/template.cfm?Article=Conflicts/McMurry-58.html&keywords=family%20business&Button=fambiz (13.06.2007).
- Markusen, James R.; Thomas F. Rutherford; Linda Hunter (1995); "Trade Liberalization in a Multinational-Dominated Industry", *Journal of International Economics*, Volume 38, Issues 1-2, pp. 95–117.
- McKibbin, Paul; David Pistrui (1997); "East Meets West: Innovative Forms of Foreign Trade Finance Between Italian Family Enterprises and Emerging SMEs in Romania", *Family Business Review*, Vol. 10, No 3, pp. 263–280.
- McNaughton, Jim Bell Rod; Stephen Young; Dave Crick (2003); "Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation", *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 339–362.
- Melin, Lei (1992); "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99–108.
- Menendez-Requejo, Susane (2005); "Growth and Internationalisation of Family Business", *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol.1, Issue 2, pp. 122–133.
- Miesenbock, Kurt J. (1988); "Small Business and Exporting: A Literature Review", *Journal of International Business Studies*, Vol. 6, No 2, pp. 42–61.
- Miller, Danny; Isabel Le Breton-Miller (2003); "Challenge Versus Advantage in Family Business", *Strategic Organizations*, Vol.1, Issue 1, pp. 127–134.

- Mitja, Ruzzier; Robert R. Hisrich; Bostjan Antoncic (2006); "SME Internationalization Research: Past, Present, and Future", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 476–497.
- Mollasalihoglu, Yavuz (2008); "İhracat Teşvikleri", İhracat Genel Müdürlüğü Şube Müdürü, s.1–7, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/ihrtes.doc> (22.08.2008).
- Moran, Gerald P.; Sumantra Ghoshal (1996); "Bad For Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 2, Issue 1, pp. 13–47.
- Morris, Michael H.; Roy O. Williams; Jeffrey A. Allen; Ramon A. Avila (1997); "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 385–401.
- Nart, Sima (2005); "Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), ss. 123–149.
- Nelton, Sharen (1995); "Family Firms Get a National Hearing", *Nation's Business*, pp. 39–48.
- Novak, Michael (2001); "Business, Faith and The Family", *Tree in One: Essay on Democratic Capitalism, 1976–2000*, (Edited By Edward W. Younkins, Rowman & Littlefield), pp. 213–218.
- Okoroafo, Sam C. (1999); "Internationalization of Family Business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.", *Family Business Review*, Vol. 12, No 2, pp.147–158.
- Oktay, Ertan; Alptekin Güney (2002); "Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri", s.1–21, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf (06.06.2007).
- Oliver, Christine (1991); "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, Issue 1, pp. 145–179.

- Olson, Patricia D.; Virginia S. Zuiker; Sharen M. Danes; Kathryn Stanford; Ramona K. Z. Heck; Karen A. Duncan (2003); “The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 639–666.
- Orta, Bülent (2007); “Şirketlerdeki Kurumsallaşma Sürecine Bir Bakış”, *Türev Danışmanlık Grup Başkanı ve Stratejik Yapılandırma Danışmanı*, ss.1–9, http://www.tavsanci.com/index.php?option=com_content&task=view&id=101&Itemid=48, (11.11.2008).
- Örnek, Gökhan (2008); “Ticarette Teknik Engeller Anlaşması ve Türkiye Uygulaması”, *DTS Genel Müdürlüğü Dış Ticaret Uzmanı*, <http://www.teknikengel.gov.tr/ktmlite/files/uploads/Makale-TBT.doc>, (21.10.2008).
- Özarallı, Nurdan (2006); “Aile İşletmelerindeki “Aileden Olmayan” Çalışanların Ödül Dağılımları ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 53, İstanbul, ss. 560–570.
- Özbaşar, Sera (2006); “Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 53, İstanbul, ss. 3–14.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004); “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller”, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.107–131.
- Özen, Şükrü (2007); “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, *Örgüt Kuramları*, (Der. A.Selami Sargut, Şükrü Özen), İmge Kitabevi, Ankara, ss. 237–330.

- Özgen, Hüseyin; Kemal Can Kılıç; Bahadır Karademir (2003); “Birlikten Kuvvet Doğar: KOBİ’ler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 12, Sayı. 12, ss. 81–96.
- Özgener, Şevki (2003); “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 20, ss. 137–161.
- Öztürk, Lütfü (2004); “Serbest Bölgelerdeki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları: Dünyadaki Uygulamalara Teoriler Işığında Bir Bakış”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7, ss. 110–128.
- Pan, Yigang; David K. Tse (2000); “Hierarchical Model of Market Entry Modes”, Journal of International Business Studies, Vol. 31, Issue 4, p. 535–553.
- Pieper, Torsten M.; Sabine B. Klein (2007); “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, Family Business Review, Vol. 20, Issue 4, pp. 301–319.
- Pla-Barber, Jose; Alejandra Escriba-Esteve (2006); “Accelerated Internationalisation: Evidence from a Late Investor Country”, International Marketing Review, Vol. 23, Issue 3, pp. 255–278.
- Rivoli, Pietra; Eugene Salorio (1996); “Foreign Direct Investment and Investment under Uncertainty”, Journal of Business Studies, Vol.27, Issue 2, pp. 335–357.
- Rocha, Angela Da; Carl H. Christensen; Carlos Eduardo Da Cunha (1990); “Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry”, International Marketing Review, Vol. 7, Issue 5, pp. 7–16.
- Rutherford, Matthew W.; Lori A. Muse; Sharen L. Oswald (2006); “A New Perspective on the Developmental Model For Family Business”, Family Business Review, Vol. 19, Issue 4, pp. 317–333.

- Ruzzier, Mitija; Bostjan Antoncic; Robert D. Hisrich (2007); "Internationalization of SMEs: Developing and Testing a Multi-Dimensional Measure on Slovenian Firms", *Entrepreneurship&Regional Development*, Vol. 19, Issue 2, pp. 161–183.
- Sağlam, Necdet (2006); "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 53, İstanbul, ss. 499–510.
- Sarvan, Fulya; Eren Durmuş Arıcı; Janset Özen; Bahattin Özdemir; Ebru Tarcan İçigen (2003); "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimlenme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı 6, ss. 73–122.
- Saussier, Stephane (2000); "Transaction Costs and Contractual Incompleteness: the Case of Électricité de France", *Journal of Economic Behavior&Organization*, Volume 42, Issue 2, pp. 189–206.
- Scholl, Dennis (2006); "A Review of Internationalization and Network Concepts: Implications for the Role of Personal Relationship", TU-91-167 Seminar in Strategy and International Business, pp. 1–29.
- Selznick, Philip (1996); "Institutionalism "Old" and "New"", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No 2, pp. 270–277.
- Sevinç, İsmail (2005); "Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, ss.317–331.
- Shepherd, Dean A.; Andrew Zacharakis (2000); "Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, Issue 4, pp. 25–39.
- Swinth, Robert L.; Karen L. Winton (1993); "Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?", *Family Business Review*, Vol. 6, Issue 1, pp. 19–30.

- Smyrnios, Kosmas; George Tanewski; Claudio Romano (1998); "Development of a Measure of the Characteristics of Family Business", *Family Business Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 49–60.
- Sorenson, Ritch L. (1999); "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Business", *Family Business Review*, Vol. 12, Issue 4, pp. 325–340.
- Suarez-Ortega, Sonia M.; Francisca Alamo-Vera (2005); "SMES' Internationalization: Firms and Managerial Factors", *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, Vol. 11, No 4, pp.258–279.
- Stafford, Kathryn; Karen A. Duncan; Sharon Dane; Mary Winter (1999); "A Research Model of Sustainable Family Business", *Family Business Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 197–208.
- Sullivan, Daniel (1994); "Measuring The Degree of Internatinalization of a Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 2, pp. 325–342.
- Tağraf, Hasan (2002); "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss. 33–47.
- Tanta, Gülden; Gazi Uçkun; Hasan Latif (2004); "Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)", *I. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul*, ss. 582–594.
- Tekin, Mahmut; Ercan Çiçek (2005); "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", *V. Üretim Araştırma Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi*, ss. 63–68.
- Toni, Alberto De; Guido Nassimbeni (2001); "The Export Propensity of Small Firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, Vol.7, Issue 4, pp. 132–147.
- Torun, Alev; Safiye Neslihan Ercan (2006); "Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları* Yayın No: 53, İstanbul, ss. 32–41.

- Ulukan, Cemil (2005); “Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları”, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 231 ss. 88–96.
- Uhlaner, Lorraine M. (2004); “The Relationship Between Family Orientation, Organization Context, Organization Structure and Firm Performance”, EIM Business&Policy Research, SCALES, Zoetermeer, pp.1-24, <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/N200406.pdf>, (12.09.2008).
- Ünlü, Esin Sayın; Ahmet Seha Selek (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, İstanbul, ss. 12–19.
- Vera, Carolina F.; Michelle A. Dean (2005); “An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession”, Family Business Review, Vol. 18, Issue 4, pp. 321–345.
- Vernon, Raymond (1966); “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, pp. 190–207.
- Vissak, Tiia (2005); “Comparing the Incomparable: The Degree of Internationalization”, Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, pp. 1–13, <http://faculty.fuqua.duke.edu/ciber/programs/pdf/tv.pdf> (21.06.2007).
- Vries, M.F.R.Kets De (1993); “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and The Bad News”, Organizational Dynamics, Vol. 21, Issue 3, pp. 59–71.
- Ward, John L. (1997); “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, Family Business Review, Vol. 10, Issue 4, pp. 323–337.
- Ward, John L.; James L. Handy (1988); “A Survey of Board Practices”, Family Business Review, Vol 1, No 3, pp. 289–308.
- Westhead, Paul; Martin Birks; Deniz Üçbaşaran; Mike Wright (2002); Internationalization of SMEs: A Research Note”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, Number 1, pp. 38–48.

- Welch, Laurence S.; Reijo Luostarinen (2002); "Internationalization: Evolution of a Concept", 1988, *The Internationalization of the Firm*, (ed. By Buckley, Peter J.; Pervez N. Ghauri), International Thomson Business Press, Second Edition, Oxford, pp. 83–98.
- Westhead, Poul; Marc Cowling (1998); "Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, pp. 31–56.
- Williamson, Oliver E. (1981); "The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, pp. 548–577.
- Yelkikalan, Yeliz (2006); "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 12, No.2, ss. 195–209.
- Yip, George S. (1982); "Gateways to Entry", *Harvard Business Review*, Vol.60, Issue. 5, pp. 85–92.
- Yoo, Sangjin; Sang M. Lee (1987); "Management Style and Practice of Korean Chaebols" *California Management Review*, Vol. 29, Number 4, pp. 95-110.
- Young, Stephen (1990); "Internationalization: Introduction and Overview", *International Marketing Review*, Vol 7, Issue 4, pp. 5–10.
- Zahra, Shaker A.; Gerard George (2002); "International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda", *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Donald L. Sexton, Blackwell Publishing, pp. 267-275.
- Zhao, Xeumin; Reinhold Decker (2001); "Choise Foreign Market Entry Mode Cognitions From Empirical and Theoretical Studies", pp. 1–27, http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2004/507/pdf/m_entry.pdf. (21.11.2008).

Raporlar:

- Birbil, Dilek; Özlem Özdemir (2007); “Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu”, Milli Prodüktivite Merkezi, ss. 1–18, www.kutso.org.tr/dosyalar/doc/kurumsallasma.doc, (03.11.2008).
- Entreprise and Industry (2003), “SME definition”, ss. 1-4, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm, (07.07.2009).
- Türkiye- AB İlişkileri Düzenli Raporu (2001), 1, ss. 1-11, http://www.belgenet.com/arsiv/ab/ab_rapor01_4.html, (06.10.2008).
- The PricewaterhouseCooper Family Business Survey (2007/08); “Making a Difference”, pp. 1-60, <http://www.pwc.com/extweb/home.nsf/docid/1FB68AE4ADAFB42E85257395004EEC89>(1.7.2008).
- Türkiye Rekabet Kurumu; “Rekabet Kurumu Başkanlığı Menfi Tespit/Muafiyet Bildirim Formu”, <http://www.rekabet.gov.tr/word/klavuz.doc>, (25.10.2007).

Gazete ve Dergi Yazıları:

- Aksoy, Ergun (2008); “Partiler Aşiret Peşinde”, <http://www.radikal.com.tr/1999/02/08/politika/par.html> (03.10.2008).
- Alaylıoğlu, Nihat; “Aile İşletmeleri Neyimiz Olur?”, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020_603/11799/3,(22.07.2008).
- Bayıksel, Şeyma Öncel (2008); “Kuşak Ne Zaman Değişmeli”, Capital İş ve Ekonomi Dergisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4939, (06.10.2008).
- Bazal, Fadime (2003); “Ailedeki Yeni Sendrom”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=564, (02.10.2008).
- Çetin, Ümit; “Sabiha Gökçen Nefes Kesti, İpi 3.1 Milyar Dolara Limak Grubu Göğüsledi”, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=6865514&p=2> (17.05.2009)

- Demir, Volkan; “Aile İşletmelerinde Bütçe Başarısızlıkları”, s. 1–3, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Akademik%20Makaleler/Aile%20Isl%20Butce-VD.pdf>, (17.12.2008).
- Karaca, Nil; “GATT’tan Dünya Ticaret Örgütü’ne”, <http://www.kktcsanayiodasi.org/site/den20.pdf>, (11.02.2009).
- Katırcıoğlu, Erol; “Aile Bankaları ve Devlet”, 12.01.2002, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=26159>, (06.10.2008).
- Kerem, Sertbel; “Stratejik Planlama nedir?”, http://www.blogenki.com/icerik_goster.php?id=99 (12.05.2009).
- Üzmez, Hüseyin (2007); “Aile İşletmeleri 3. Kuşağı Göremiyor”, Memleket Gazetesi, http://www.memleket.com.tr/news_detail.php?id=11986, (22.12.2008).

Web-Kaynakları:

- Delta Ofis Mobilyaları; “Delta Ofis Mobilyaları, Uluslararası Finans Kaynaklarını Müşterilerinin Ayağına Getiriyor”, www.abvizyonu.com/konu/mobilyacilik-sektoru (12.05.2009).
- Enerjisa; “Sabancı-Verbund İşbirliğinde Yeni Bir Adım”, www.enerjisa.com.tr/files/press/sabanci-Verbund-İşbirliğinde-Yeni-Bir-Adım.doc (18.05.2009).
- İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), “KOBİ Tanımı AB ile Uyumlaştırıldı”, www.ikv.org.tr/haberler2.php?ID=1456, (10.08.2009).
- İstilbal Mobilya; “İstikbal Mobilya İtalyan Sandero ile Ortak Oluyor”, www.milliyet.com.tr/2002/05/04/eko03.html (18.05.2009).
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, “KOBİ Tanımı”, www.destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiYonetmelik.aspx, (11.07.2009).
- Türkiye İhracat Kredi Bankası, “KOBİ Tanımı”, www.eximbank.gov.tr/html_files/KobiDvzKr.htm (10.07.2009).
- Vikipedi; Özgür Ansiklopedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Risk>, (12.12.2008).



**EK-1: KÜÇÜK VE ORTA BOY AİLE İŞLETMELERİNİN
ULUSLARARASILAŞMASI İLE İLGİLİ FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK
ANKET FORMU**

Sayın İlgili;

Bu çalışma, Türkiye’de ve Dünyada ekonomilerin gelişmeleri üzerinde önemli bir yere sahip olan küçük ve orta boy aile işletmelerinin uluslararasılaşmaları ve uluslararasılaşmalarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan bir tez çalışmasıdır. Bu çalışma için hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizi ve uluslararasılaşma derecenizi, ikinci bölümde de uluslararasılaşmanızı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Bu araştırmada elde edilecek veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkürler eder, saygılar sunarız.

Doç. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir Üniversitesi İİBF

Tel: 0 (384) 215 20 16

Email: sozgener@nevsehir.edu.tr

Arş. Gör. Ebru AYKAN

Erciyes Üniversitesi Sos. Bil. Ens.

Tel: 0 (352) 437 49 01/43569

Email: aykane@erciyes.edu.tr

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

A. Anket Yapılan İşletme ve Anketi Cevaplayan Yönetici ile İlgili Sorular

1. Şu anki göreviniz:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkanı | <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı |
| <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi | <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Üyesi |
| <input type="checkbox"/> Genel Müdür | <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı |
| <input type="checkbox"/> Departman Müdürü | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz)..... |

2. Yaşınız:

- 21-30 arası 31-40 arası 41-50 arası 51-60 arası 61 ve daha fazla

3. Cinsiyetiniz:

- Erkek Kadın

4. Şuan ki görevinizde kaç yıldır çalışmaktasınız:

- 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 ve üstü Yıl

5. Eğitim durumunuz:

- İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu Üniversite Y.Lisans/Doktora

6. İşletmenizin hukuki yapısı:

- Anonim Şirket Limited Şirket Kollektif Şirket Komandit Şirket Adi Şirket

7. İşletmenizde çalışan personel sayısı (yaklaşık olarak):

- 1-50 arası 51-100 arası 101-150 arası 151- 200 201-250

8. Yönetim kurulunuzun yüzde kaç aile üyelerinden oluşmakta:

- %5'den az % 5-10 % 25-50 % 50-75 % 75-95 % 95'ten fazla

9. İşletmenizin faaliyette bulunduğu il:.....

10. İşletmenizin faaliyet konusu:

- Kağıt ve ürünleri Gıda, içki, tütün Dokuma, giyim, deri
 Metal ana sanayii Petrol ürünleri, plastik Metal eşya, makine
 Taş, toprak, cam Orman ürünleri, mobilya Diğer (lütfen belirtiniz)...

B. İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Uluslararası Faaliyetleri ile İlgili Genel Sorular

1. İşletmenizin uluslararası faaliyetleri var mı: Evet Hayır (Cevabınız hayır ise C grubu sorulardan devam ediniz)

2. İşletmenizin uluslararası faaliyetlere başlama süresi:

- 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 ve üstü Yıl

3. İşletmenizin uluslararası faaliyetlere başlama şekli:

- İhracat faaliyetine düzensiz biçimde başlamak
- Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat
- Yurt dışında temsilcilikler (şubeler) kurulması yoluyla
- Yurt dışında üretim yoluyla
- Yurt dışında doğrudan yatırım yoluyla
- Diğer:.....

4. İşletmenizdeki toplam satışlar içindeki ihracatın yüzdesi (yaklaşık olarak):

- %10'den az
- % 10-25
- % 25-40
- % 41-75
- % 75-95
- % 95'ten fazla

5. İşletmenizde toplam çalışanlar içinde aktif olarak uluslararası faaliyetlerde bulunan çalışanların yüzdesi (yaklaşık olarak):

- %5'den az
- % 5-25
- % 25-50
- % 50-75
- % 75-95
- % 95'ten fazla

6. İşletmenizin şu anda gerçekleştirdiği uluslararası faaliyetler:

- Dolaylı ihracat
- Doğrudan ihracat
- Lisans anlaşması
- Sözleşmeli üretim
- Yönetim sözleşmesi
- Montaj operasyonları
- Ortak Yatırım
- Anahtar teslimi projeler
- Diğer

7. Uluslararası faaliyette bulunduğunuz ülke sayısı:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 5'den fazla

8. Uluslararası faaliyette bulunduğunuz ülke grupları:

- Orta Doğu Ülkeleri
- Uzak Doğu Ülkeleri
- Doğu Avrupa Ülkeleri ve Rusya
- AB Ülkeleri
- Kuzey Amerika
- Kuzey Afrika Ülkeleri
- Diğer

C. Aşağıda aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu faktörlerin işletmelerin uluslararasılaşması üzerindeki etkisini belirtiniz.

- 1. Hiç Etkili Değil
- 2. Etkili Değil
- 3. Ne Etkili Ne Etkisiz
- 4. Etkili
- 5. Çok Etkili

Aile İşletmelerinin Uluslararası Faaliyetlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin İfadeler	1	2	3	4	5
1.Uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları					
2.Uluslararası müşterilere yönelik ürün ve hizmetlere odaklanmak					
3.Uluslararası pazarlardaki döviz kurları ve yüksek faiz oranları					
4.Uluslararası piyasalardaki müşteri tercihleri					
5.Uluslararası piyasalardaki sigorta uygulamaları					
6.Uluslararası piyasalardaki ikame malların tehditi					
7.Yerel ve ulusal piyasalardaki rakiplerin güçlü olması					
8.Yabancı pazarların avantajlarından (ucuz işgücü, hammadde, enerji gibi) yararlanma isteği					
9.Uluslararası piyasalar için uygun teknolojinin bulunması					
10.Uluslararası piyasalar için uygun finansal kaynak yeterliliği					
11.Uluslararası piyasalar için nitelikli personelin bulunması					
12.İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi					
13.İşletmenin mal ve hizmetleri ile ilgili ulusal pazarlardaki talebin doyması					
14.İşletmelerin yapısı ve büyüklüğü					
15.İşletmelerin global bir müşteri ağına sahip olma stratejisi					
16.İhracattan sorumlu kamu kuruluşlarının bilgilendirmede yetersiz kalması					
17.İhracat organizasyonu yapan kuruluşların bulunması					
18.İşletmenin ihracat yaptığı ülkelerdeki milliyetçi akımların güçlenmesi					
19.Tek bir ülke ve sisteme bağımlı kalmayarak finansal riskleri azaltma isteği					
20.Ülkelerin dış ticaret konusundaki sınırlamaları ve katı gümrük mevzuatları					
21.Yabancılar tarafından ekonomik özgürlükler ve yabancı sermaye piyasalarına serbest girişler					
22.İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerine yeni pazar bulma eğilimi					
23.Uluslararası piyasalar konusunda bilgi derleyen kurum ve kuruluşların bulunması					
24.Ev sahibi ülkelerdeki bürokrasi ve yasalar					
25.Ülke imajı					
26.Uluslararası faaliyetler için yöneticilerin bulunması					
27.Uluslararası faaliyetler için yetişmiş aile üyelerinin bulunması					
28.Yönetim takımlarının uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutumları					
29.Ailenin uluslararası piyasalar konusundaki bilgi düzeyi					
30.Ailenin uluslararası deneyimleri ve kültürü					
31.Aile üyelerinin uluslararası piyasalara ilgisi					
32.Genç aile üyelerine iş imkânları yaratma ve global piyasalara hazırlama düşüncesi					
33.Çeşitli ülkelerde ikamet eden aile üyelerinin bulunması					
34.Ailede yöneticilerin üçüncü işletmelerle birleşmeler konusundaki olumlu tutumları					
35.Uluslararasılaşmanın işletmede yönetim kurulu tarafından desteklenmesi					
36.Diğer aile işletmeleri ile işbirliği olanakları					
37.Aile işletmelerinde kararların hızlı bir şekilde alınması					
38.Uluslararasılaşarak işletmenin global marka yaratma ve itibarını artırma isteği					
39.Kurumsal yönetim eksikliği					
40.Anlaşılamayan faktörlerin sayısının fazla olması (pazara girip girilemeyeceği, hangi dağıtım kanalının kullanılacağı vs).					
41.Evsahibi ülke kültürünü ve politik sistemini öğrenme					
42.İşletme yöneticileri ve çalışanlarına iş ahlakına aykırı tutum ve davranışları					
43.Ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki işbirliği anlaşmalarının iyi tasarlanması					
44.Aile işletmelerinin ihracata yönelmesi için verilen teşvikler					
45.Ev sahibi ülkenin benimsediği ekonomik sistem					
46.Dil konusundaki güçlükler					
47.Ödemeler konusundaki riskler					

Değerli zamanınızı ayırıp anketimizi cevapladığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Kayseri ilinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Kayseri’de bitirdikten sonra, 1998 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nden mezun oldu. 2002 yılında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda “*Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları: Kayseri’de Bir Uygulama*” konulu yüksek lisans teziyle bilim uzmanı oldu. Aynı yıl Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Araştırma Görevlisi olarak işe başladı. 2003 yılında Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda doktora eğitimine başladı. Halen Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde görevini sürdürmektedir. Evli ve iki çocuk annesidir.

Ebru AYKAN

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres : Örnek Evler Mah. İstasyon Cad.
Bahar Apt. 77/13
Kocasinan/KAYSERİ

Telefon : 0352 437 49 01 /43569

E-mail : aykane@erciyes.edu.tr