



**ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİKTE GİRİŞİMSEL  
FIRSATLARIN KEŞFEDİLMESİ VE  
DEĞERLENDİRİLMESİNİN ARAŞTIRILMASI**

**2022  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
GİRİŞİMCİLİK**

**Fatma AYKUT**

**Danışman  
Doç. Dr. Ramazan UYGUN**

**ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİKTE GİRİŞİMSEL FIRSATLARIN  
KEŞFEDİLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Fatma AYKUT**

**Doç. Dr. Ramazan UYGUN**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Girişimcilik Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Haziran 2022**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	12
KISALTMALAR .....	13
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	14
1. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	15
1.1. Uluslararası İşletmecilik Kavramı .....	15
1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramı .....	17
1.1.1.1. Uluslararasılaşma Nedenleri.....	19
1.1.1.2. Uluslararasılaşma Süreci.....	21
1.1.1.3. Uluslararasılaşma Hızı .....	22
1.2. Uluslararası Girişimcilik Kavramı.....	24
1.2.1. Uluslararası Yeni Girişimler.....	32
1.2.1.1. Yeni Uluslararası Piyasa Yapıcılar .....	35
1.2.1.2. Coğrafi Odaklı Start-up'lar .....	35
1.2.1.3. Global Start-up'lar.....	36
1.2.2. Uluslararası Girişimciliği Önemli Kılan Gelişmeler .....	36
1.2.2.1. Küreselleşme.....	36
1.2.2.2. Teknolojik Gelişmeler.....	37

1.2.2.3. Uluslararası Ticaret Engellerinin Kaldırılması .....	38
1.2.2.4. Uluslararası Entegrasyonlar ve İş birlikleri.....	39
1.2.3. Uluslararası Girişimciliğin Modelleri .....	41
1.2.3.1. Aşama Yaklaşımları.....	41
1.2.3.2. Küresel Doğanlar Yaklaşımı .....	58
1.2.3.3. Ağ Yaklaşımı .....	60
1.2.4. Uluslararası Girişimcilik Stratejileri .....	63
1.2.4.1. İhracat .....	63
1.2.4.2. Uluslararası Stratejik Ortaklıklar.....	65
1.2.4.3. Uluslararası Ortak Girişimler .....	68
1.2.4.4. Doğrudan Yabancı Yatırım.....	69
1.2.4.5. Uluslararası Girişimcilik Stratejilerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	70
1.3. Uluslararası Girişimcilik Alanında Planlı ve Doğaçlama Yaklaşımları ....	72
1.3.1. Sınırlardaki Fırsatları Algılama, Ele Geçirme ve Dönüştürme Süreci Olarak Uluslararası Girişimcilik.....	72
1.3.1.1. Fırsatın Tanımı.....	72
1.3.2. Uluslararası Girişimcilik Fırsatlarının Belirlenmesinde Planlı ve Doğaçlama Yaklaşımları .....	76
1.3.2.1. Planlı Yaklaşım (Causation Approach) .....	79
1.3.2.2. Doğaçlama Yaklaşımı (Effectuation Approach) .....	80
2. TÜRKİYE'DE İHRACATIN GÖRÜNÜMÜ .....	86
2.1. İhracat Mevzuatı .....	86
2.2. İhracat Destekleri.....	87
2.2.1. Tebliğ Bazında Destek Mevzuatı .....	87
2.2.2. Kolay Destek Kapsamında İhracat Destekleri .....	91
2.2.2.1. Mal İhracatı .....	91
2.2.2.2. Hizmet İhracatı .....	92
2.2.3. İhracatla İlgili Kurum ve Kuruluşlar .....	94
2.3. Türkiye'de İhracatın Gelişimi ve Mevcut Durumu .....	96
3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE BULGULAR .....	99
3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....	99
3.1.1. Araştırmanın Tasarımı.....	100
3.1.1.1. Gözlem Biriminin Tayini.....	102

<b>3.2. Araştırmanın Örnekleme</b> .....	<b>103</b>
<b>3.2.1. Popülasyonun Tespiti</b> .....	<b>105</b>
<b>3.2.2. Örnekleme Stratejisi ve Örnekleme Çerçevesinin Seçimi</b> .....	<b>107</b>
<b>3.2.3. Örnekleme Prosedürleri</b> .....	<b>107</b>
<b>3.2.4. Örnekleme Miktarı</b> .....	<b>109</b>
<b>3.3. Veri toplama Prosedürleri</b> .....	<b>110</b>
<b>3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri</b> .....	<b>110</b>
<b>3.3.2. Veri Toplama Enstrümanlarının Hazırlanması</b> .....	<b>111</b>
<b>3.3.3. Veri Toplama Süreci</b> .....	<b>111</b>
<b>3.3.4. Veri Analizi</b> .....	<b>112</b>
<b>3.3.4.1. Tematik Veri Analizi</b> .....	<b>112</b>
<b>3.3.4.2. Verileri Kodlama</b> .....	<b>112</b>
<b>3.4. Bulgular</b> .....	<b>113</b>
<b>SONUÇ</b> .....	<b>140</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>147</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>161</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>163</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>164</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Fatma AYKUT tarafından hazırlanan “ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİKTE GİRİŞİMSSEL FIRSATLARIN KEŞFEDİLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNİN ARAŞTIRILMASI ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ramazan Kahraman UYGUN .....

Tez Danışmanı, Girişimcilik Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Girişimcilik Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 14.06.2022

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç. Dr. Ramazan Kahraman UYGUN ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hasan TERZİ ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gonca GEZER ( ÇOMÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Fatma AYKUT

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamda bana destek olan, yol gösteren ve emeklerini esirgemeyen danışmanım ve saygı değer hocam Doç. Dr. Ramazan Kahraman Uygun'a ve eşi Tuğba UYGUN' teşekkürü bir borç bilirim. Bugünlere kadar gelmem de tüm emeği geçen hocalarıma ayrıca teşekkür ederim.

Maddi ve manevi desteklerini üzerimden hiç çekmeyen babam İmdat AYKUT ve annem Saniye AYKUT'a, ablalarım Nurşen AYKUT TETİK'e ve Ayşen GARİP'e sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tüm zorlu süreçlerimde beni anlayışla karşılayan nişanlım Anıl HIZLI'ya teşekkür ederim.



## ÖZ

Uluslararası girişimcilik oldukça yeni bir kavram olup ilk çalışmalar 1980'li yılların sonlarına doğrudur. McDougall'ın (1989, s. 387) yerel ve uluslararası yeni girişimleri karşılaştıran ampirik çalışması, uluslararası girişimcilik konusunda akademik çalışmaların önünü açmaktadır. Uluslararası girişimcilik kavramı son 30 yıldır araştırılması yapılan bir konudur. Bu yüzden alana katkı sağlamak tezin başlıca amacını oluşturmaktadır.

Küreselleşmenin artması ve değişen dünya ekonomisiyle beraber girişimciler yönlerini dış ticarete çevirmektedirler. Bu bağlamda ihracat yapan uluslararası girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerine, planlı yaklaşımlarına ve son olarak doğaçlama yaklaşımlarına bakılmaktadır. Türkiye'de uluslararası girişimcilik alanında gerçekleştirilen çalışmalar az sayıdadır. Alan yazına katkı sağlamak amacıyla, ele alınan araştırma kapsamında ihracat yapan işletmelerin uluslararası girişimcilikte uluslararasılaşma süreçleri, planlı ve doğaçlama yaklaşımları incelenmektedir. Uluslararası işletmelerin faaliyet alanları ve uluslararası girişimciliğin gelişim olanaklarını belirlemek için çeşitli modeller ortaya koyulmaktadır. Bu modeller aşama yaklaşımları, küresel doğanlar yaklaşımları ve ağ yaklaşımlarıdır. Yapılan çalışmada uluslararası girişimcilik fenomeninin gündemdeki uluslararasılaşma modelleri ile aşama yaklaşımlarına ve ağ yaklaşımlarına bakılmaktadır. Aşama yaklaşımları ikiye ayrılmaktadır: Uppsala modeli ve Yenilikçi model.

Nitel analiz yöntemi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış soru formu ile katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Verilerin toplanması ve deşifre edilmesinin akabinde tematik veri analizi kullanılmıştır. Eksen kodlama ve açık kodlama yapılarak temalar ortaya koyulmaktadır.

Katılımcıların uluslararasılaşma sürecine yönelik sorulara vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda %90 aşama yaklaşımı, %100 ağ yaklaşımı ve %10 küresel doğanlar yaklaşımı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda fırsatların keşfedilmesinde ve

değerlendirilmesinde planlı ve doğaçlama yaklaşımına katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ise %10 planlı yaklaşım, %50 doğaçlama yaklaşımı ve %40 her iki yaklaşımı da benimsedikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Girişimcilik; Uluslararasılaşma; Aşama Yaklaşımları; Ağ Yaklaşımları; Doğaçlama Yaklaşımları; Planlı Yaklaşım

## **ABSTRACT**

McDougall's (1989, p. 387) empirical study comparing local and international startups paves the way for academic studies on international entrepreneurship. The concept of international entrepreneurship is a subject that has been researched for the last 30 years. Therefore, contributing to the field is the main purpose of the thesis.

With the increase of globalization and the changing world economy, entrepreneurs are turning their direction to foreign trade. In this context, internationalization processes, planned approaches and finally improvisational approaches of exporting international entrepreneurs are examined. Studies in the field of international entrepreneurship in Turkey are few. In order to contribute to the literature, the internationalization processes, planned and improvised approaches of exporting enterprises in international entrepreneurship are examined within the scope of the research. Various models are presented to determine the fields of activity of international businesses and the development opportunities of international entrepreneurship. These models are stage approaches, born global approaches, and network approaches. In this study, the current internationalization models of international entrepreneurship phenomenon, stage approaches and network approaches are examined. Stage approaches are divided into two: the Uppsala model and the Innovative model.

In-depth interviews were conducted with the qualitative analysis method. Questions were asked to the participants along with the semi-structured and unstructured questionnaire. After collecting and deciphering the data, thematic data analysis was used. Themes are revealed by axis coding and open coding.

In line with the answers given by the participants to the questions about the internationalization process, the result was 90% stage approach, 100% network approach and 10% born global approach. At the same time, the answers given by the participants to the planned and improvised approach in the discovery and evaluation of

opportunities are 10% planned approach, 50% improvisational approach and 40% both approaches are reached.

**Keywords:** International Entrepreneurship; Internationalization; Stage Approaches; Network Approaches; Effectuation Approaches; Causation Approach

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Uluslararası Girişimcilikte Girişimsel Fırsatların Keşfedilmesi ve Değerlendirilmesinin Araştırılması
<b>Tezin Yazarı</b>	Fatma AYKUT
<b>Tezin Danışmanı</b>	Ramazan KAHRAMAN UYGUN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	14.06.2022
<b>Tezin Alanı</b>	Girişimcilik
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	164
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Uluslararası Girişimcilik, Uppsala Modeli, Yenilikçi Model, Ağ Yaklaşımı, Planlı Yaklaşımı, Doğaçlama Yaklaşımı

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Exploring and Evaluating Entrepreneurial Opportunities in International Entrepreneurship
<b>Author of the Thesis</b>	Fatma AYKUT
<b>Advisor of the Thesis</b>	Ramazan KAHRAMAN UYGUN
<b>Status of the Thesis</b>	Degree of Master
<b>Date of the Thesis</b>	14.06.2022
<b>Field of the Thesis</b>	Entrepreneurship
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	164
<b>Keywords</b>	International Entrepreneurship, Internationalization, Stage Approaches, Network Approaches, Effectuation Approaches, Causation Approach

## KISALTMALAR

<b>IE</b>	: Uluslararası Girişimcilik
<b>IB</b>	: Uluslararası İşletmecilik
<b>BİT</b>	: Bilgi İletişim Teknolojileri
<b>BG</b>	: Küresel Doğanlar
<b>INV</b>	: Uluslararası Yeni Girişimler
<b>EI</b>	: Girişimci Uluslararasılaşma
<b>U Model</b>	: Uppsala Modeli
<b>I Model</b>	: Yenilikçi Model
<b>FSA</b>	: Firmaya Özel Avantajlar
<b>DTSS</b>	: Dış Ticaret Sermaye Şirketleri
<b>SDTŞ</b>	: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
<b>DYY</b>	: Doğrudan Yabancı Yatırım
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>İGEME</b>	: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
<b>DEİK</b>	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
<b>TİM</b>	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
<b>TİKA</b>	: Türkiye İş Birliği ve Koordinasyonu Ajansı
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Uluslararası girişimcilik yeni bir kavramdır. Ortaya çıkan uluslararası girişimcilik literatürü (IE), uluslararası girişimcilerin "gelecekteki mal ve hizmetleri oluşturmak için sınırların ötesindeki fırsatları keşfetmek, yürürlüğe koymak, değerlendirmek ve kullanmak" olarak geniş bir kabul görmektedir (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 540).

Daha önce kullanılmayan dış pazarları yeni girişimlere açtığı görülen son gelişmeleri ve kültürel farkındalığı incelemek için ihracat yapan uluslararası girişimcilerin girişimsel fırsatları değerlendirilmesi ve keşfetmesine bakılmaktadır. Uluslararasılaşma süreçlerine, planlı ve doğerçlama yaklaşımlarını ele alan çalışma uluslararası girişimcilik literatürüne katkı da bulmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı ihracat yapan uluslararası girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerine bakılarak nasıl bir yol izlediklerine ve aynı zamanda doğerçlama ve planlı yaklaşımlarına bakılarak bu girişimcilerin girişimsel fırsatları keşfetmesinde nasıl bir rol aldıkları detaylı bir şekilde incelenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Zengin veri elde etme imkânı açısından nitel araştırma perspektifi benimsenmiştir. Yeni araştırma alanlarında amaç keŐşifsel bulgular aracılığıyla mevcut bilgi birikimine katkı sağlayarak alanda gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalara teorik bakış açıları geliştirmek ise nitel araştırma teknikleri uygun bir seçim olmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır.



# 1. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde uluslararası işletmecilik kavramı, uluslararasılaşma kavramı, uluslararasılaşma nedenleri, uluslararasılaşma süreci ve uluslararasılaşma hızı kavramlarından bahsedilecektir. Ve bu tanımların alt başlıklarına da detaylı bir şekilde değinilecektir. Uluslararası girişimcilik kavramından kapsamlı bir şekilde bahsedilmektedir. Uluslararası girişimciliğin alt başlıklarını oluşturan uluslararası yeni girişimler, uluslararası girişimciliği önemli kılan gelişmeler, uluslararası girişimciliğin modelleri ve uluslararası girişimcilik stratejilerinden bahsedilmektedir. Uluslararası girişimcilikte girişimsel fırsatları değerlendirmek adına planlı ve doğaçlama yaklaşımlarından bahsedilmektedir.

## 1.1. Uluslararası İşletmecilik Kavramı

Uluslararası işletmecilik, ulusal sınırların dışında bir veya daha fazla ülkede gerçekleşen ve yürütülen her türlü faaliyeti ifade etmektedir (Güçlü, 2013, s. 31). Uluslararası işletmecilik faaliyetleri uluslararası ticaret ve uluslararası yatırım olacak şekilde iki kategoriye ayrılmaktadır. İşletmeler hizmet ve ürünlerinin ihracatı ve ithalatını ortaya koyduğunda dış ticaret yani uluslararası ticaret gerçekleşmiş olur. Bir işletme kendi ülkesi dışında yürüttüğü işletmecilik faaliyetlerinde kaynak transferi yaptığı zaman uluslararası yatırım yapmaktadır (Aydın & Koparal, 2002, s. 3).

Uluslararası işletmeciliğin temelinde ve en basit şekilde ihracat-ithalat ve dolaysız yabancı yatırım bulunmaktadır. Uluslararası işletmelerin niteliğini faaliyette buldukları yatırım şekli ve ülke sayısı belirlemektedir (Nemli Çalışkan, 2011, s. 6).

Uluslararası işletmecilik küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası ekonomideki önemi oldukça önemlidir (Dunning, 1995, s. 112).

**Ulusal İşletme (National Companies):** İnsanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak, iç piyasaya yönelik mal ve hizmet üreten ekonomik birimler olarak tanımlanmaktadır. Ulusal sınırlar içinde kurulmuş olan yönetim ve sermaye bakımından bağımsız kamu veya özel işletmelerdir. İşletmeci, iç pazarda elde etmiş olduğu gelirden memnun olabilmektedir. İşletme açısından da önemli olan iç pazardaki satışlarını ve karı arttırmaktır (Ulaş, 2009, s. 4).

Uluslararası alanda sermaye, bilgi ve diğer üretim unsurlarından en az biri kullanması gerektiğinden ulusal sınırların ötesine geçilmemektedir. En az iki ülkenin sınırlamaları, teşvikleri, mevzuatı ve tüketici özelliklerini bilmesi koşuluyla uluslararası pazarlarda faaliyette olması gerekmektedir (Dinçer & Fidan, 1996, s. 73).

Ulusal sınırların dışına açılmak, hukuki ve siyasi belirsizlikler, döviz ile alışveriş yapmak, beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek veya aramak, sınır dışındaki ülkenin gümrük ve ticari süreçlerini öğrenmek gibi birçok neden işletmenin ulusal sınırların dışına açılmamasına neden olmaktadır. İşletmelerin uluslararası piyasalarda yer almamasının en önemli faktörleri içerisinde tecrübesizlik ve bilgi yetersizliği yer almaktadır (Ulaş, 2009, s. 4). Bu nedenle bu işletmeler gerek yönetim gerek sermaye yapısı olarak yeterli olmadıkları için veya buldukları konum itibari ile iyi bir alana sahip olduklarından dolayı uluslararası pazarlara yönelmemektedirler (Dinçer & Fidan, 1996, s. 73).

**Uluslararası İşletme (International Companies):** Ulusal sınırlarında dışında faaliyet gösteren, yalnızca ticaret gerçekleştirmeyip haberleşme, finansal faaliyetler, taşımacılık, doğrudan yatırım, portföy yatırımı gibi uluslararası her alanda faaliyette olan işletmelerdir. Uluslararası işletmeyi, ülke sınırları içerisinde faaliyette bulunan bir işletmeden ayıran en belirgin özellik belirsizliklerle çevreli olmasıdır (Ulaş, 2009, s. 5)

Yurt dışında faaliyet göstermenin yanında, ülke dışında sınırlı yatırımları bulunan ve genellikle ana işletmenin yönetimi, işletmenin kendi ülkesinin vatandaşlarının elinde olan işletmelerdir (Dinçer & Fidan, 1996, s. 73).

**Çok Uluslu İşletme-Ulusötesi İşletme (Multinational Companies-Transnational Companies):** Çok uluslu işletmeler, uluslararası işletmelere nazaran daha büyüktür ve kendine has özelliklere sahiptir (Dinçer & Fidan, 1996, s. 73-74). Merkezi çoğunlukla gelişmiş ülkede olan ana işletme ve kontrolünde olan diğer ülkelerdeki işletmelerle bağlı olan işletmelerdir. Stratejik iş birliği, doğrudan yabancı yatırım, uluslararası üretim, pazarlama ve dağıtımda faaliyette bulunan güçlü sermaye, yönetim, ulaşım, haberleşme ağı ve teknoloji ağı bulunan özünde özel sermayeye, nadiren kamu sermayesinden yararlanan ve karını en üst düzeye çıkarmaya çalışan işletmelerdir (Ulaş, 2009, s. 6). Ulusal sınırların dışındaki bir ülkede yatırımda bulunan asıl işletme “ana işletme” yabancı ülkede sonradan edinilen işleme “şube” ya da “yavru işletme” adı verilmektedir (Ulaş, 2009, s. 7).

**Küresel İşletme (Global Companies):** Ulusal sınırların ve ulusal kimliğin ortadan kalktığı, ülke fark etmeksizin faaliyet gösteren, ileri bir teknolojinin kullanıldığı, kararların küresel bir bakış açısıyla verildiği, birden çok ülkeden dünya vatandaşı yöneticiyi istihdam eden, farklı etnik kökenden olan iş görenlerin, dinsel, ulusal temelden gelen işletmelerdir (Seymen & Çeken, 2004, s. 55).

**Uluslar Üstü İşletme (Supranational Corporation):** Uluslararası anlaşmayla herhangi bir ülkeye ait olamayacak şekilde kurulmuş, uluslararası bir kuruluş tarafından tescil edilen ve kuruluşa bağlı olan, bu kuruluşça denetlenen ve bu kuruluş için vergi ödemesinde bulunan ve milliyetini hukuken kaybetmiş olan işletmelerdir (Ulaş, 2009, s. 10).

Dinçer ve Fidan (1996, s. 75)'a göre uluslar üstü işletme, hammaddeyi uygun herhangi bir ülkeden alarak, işçiliği ucuz olan bir başka ülkede üretimini gerçekleştirerek, ürünü bir başka ülkenin pazarında satışını gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır.

### 1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramı

Zaman içinde bir firmanın, firmanın kendi ülkesi dışındaki operasyonlara artan katılımını geliştirdiği bir sürece uluslararasılaşma denmektedir (Welch & Luostarinen, 1988, s. 36). Bu tür bir katılım, firmanın girdilerini ve/veya çıktılarını içerebilir ve ayrıca değer zincirinin bazı veya birçok kısmına dokunabilmektedir (Oviatt & McDougall, 1999, s. 24). Uluslararasılaşma, bir firmanın değer zincirinin tüm genişliği boyunca birleşik bir hızda hızlanmayabilir. Bu, yalnızca firma içinde gelişen dış pazarlar ve pazarlamaya ilişkin daha fazla deneyim, beceri ve bilgiyle değil, aynı zamanda daha geniş bir fırsat ve tehdit yelpazesinin ortaya çıkmasıyla da ilgili görünmektedir (Welch & Luostarinen, 1988, s. 38).Uluslararasılaşma, uluslararası pazarlarda ortaya çıkan riskler ve fırsatların tamamıdır (Öztürk, 2014, s. 30).

Küreselleşen dünya ile sermaye davranışlarının hız kazanması, global pazarların şekil değiştirmesi, iletişim, ulaşım teknolojileri, bilgi edinmede ortaya çıkan değişiklikler işletmelerin sadece büyümek ve gelişmek için değil aynı zamanda rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek adına işletmelerin uluslararasılaşma eğilimlerine neden olmuştur.

Genel olarak araştırmacılar, uluslararasılaşma teorilerinin ekonomik, davranışsal, ağ görüşü, uluslararası yeni girişim ve uluslararası girişimcilik olmak üzere beş yaklaşımdan (Etemad, 2004; Reiljan, 2004; Roolaht, 2002; Tornross, 2003) oluştuğu konusunda aynı fikirdedirler.

Uluslararası piyasalarda rol alan işletmeler yerel piyasalarda bulunan işletmelere nazaran ek risklerle karşılaşabilmektedirler. Bu riskler politik yapıdan kaynaklanıyor ise *lke riski*, uluslararası faaliyetler sonunca yabancı kültürlerin etkileşiminden ve ilişkisinden kaynaklanıyorsa *sosyokültürel risk*, genellikle yerel-yabancı para birimlerinde oluşan değişimlerden kaynaklanıyorsa *parite/finansal risk* ve uluslararası ticaretin rekabet koşullarından kaynaklanıyorsa *ticari riskler*dir (lgen & Mirze, 2013, s. 320-328).

Uluslararasılaşma ile ilgili belli başlı kavramlar aşağıda verilmiştir (Mutlu, 2008):

- a) *Uluslararası iş*: İşletmelerin ulusal sınırlar dışında yürüttükleri faaliyetlerin bütünüdür.
- b) *Uluslararası İşletmecilik*: Bir işletmenin iki veya daha fazla bağımsız ülke içinde veya arasında gerçekleşen herhangi bir ticari faaliyettir. Özel veya kamu sektörü kaynak, mal, hizmet ve benzeri akışlarının çeşitli ülke sınırları arasında hareketini içeren ticari bir faaliyet olarak da tanımlanabilir.
- c) *Uluslararası Yönetim*: Maddi ve insan kaynaklarının tedarikini, dağıtımını ve kullanımını etkin bir şekilde koordine ederek ve küresel evre içinde dinamik bir denge durumunu koruyarak organizasyonun küresel hedeflerine ulaşma sürecidir.
- d) *Uluslararası İşletme*: Kendi lkeleri haricinde bir veya birçok ülkede faaliyet gösteren işletmeler.
- e) *okuluslu İşletme*: Kısmen veya tamamen kendilerine ait olan iki veya daha fazla ülkede pazarlama ve üretim faaliyetlerini yürüten, kendi işletme stratejilerine sahip olan ve bu stratejileri tüm iştiraklerinde veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.

- f) *Global İşletme*: Dünya çapında faaliyet gösteren, ileri teknoloji kullanan, küresel ürünleri, fiyatları ve benzeri politikaları uygulayan ve dünya vatandaşı yöneticileri ile yönetilen işletmelerdir.

#### 1.1.1.1. Uluslararasılaşma Nedenleri

Girişimciliğin uluslararasılaşması, hızlı teknolojik değişim, rekabetin ve çevrenin küreselleşmesi ve pazar fırsatlarının genişletilmesiyle teşvik edilen girişimcilik dinamizmi gibi bir dizi dinamik faktör tarafından yönlendirilir (Etemad & Lee, 2003, s. 5). İşletmelerin uluslararasılaşmasına etki eden birçok neden vardır (Koçak, 2019). Ve bunlardan bir veya birkaçı uluslararasılaşmaya neden olmaktadır.

Uluslararası rekabetin artan yoğunluğu, yurt dışına açılma maliyetini düşüren iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ve dünya ekonomilerinin küreselleşme kapsamında entegrasyonu, her yaştan ve büyüklükteki şirketin uluslararasılaşmasını kolaylaştırması uluslararasılaşma nedenleri arasındadır (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008). Nemli Çalışkan (2011, s. 20-21)'a göre yeni pazar arayışı, stratejik dürtüler ve maliyetleri azaltma isteği işletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendirmektedir.

İşletmelerin uluslararasılaşması nedenleri ihracat aşamasını dikkate almadan, portföy yatırımları, lisans anlaşmaları, satış ofisi kurmak, ortak işletme kurmak ve şube açmak olarak ele almaktadır (Öztürk, 2014, s. 31). Uluslararasılaşma nedenlerinin en başında kâr amacı gelmektedir. Keşfedilmemiş pazarlar ve yeni pazarlardaki karlılık işletmeler için cazip bir neden olmaktadır. Ve bu nedenler dört ana başlık altında toplanmaktadır: köken ülkenin itici faktörleri, ev sahibi ülkenin çekici faktörleri, çevresel nedenler ve ekonomik nedenlerdir (Öztürk, 2014, s. 31-34).

Öztürk (2014, s. 33-34) çevresel nedenleri şu şekilde açıklamaktadır;

- a) Ekonomik entegrasyon etkisi
- b) Siyasi faktörler

Günümüzde çevresel nedenlerle ekonomik bütünleşmenin etkisinin etken rol oynadığı ifade edilebilir. Ülkeler arasındaki hizmet ve mal dolaşımının küresel ve bölgesel anlaşmalardan etkilendiği ve işletmelerin uluslararasılaşmasını hızlandırdığı görülmektedir (Eyiler, 2019, s. 9).

Eyiler (2019, s. 9) ekonomik nedenleri Şu Şekilde açıklamaktadır;

- a) Yabancı Őlkeler tarafından dış ticarete getirilen çeşitli ticareti kısıtlayıcı engeller,
- b) YurtdıŐında dūŐuk iŐçilik maliyetleri,
- c) Doğal kaynakların zengin olması,
- d) İŞletmeler kendi Őlkelerinde azalan pazar payları ve artan rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır.

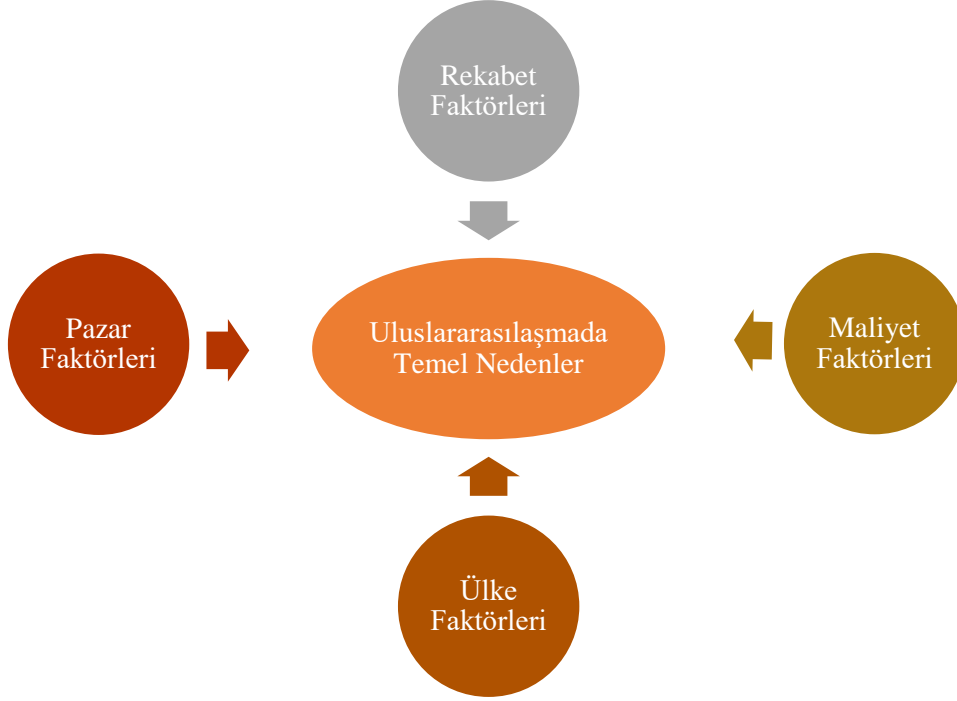
Uluslararasılaşmada temel nedenleri Őlgen ve Mirze (2013, s. 317-318) ise Şu Şekilde ifade etmektedir:

**Pazar Faktörleri:** Farklı toplumlarda mūŐterilerin ve tŐketicilerin benzer veya aynı mal ve hizmet gereksinimleri, beklentileri ve beğenilerinin bulunması, benzer mal ve hizmetler açısından yabancı piyasalar da tŐketicisi ve mūŐteri potansiyelinin olması ve nihayetinde iŐletmelerin pazarlama karması çalıŐmalarının da yabancı toplumlara uygun olması gerekmektedir.

**Maliyet Faktörleri:** Uluslararasılaşmada önemli hususlar arasındadır. Yabancı piyasalara açılması işletmenin ölçek ekonomisi sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Yabancı Őlkelerin bazı maliyet avantajlarından yararlanması işletmelerin uluslararasılaşmasına neden olan sebeplerdendir.

**Rekabet Faktörleri:** Hem yerel hem de uluslararası piyasalarda küresel rakiplerin olması ve bu rakiplerin aktif rol alması, faaliyetlerde bulunması işletmelerin uluslararası stratejilerden yararlanması rekabet faktörleri ortaya koymaktadır.

**Őlke Faktörleri:** Őlkeler sınır ötesi ticari faaliyetlerini geliştirmeye çalıŐmakta ve bununla beraber uluslararası kuruluşlarla birlikte teşvik edici yöntemler geliştirmektedirler. Lakin belli başlı durumlarda koruyucu engeller koyabilmektedir.



**Kaynak:** (Ülgen & Mirze, 2013, s. 317)

*Şekil 1. Uluslararasılaşmada Temel Nedenler*

### 1.1.1.2. Uluslararasılaşma Süreci

Uluslararasılaşma süreci, işlerin yürütülme biçiminde tarihsel olarak önemli bir değişiklik gibi görünmektedir. 1980'lerin sonlarına ve 1990'ların başlarına doğru, popüler iş dünyası basını, bazı işletmelerin daha genç yaşta ve genellikle beklenenden daha küçük bir boyutta uluslararasılaştığına dikkat çekmektedir (Oviatt & McDougall, 1999, s. 24).

Uluslararasılaşma süreci, ulusal işletmelerin kendi yerel sınırları dışındaki ticari faaliyetleri ile başlamaktadır. Terim olarak uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetleri artırma ve uluslararası pazarlara girme yöntemi olarak tanımlanabilir (Welch & Luostarinen , 1988, s. 40). İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, uluslararası ticarete merkezi ve kalıcı bir konudur. Bu bağlamda uluslararasılaşma süreci işletme için fırsatların çeşitlendirilmesi, artırılması ve karşılığında risk dağılımı ile minimum düzeye getirilmesi çabalarını ifade etmektedir (Öztürk, 2014, s. 30).

Tek bir ülkeye çalışan işletme için çokuluslu, uluslararası, küresel ve uluslar ötesi bir işletme haline gelmesi zor bir süreçtir. Bazı işletmeler hızlı bir şekilde

uluslararasılaşma sürecine girerken bazı işletmeler daha uzun bir sürede bu süreci tamamlamaktadırlar. Aynı zamanda bazı işletmeler aşamalı bir şekilde uluslararasılaşırken bazı işletmeler aşamaların hepsini tamamlamadan uluslararası hale gelebilmektedir (Nemli Çalışkan, 2011, s. 7).

Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında işletmeler tanıdık, az maliyetli ve daha kolay faaliyet gösterebilecekleri komşu veya yakın pazarları tercih etmektedirler. Uluslararası alanda olgunlaştıkça işletmeler daha uzak mesafelerdeki pazarlara yönelmektedir. Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı olacak bir şekilde gerçekleştiği ilk öne süren Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975, s. 307)'dir.

Uluslararasılaşma süreçleri şu şekildedir (Nemli Çalışkan, 2011, s. 8-9);

- a) *Dış Talep*: İlk aşama, şirketin dış pazarlara yönelik ürünlerinden biri hakkında bilgi talebi ile başlar. Olumlu yanıt ve anlaşma olduğu takdirde devam eden bir süreç başlayabilir ve sonuçlanabilir.
- b) *İhracat Yöneticisi*: işletmelerin ihracat rakamlarındaki artış sebebiyle yöneticiler gelen dış taleplere cevap vermez bunun yanında proaktif bir davranış sergileyerek ihracat faaliyetini yönetici kendisi yönetmeye karar verir.
- c) *İhracat Bölümü ve Doğrudan Satışlar*: İşletmenin yurt dışı satışlarını kontrol altına aldığı ve bu faaliyetini bizzat sürdürdüğü aşamadır.
- d) *Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşlar*: Dış pazarlarda satış şubeleri ve iştiraklerinin kurulduğu aşamadır.
- e) *Yabancı Ülkede Montaj*: Ürünlerin taşıma, işçilik ve gümrük maliyetlerinin bitmiş bir ürüne göre daha düşük olmasıdır. Dış pazarda montaj faaliyetlerinin başladığı aşamadır.
- f) *Yabancı Ülkelerde Üretim*: Bu aşamada artık işletme dış pazarlarda üretim yapabilme becerisine kavuşmuştur.

### **1.1.1.3. Uluslararasılaşma Hızı**

Uppsala Modelleri, dış pazarlar hakkında örtük bilgi edinerek ve bu pazarlara yönelik taahhütlerini aşamalı olarak değiştirerek dış pazar risklerinin nasıl yönetildiğini açıklar. Ancak Uppsala Modeli, hızlandırılmış uluslararasılaşma veya girişimci davranışa değil, geleneksel sınır ötesi davranışa odaklanır (Oviatt &



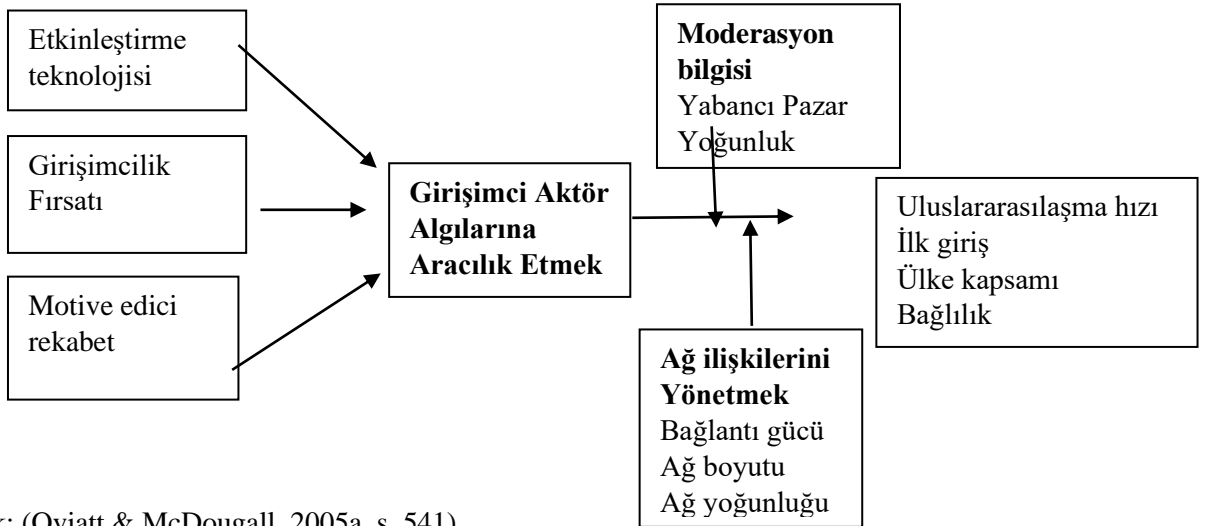
McDougall, 2005a, s. 540). Uluslararasılaşma hızı geleneksel görüşe göre kademeli bir şekilde olurken küresel doğan görüşüne göre ani ve hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Haghighi & Albayrak, 2016, s. 2177).

Çevresel etkiler, endüstri koşulları ve girişimci aktörlerin kendilerinin düşüncelerinin, uluslararası katılımın hızını belirleyen başlıca faktörler olduğu vurgulanmaktadır (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 541).

Uluslararasılaşma hızına sebep olan 2 önemli faktör bulunmaktadır:

- a) Risk sermayesi ile finanse edilen şirketler (kısaca düşük riske bağlı olmamaları, yatırımcıların baskıları, yatırımcılar açısından uzun dönemli karın olması ve tahminlere dayanarak hareket etmeleri, yatırımcıların hızlı sonuç ve sermayelerinin hızlı geri dönüşü talepleri) (Çiftçi, 2015, s. 120)
- b) Rekabet (gelecekteki rekabet). Tüm şirketler, bir pazarda ilk olmanın o pazarda lider olmayı kolaylaştırdığını açıklar (Çiftçi, 2015, s. 120).

Uluslararasılaşma hedefi disekonomilerine (negatif dışsal tasarruflar) tabidir ve firma performansı üzerinde tekdüze doğrusal bir etkiye sahip olmak yerine, uluslararasılaştırma hızı doğrusal olmayan bir etkiye sahiptir. “Maliyet etkinliğinin” (yani operasyonel performansın) uluslararası genişleme ile firma düzeyindeki finansal performans (hem muhasebeye dayalı hem de pazara dayalı) arasında önemli bir aracıyı temsil ettiğini göstermektedir (Wagner, 2004, s. 457).



Kaynak: (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 541).

Şekil 2. Uluslararasılaşma Hızını Etkileyen Bir Güç Modeli

Şekil 2’de girişimci uluslararasılaşmanın hızı üzerindeki etkilerin bir modelini göstermektedir. Gösterildiği gibi, bu hızın üç hayati yönü vardır. Birincisi, bir fırsatın keşfedilmesi veya yürürlüğe girmesi ile ilk dış pazara girişi arasında bir zaman vardır. İkincisi, ülke kapsamının genişletilme hızıdır. Yani, dış pazarlara girişler ne kadar hızlı birikiyor ve girişimcinin anavatanından psikolojik olarak uzak olan ülkelere ne kadar hızlı giriliyor? Üçüncüsü, uluslararası taahhüdün hızıdır (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 541).

Uluslararasılaşma süreci potansiyel bir girişimcilik fırsatı ile başlamaktadır. Şekil 2’de uluslararasılaşma hızının dört tür güç tarafından belirlendiğini göstermektedir: (1) etkinleştirme, (2) motive etme, (3) aracılık etme ve (4) moderatörlük (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 542).

## **1.2. Uluslararası Girişimcilik Kavramı**

Uluslararası girişimcilik (IE), uluslararası işletme (IB) ve girişimcilik teorisinin kesiştiği noktada, uluslararası yönetim, girişimcilik ve stratejik yönetim için birçok önemli çıkarımı olan önemli ve ilgi çekici bir araştırma literatürüdür (McDougall & Oviatt, 2000, s. 902). Uluslararası girişimcilik oldukça yeni bir kavram olup ilk çalışmalar 1980’li yılların sonlarına doğrudur (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 2). Zahra ve George’ın da bahsettiği üzere “uluslararası girişimcilik” kavramını 1988’de ilk olarak Morrow’un yazdığı bir makalesinde ortaya çıkmıştır (2002, s. 258). Bundan kısa bir süre sonra, McDougall’ın (1989, s. 387) yerel ve uluslararası yeni girişimleri karşılaştıran ampirik çalışması, uluslararası girişimcilik konusunda akademik çalışmaların önünü açmaktadır. Daha önce kullanılmayan dış pazarları yeni girişimlere açtığı görülen son teknolojik gelişmeleri ve kültürel farkındalığı vurgulamaktadır (Zahra & George, 2002, s. 270). Dünya genelinde daha kolay ve hızlı iletişim ve ulaşım, mesafenin çeşitli boyutlarını (Ghemawat’ın 2001’de önerdiği coğrafi, kültürel ve kurumsal, idari ve ekonomik mesafe boyutlarını takip ederek) derinden anlama ihtiyacını azaltmamıştır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 4). Aynı zamanda Jones ve Coviello (2005, s. 300), uluslararası girişimciliğin "inovasyonla belirlenen, çevresel değişim ve insan iradesi, eylemi veya kararından etkilenen evrimsel ve potansiyel olarak kesintili bir süreç" olarak tanımlamaktadır.

Başlangıcından itibaren, birden fazla ülkede kaynakların kullanımından ve çıktıların satışından önemli rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir ticari kuruluş olarak tanımlanmaktadır (Oviatt & McDougall, 1994, s. 52). Oviatt ve McDougall'ın 1994 tanımını dolaylı olarak benimsemiş ve "uluslararası girişimciliği" "yurt dışına açılan yeni küçük ve genç firmaların incelenmesi" ile eşdeğer hale getirmiştir (Keupp & Gassmann, 2009, s. 601). Aynı zamanda, uluslararası girişimcilik, karmaşık uluslararası kaynak konfigürasyonları geliştirerek rekabet avantajı oluşturmayı içermektedir (Karra, Phillips, & Tracey, 2008, s. 441).

McDougall ve Oviatt (2003, s. 7), uluslararası girişimcilik tanımlarını "gelecekteki mal ve hizmetleri oluşturmak için ulusal sınırlar ötesindeki fırsatların keşfi, yürürlüğe konması, değerlendirilmesi ve kullanılması" olarak yenilemişlerdir. 2005 yılında Oviatt ve McDougall (2005a, s. 540)'a göre "Ulusal sınırlar ötesinde -gelecekteki mal ve hizmetleri yaratmak için fırsatların keşfi, kanunlaştırılması, değerlendirilmesi ve kullanılması" diyerek yeni bir tanım oraya koymaktadırlar. Bu nedenle, uluslararası girişimciliğin bilimsel alanı -ulusal sınırların ötesinde- nasıl, kimler tarafından ve bu fırsatların hangi etkilerle etkilendiğini inceler ve karşılaştırır (Oviatt & McDougall, 2005b, s. 2-8). Bu geniş çapta kabul gören tanım, uluslararası girişimciliği karakterize eden iki temel süreci vurgulamaya izin vermektedir: fırsatların oluşumu ve bunların açıklanmasıdır. Uluslararası girişimcilik, ulusal sınırları aşan ve kuruluşunda değer yaratmayı amaçlayan yenilikçi, proaktif ve risk arayan davranışların bir birleşimidir (McDougall & Oviatt, 2000, s. 903).

İkinci bir unsur, fırsatların oluşumuna ve kullanılmasına eşlik eden ve her ikisi de girişimcilerin ve kuruluşlarının temel nitelikleri olan proaktiflik ve yenilikçilik tarafından temsil edilir: gelecekteki mal ve hizmetlerin yaratılması eylemlerinin amacıdır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 2).

Uluslararası girişimciliği ayıran üçüncü bir unsur coğrafi perspektiftir: fırsatların oluşumu ve kullanımı ulusal sınırların ötesinde gerçekleşir. Uluslararası girişimcilik aynı zamanda bireyler ve kuruluşlarındaki girişimcilik davranışları arasındaki ülkeler arası karşılaştırmaları da kapsar (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 2).

Fırsatlar oluştuğunda ve kullanıldığında, yeni bir büyüme yolu ortaya çıkmaktadır: bu hem yeni girişimlerde hem de yerleşik şirketlerde olmaktadır. Her iki

durumda da uluslararası girişimcilik dördüncü bir ayırt edici unsuru göstermektedir: girişimcilik fenomenlerinin zamansal boyutuna dikkat çekmektedir. Zaman, uluslararası girişimcilikte merkezi bir role sahiptir. Erken gelişmişlik (işletmelerin çok erken yaşlarında uluslararası hale gelmesi) ve hız (hızlı uluslararası büyüme) gibi boyutlarla ifade edilmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 2). Uluslararası girişimcilik, daha fazla gelişmek için geniş bir alana sahiptir, aynı zamanda bu artan karmaşıklıktan kaynaklanan zorlukları da artırmaktadır. Böylece uluslararası fırsatların araştırılması ve kullanılması belirsizlikle örtülü bir bağlamda gerçekleşir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 3).

Risk alma kapasitesi (Covin & Slevin, 1991, s. 17) veya belirsizlikle başa çıkma kapasitesi (Zucchella & Magnani, 2016, s. 16) uluslararası girişimcilik için beşinci temel unsuru temsil etmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 4).

Yukarıdaki beş unsur ve özellikle fırsatların keşif ve kullanımının temel süreçleri, belirtildiği gibi uluslararası bir girişimci oryantasyonu gerektirmektedir. Girişimcilerin, başkalarının gözünden kaçırdığı fırsatları keşfettiği ve yarattığı, böylece çevrelerine bakış açılarını temsil etmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 5).

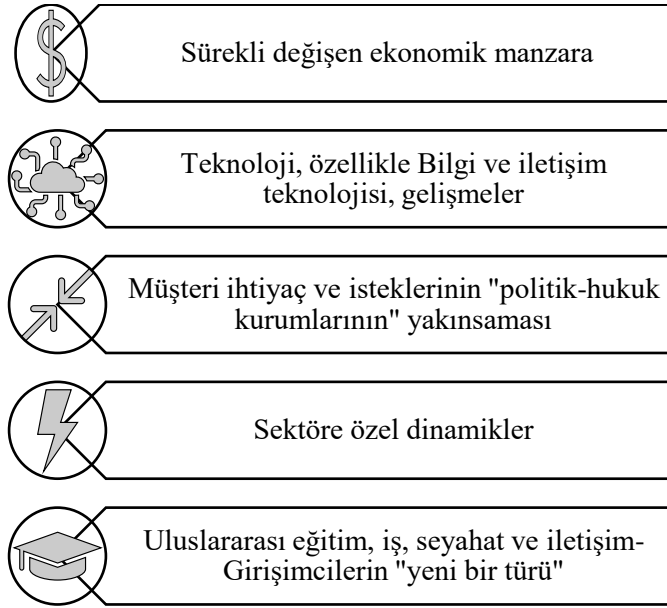
Uluslararası girişimcilik araştırması için, uluslararası girişimcilik faaliyetinin dünyayı etkileyen bir dizi sonuca nasıl yol açtığını araştırırken, küresel sürdürülebilir refah, ihtiyaç duyulan bir odak noktası sağlamaktadır (Zahra, Newey, & Li, 2014, s. 153).

Uluslararası girişimciliği etkileyen bazı değişimler vardır. Bunlardan biri teknolojik değişimlerdir (Zahra S. A., 2020, s. 2). Teknolojik değişimler, özellikle dijital platformların ve ekosistemlerin ortaya çıkışı ve destekleyici kurumların ortaya çıkması, uluslararası girişimcilik (IE) faaliyetlerini ve ilgili araştırmaları teşvik etmiştir. Ancak bugün küresel piyasalara hâkim olan siyasi çalkantı, uluslararası girişimciliğin teori ve pratiğinin dayandığı temellere meydan okumaktadır (Zahra S. A., 2020, s. 3).

Uluslararası aktörlerin zaman içinde öncelikle deneyim yoluyla dış pazar bilgilerini öğrendiklerini ve artırdıklarını ve ancak o zaman dış pazar taahhütlerini başlattıklarını veya artırdıklarını ve daha sonra psikolojik olarak daha uzak pazarlara genişlediklerini açıklamaktadırlar (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 540).

Uluslararası deneyime ve uluslararası zihniyete sahip, eğitim, iş deneyimi, seyahat ve bilgi açısından daha bağlantılı ve daha küçük bir dünyadan gelen yeni bir "cins"tir. Bu yeni girişimciler farklı ortamlar arasında köprü kurabiliyor, yani kurumsal köprü kurabilmektedirler (Karra, Phillips, & Tracey, 2008, s. 451). Uluslararası içeriğe odaklanan bir dünya görüşüne sahip ve çeşitli uluslararası deneyimleri, sosyal ve iş ağları aracılığıyla dokunabilecekleri bir şeyler inşa etmektedirler (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 13).

Kısacası, uluslararası girişimcilik süreçlerini ön plana çıkaran, çevre ile uluslararası girişimciler ve onların firmalarının etkileşimidir. Pazarların küreselleşmesi, özellikle teknolojinin ve bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) olanak sağlayan rolü ve yaygın doğası (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 545), artan sayıda endüstride küresel segmentlerin / müşterilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, uluslararası veya küresel ölçekte girişimci eylem için önemli faktörlerdir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 13).



**Kaynak:** (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 14)

**Şekil 3.** Uluslararası Girişimciliğin Temel Çevresel Faktörleri

Uluslararası girişimciliğe dâhil olan izleyiciler (girişimciler, araştırmacılar, danışmanlar, politika yapıcılar, vb.) için zorluk, her seviyenin dinamik doğası ve bunların karşılıklı bağımlılığının bir sonucu olan fenomendir (Etemad, Gurau, & Dana, 2021, s. 3-4).

Uluslararası girişimcilik fenomeni birbirine bağlıdır ve dört düzeyde yapılandırılabilir:

1. Sınır ötesi fırsatları belirleyen, takip eden ve kullanan kişiyi/kişileri temsil eden girişimci birey veya ekip;
2. Genellikle girişimci(ler) tarafından sınır ötesi projeyi sürdürmek için kullanılan kurumsal yapıyı temsil eden iş organizasyonu;
3. Teklif ve talebin ifade edildiği, sınır ötesi ticaret için potansiyel fırsatlara yol açan belirli coğrafi ve kurumsal bağlam olarak pazar(lar); ve
4. Sırasıyla küresel teknolojik, düzenleyici ve politik güçler tarafından şekillendirilen ve etkilenen makroekonomik ortam (Etemad, Gurau, & Dana, 2021, s. 3).

**Tablo 1.** Uluslararası Girişimcilik Kavramlarının Kronolojik Sıralaması

(McDougall P. P., 1989)	Uluslararası girişimcilik, başlangıcından itibaren uluslararası ticaretle uğraşan ve böylece işletme alanlarını firmanın faaliyetinin ilk aşamalarından itibaren uluslararası olarak gören girişimler olarak tanımlanmasıdır.
(Zahra S. A., 1993)	Uluslararası girişimcilik, bir işletmenin uluslararası pazarlara girdiğinde ortaya çıkan risk alma davranışının doğasının ve sonuçlarının incelenmesidir.
(McDougall, Shane, & Oviatt, 1994)	...birden çok ülkede çıktılarının satışı ve kaynakların kullanımı ile önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan bir işletme organizasyonudur.
(Wright & Ricks , 1994)	Ülke sınırlarını aşan, işletmelerin ve faaliyette buldukları uluslararası ortamlar arasındaki ilişkiye odaklanan işletme düzeyinde bir faaliyettir.
(McDougall & Oviatt, 1996)	Ülke sınırları dışında değer yaratma ve büyüme hedefine sahip olan ticari işletmelerin yeni ve yenilikçi faaliyetleridir.
(McDougall & Oviatt, 2000)	Ülke sınırları içerisinde karşılaştırılan veya ülke sınırlarını aşan ve ticari işletmelerde değer yaratmaya yönelik yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma davranışlarının bir bileşimidir.
(Knight J. , 2000)	Güçlü bir yönetici veya işletme tarafından harekete geçirilen fırsat arayışı, risk alma ve karar verme faaliyetleri ile ilişkilidir.
(Knight J. , 2001)	Uluslararası girişimcilik eğilimi, işletmenin uluslararası pazarlarda sürdürdüğü genel proaktifliğini ve saldırganlığını yansıtır.
(McDougall, Oviatt, & Shrader , 2003)	Uluslararası girişimcilik, ülke sınırlarının ötesinde gelecekteki mal ve hizmetleri yaratmak için fırsatların keşfedilmesi, kabulü, değerlendirilmesi ve kullanılmasıdır.
(Jones & Coviello, 2005)	...çevresel değişim veya insan iradesi, faaliyeti veya kararı tarafından etkilenen ve yenilikçilik tarafından belirlenen potansiyel olarak sürekli olmayan bir süreçtir.

(Oviatt & McDougall, 2005a)	...ülke sınırlarının ötesinde gelecekteki mal ve hizmetleri yaratmak için fırsatların keşfedilmesi, kabulü, değerlendirilmesi ve kullanılmasıdır.
(Mudambi & Zahra, 2007)	Bir firmanın ilk yıllarında başarısızlık olasılığının en yüksek olduğunu, ancak firma yaşlandıkça genellikle azaldığını göstermektedir.
(Karra, Phillips, & Tracey, 2008)	Uluslararası girişimcilik, karmaşık uluslararası kaynak konfigürasyonları geliştirerek rekabet avantajı oluşturmayı içermektedir.
(Schweizer, Vahlne, & Johanson, 2010)	Uluslararası girişimcilik girişimci bir süreç olarak görülmektedir.
(Peiris, Akoorie, & Sinha, 2012)	Uluslararası sınırları aşan fırsatların tanımlanması ve kullanılması yoluyla değer yaratılması ve değiş tokuşuyla ilişkili bilişsel ve davranışsal süreçler olarak tanımlamaktadırlar.
(Zahra, Newey, & Li, 2014)	Uluslararası girişimcilikle beraberinde küresel sürdürülebilir refah, ihtiyaç duyulan bir odak noktası sağlar
(Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014)	Sınır ötesi iş yapmanın üç özelliği vardır; sınır ötesi belirsizlik, sınırlı kaynaklar, ağ dinamikleridir.
(Zucchella & Magnani, 2016)	Uluslararası firmaların sadece başlangıç aşamasında değil, aynı zamanda yerleşik kuruluşlara dönüştükleri yaşamları boyunca nasıl girişimci olabileceklerini (yani yenilikçi, proaktif ve risk alma / belirsizlikle başa çıkma) anlamaya yardımcı olmaktadır.
(Muralidharan & Pathak, 2017)	Uluslararası yeni girişimler ve küresel doğanlar uluslararası girişimciliğin bir parçası olmuş ve birlikte literatürü büyütmüşlerdir.
(Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018)	Gelecekteki mal ve hizmetlerin yaratılması eylemlerinin amacıdır. Aynı zamanda bireyler ve kuruluşlarındaki girişimcilik davranışları arasındaki ülkeler arası karşılaştırmaları da kapsar.
(Zahra S. A., 2020)	Teknolojik değişimler, özellikle dijital platformların ve ekosistemlerin ortaya çıkışı ve destekleyici kurumların ortaya çıkması, uluslararası girişimcilik (IE) faaliyetlerini ve ilgili araştırmaları teşvik etmiştir.
(Etemad, Gurau, & Dana, 2021)	Girişimciler ve şirketler küreselleşen dünya ve teknolojinin gelişmesiyle kademeli olarak uluslararası girişimciliği benimsemektedirler.

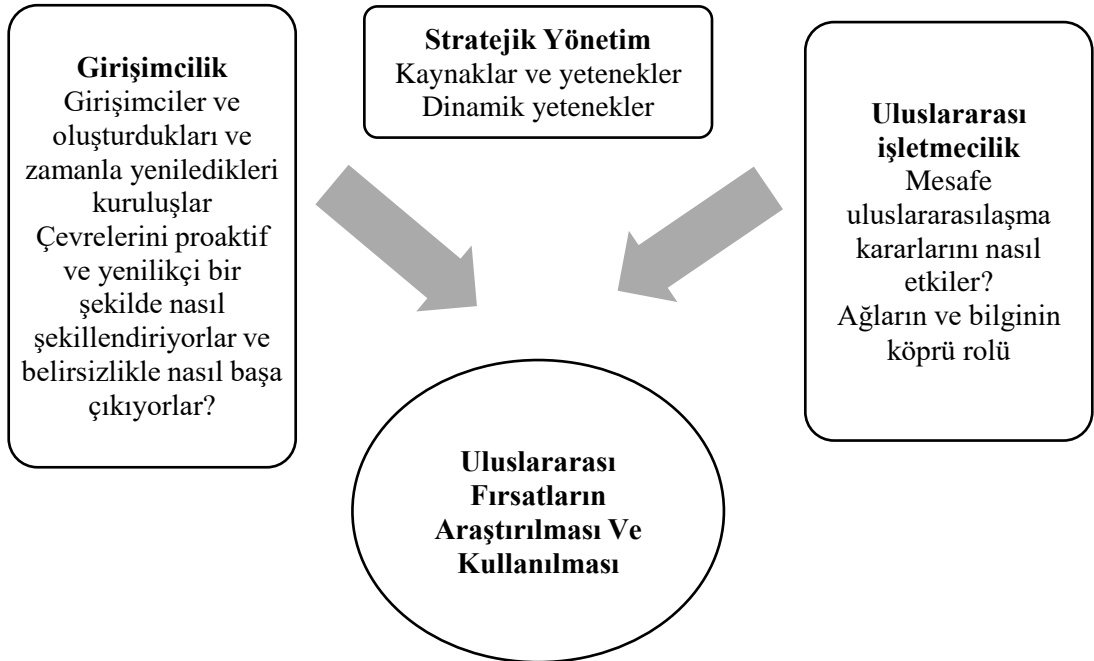
**Kaynak:** (literatür incelemesi sonucunda oluşturulmuştur.)

Uluslararası girişimcilik ve uluslararası işletmecilik kavramlarının farklılıkları aşağıdaki gibidir:

Uluslararası işletmecilik (IB) çalışmaları ile ilgili olarak, uluslararası girişimcilik (IE) uluslararasılaşma süreci literatürü ile özellikle verimli bir tartışma kurmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 5). Johanson ve Vahlne (1977, s. 24) uluslararası işletmecilik süreci literatüründe bahsettikleri modellerin ana hatlarını belirlemişlerdir. İsveç'te bulunan çokuluslu işletmelerin öncelikle "yakın" gördükleri ülkelere açılarak yavaş yavaş kapsamalarını genişlettiklerinden bahsetmediler.

Uluslararası işletmecilik uluslararasılaştırma süreci modelleri ile uluslararası girişimcilik arasındaki artan yakınlaşmaya rağmen, uluslararası işletmecilik ve uluslararası girişimcilik arasında büyük bir fark vardır. Bu fark ise dış pazarlara bakarken benimsedikleri perspektiflerdir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 6). Uluslararası işletme teorisi, yabancılık sorumluluğu kavramı üzerine inşa edilmiştir. Yurt dışına açılmak, "çevrenin yabancılığı, kültürel, siyasi ve ekonomik farklılıklardan ve coğrafi mesafe boyunca koordinasyon ihtiyacından" dolayı bir risk/ belirsizlik meselesidir (Zaheer S. , 1995, s. 341). Yeni ülkelere giren işletmeler yerel rakiplere kıyasla daha yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bahsedilen farklı mesafe ve bunların kombine etkisi uluslararasılaşmayı maliyetli ve kademeli hale getirir.

Uluslararası girişimcilik ise dış pazarları keşfedilecek veya yaratılacak yeni fırsat alanları olarak görmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 5). Belirsizliği göz ardı etmez bunun yerine, yenilikçi bir şekilde başa çıkmaya hazır olmayı gerektirir. Olumsuz bir ortama pasif olarak tepki vermeyi içermez bunun yerine, proaktif olarak şekillendirmek anlamına gelmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 6).



**Kaynak:** (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 6).

**Şekil 4.** Uluslararası Girişimcilik ve Ana Disiplinleri



Uluslararası girişimcilik stratejik yönetim çalışmalarından bazı önemli kavram ve teorileri ödünç almaktadır. Örneğin, kaynak tabanlı görünüm, firmaların erken ve hızlı uluslararası büyümesi için kaynakların ve özellikle bazı kaynakların ve temel yeteneklerin (girişimci olanlar, ağlar vb.) rolünü açıklamaya yardımcı olmaktadır (Zucchella & Magnani, 2016, s. 26).

Uluslararası girişimcilikte ilgili bir rol oynayan belirli bir akış, "firmanın hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği" olarak tanımlanan dinamik yeteneklerle temsil edilmektedir (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, s. 510). Dinamik yetenekler, uluslararası kuruluşların zaman içinde yeteneklerini, ürünlerini ve süreçlerini yenileme ve hızlı hareket eden ve karmaşık küresel çabaların zorluklarıyla yüzleşme kapasitesini desteklememektedir (Weerawardena, Mort, Liesc, & Knight, 2007, s. 301). Teece, uluslararası işletmecilik teorisinin girişimci ve dinamik yetenekler yaklaşımıyla verimi arttırmayı desteklemektedir (Teece D. J., 2014, s. 31), "özellikle hızlı hareket eden küresel ortamlarda üstün kurumsal performansı sürdürmek için iyi stratejiyle birleştirilmiş dinamik yetenekler gerekli görülmektedir. Girişimci yönetim ve dönüştürücü liderlik, çokuluslu işletmelerin yetenekler teorisine dahil edilmiştir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 7-8)."

Dinamik yetenekler, uluslararası firmaların sadece başlangıç aşamasında değil, aynı zamanda yerleşik kuruluşlara dönüştükleri yaşamları boyunca nasıl girişimci olabileceklerini (yani yenilikçi, proaktif ve risk alma / belirsizlikle başa çıkma) anlamaya yardımcı olmaktadır (Zucchella & Magnani, 2016, s. 23).

Girişimcilik bilim adamları yukarıdaki tanımların statik doğasını sorgulamış ve uluslararası girişimciliğin süreç doğasını vurgulamıştır. Bu bağlamda Shane ve Venkataraman (2000, s. 218) "uluslararası girişimcilik dinamikleri" kavramını "gelecekteki mal ve hizmetleri yaratma fırsatlarının nasıl, kimler tarafından ve hangi etkilerle keşfedildiğinin, değerlendirildiğinin ve kullanıldığının bilimsel olarak incelenmesi" olarak tanımlamıştır.

### 1.2.1. Uluslararası Yeni Girişimler

"Uluslararası yeni girişimler" doğuştan küresel olanlar, uluslararası doğanlar, küresel start-up'lar, doğuştan ihracatçılar ve yeni doğan enternasyonaller olarak bilinir (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994, s. 470-471). Uluslararası yeni girişimler ve küresel doğanlar uluslararası girişimciliğin bir parçası olmuş ve birlikte literatürü büyütmüşlerdir (Muralidharan & Pathak, 2017, s. 288). Çok çeşitli ülke ve endüstrilerde, son otuz yılda uluslararasılaşmaya hızla başlayan küçük firmalar ortaya çıkmaktadır. Genellikle küresel doğanlar (BG) veya uluslararası yeni girişimler (INV) olarak adlandırılan bu firmalar, gelişmekte olan uluslararası girişimcilik alanında büyük ilgi görmüştür (Hånell, Nordman, & Sharma, 2014, s. 471).

1989'da Patricia McDougall, "başlangıcından itibaren uluslararası ticaretle uğraşan ve böylece işletme alanlarını firmanın faaliyetinin ilk aşamalarından itibaren uluslararası olarak gören girişimler" olarak tanımlanan uluslararası yeni girişimler üzerine çalışmasında tanımlamaktadır (McDougall P. P., 1989, s. 390). Oviatt ve McDougall uluslararası yeni girişimi "başlangıcından itibaren kaynakların kullanımından ve girdilerin birden çok ülkede satışından önemli bir rekabet avantajı elde etmeye çalışan bir işletme organizasyonu" olarak tekrar tanımlanmaktadır (2005a, s. 537). Ve başarılı bir uluslararası yeni girişim oluşturulması için özellikle önemli olan üç girişimci yetenek vardır. Bunlar; uluslararası fırsat tanımlama, kurumsal köprü oluşturma ve kültürler arası iş birliği için kapasite ve tercihtir (Karra, Phillips, & Tracey, 2008, s. 446).

Uluslararası yeni girişimlerin çevre ve iş faaliyetlerinin etkileşimi, talep ve istihdamı artırarak sadece ürün ve hizmetleri için değil, diğerleri için de yerel, ulusal veya uluslararası pazarlar oluşturabilir veya geliştirmeye yardımcı olabilir. Her durumda, uluslararası girişimcilik çevreye ek bir belirsizlik ve "yaratıcı yıkım" dozu ekler (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 13).

Oviatt ve McDougall (1994, s. 49), dört tür uluslararası yeni girişimciliği belirlemek için iki boyut kullanmıştır: değer zinciri faaliyetlerinin koordinasyonu (az veya çok) ve dahil olan ülke sayısıdır (az veya çok). Bu iki boyutu uygulamak için dört tür oluşturmuştur: ihracat/önemli start-up'lar, çok uluslu tüccarlar, coğrafi odaklı start-up'lar ve küresel start-up'lardır. Oviatt ve McDougall (1994, s. 49) literatürü ve

mantığı kullanarak bu farklı INV'lerin çok farklı türde rekabet avantajına sahip olduğunu öne sürmektedirler.

Uluslararası yeni girişimler, pazar ve rekabetle ilgili farklı varsayımları ve bilişleri benimser ve muhtemelen onları farklı şekilde faydalandıkları farklı türde yeni fırsatları aramaya ve tanımlamaya yönlendirir (Zahra, Korri, & Yu, 2004, s. 139). Uluslararası sınırları aşan fırsatların tanımlanması ve kullanılması yoluyla değer yaratılması ve değiş tokuşuyla ilişkili bilişsel ve davranışsal süreçler olarak tanımlanmaktadır (Peiris, Akoorie, & Sinha, 2012, s. 296).

Yeni bir girişimin faaliyetleri başlangıçta uluslararasılaştırma kararının belirleyicilerini incelerken, yönetsel biliş ve psikolojik eğilimleri incelemeye ihtiyaç vardır. Bu değişkenler, risk hesaplamalarını önemli ölçüde etkiler ve dolayısıyla girişimcilerin uluslararası pazarlardaki fırsatları nasıl tanımlayıp değerlendirdiklerini belirleyebilir. Bilişsel ve psikolojik güçler, girişimcilerin, uluslararası yeni girişimlerine avantaj sağlayan benzersiz yollarla kaynakları yeniden yapılandırma yeteneklerini de etkilemektedir. Ayrıca girişimcilerin ve yeni girişimlerinin öğrenme ve uyum sağlama hızını etkileyerek uluslararası pazarlardaki uluslararası yeni girişimlerin kaderini belirleyebilirler (Zahra S. A., 2005, s. 23).

Oviatt ve McDougall (1994, s. 50), girişimcilik üzerine araştırmadan elde edilen bilgileri kullanarak, uluslararası yeni girişimciliğin yalnızca rakiplerini alt etmelerine değil, aynı zamanda kârlılığa ve büyümeye yol açabilecek hızlı bir rekabet avantajı oluşturmalarına olanak tanıyan kendi avantajlarına sahip olduğunu göstermektedir (Oviatt & McDougall, 1994, s. 50). Bireyler veya küçük girişimci grupları tarafından başlatılan uluslararası yeni girişimlerin belirli değerli varlıklara sahip olduğu, hayati varlıkların nispeten büyük bir yüzdesini kontrol etmek için ittifakları ve ağ yapılarını kullandığı ve yabancı bir yere aktarılabilir sürdürülebilir bir avantaj sağlayan benzersiz bir kaynağa sahip olduğu söylenmektedir (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994, s. 470).

Uluslararası yeni girişimlerin ayırt edici özelliği, birden fazla ülkedeki gözlemlenebilir ve önemli kaynak taahhütlerinin (örneğin, malzeme, insan, finansman, zaman) gösterildiği gibi, kökenlerinin uluslararası olması gerekmektedir. Burada, büyüklüklerine değil, uluslararası hale gelen firmaların yaşına odaklanılmaktadır (Oviatt & McDougall, 1994, s. 49). Yavaş yavaş yerli firmalardan çok uluslu

işletmelere dönüşen organizasyonların aksine, bu yeni girişimler proaktif bir uluslararası strateji ile başlar. Ancak yabancı varlıklara sahip olmaları gerekmez; başka bir deyişle doğrudan yabancı yatırım şart değildir. Stratejik ittifaklar, üretim kapasitesi veya pazarlama gibi yabancı kaynakların kullanımı için düzenlenebilir. Bu nedenle, Buckley ve Casson'un (1976, s. 32) çokuluslu girişim tanımıyla tutarlı olarak, uluslararası yeni girişimin tanımı, sahip olunan varlıklarla değil katma değerle ilgilidir (Casson, 1982, s. 191-192).

Yabancı topraklara giriş yapan diğer firmalar gibi, uluslararası yeni girişimler de yerli rakiplerine göre dezavantajlıdır ve 'yabancı olma yükümlülüğü' altındadır (Zaheer & Mosakowski, 1998, s. 440). Uluslararası yeni girişimler gibi daha genç şirketler aynı zamanda yerleşik firmalarla rekabet etmede dezavantajlarla karşı karşıya kalırlar ve genellikle bir 'yenilik sorumluluğu' yaşarlar. Sonuç olarak, uluslararası yeni girişimler genellikle hayatta kalmalarına meydan okuyan iki yükümlülük (yenilik ve yabancılık) grubuna maruz kalmaktadırlar (Zahra S. A., 2005, s. 27).

Bir firmanın ilk yıllarında başarısızlık olasılığının en yüksek olduğunu, ancak firma yaşlandıkça genellikle azaldığını göstermektedir (Mudambi & Zahra, 2007, s. 86). Bu risk, organizasyon biçimine göre değişmektedir. Yine de şu anda, yenilik ve yabancılık yükümlülüklerinin yaşayabilirliklerini önemli ölçüde engelleyebildiği ve başarısızlık ihtimallerini artırabildiği uluslararası yeni girişimlerin hayatta kalma oranları hakkında fazla bir şey bilinmemektedir. Ayrıca, uluslararası yeni girişimlerin hayatta kalmasını belirleyen değişkenler iyi anlaşılmamıştır (Zahra & George, 2002, s. 282).

Uluslararası yeni girişimler (INV'ler) günümüzün küresel ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır (Mudambi & Zahra, 2007, s. 111). Bir uluslararası yeni girişim, ticari faaliyetlerinde uluslararası olmaktan ziyade çok uluslu hale gelerek, birden fazla ülkede hızla operasyonel bir varlık oluşturur. Uluslararası yeni girişimlerin teknolojileri ve uluslararası sınırlar arasında en iyi yönetsel süreçleri transfer ettiği, istihdam yarattığı, ekonomik ve teknolojik ilerlemeye katkıda bulunduğu göz önüne alındığında, araştırmacılar bunların ortaya çıkışını teşvik eden (Oviatt & Mcdougall, 1994, s. 50) ve performanslarını etkileyen faktörleri göz önüne almaktadırlar (Mudambi & Zahra, 2007, s. 120).

Uluslararası yeni girişim türleri üç alt başlıkta toplanmaktadır. Bunlar; yeni uluslararası piyasa yapıcıları, coğrafi odaklı start-up'lar ve global start-up'lardır.

#### **1.2.1.1. Yeni Uluslararası Piyasa Yapıcılar**

Yeni Uluslararası Piyasa Yapıcılar, çok eski bir firma türüdür. İthalatçılar ve ihracatçılar, malları buldukları ülkelerden talep edildikleri ülkelere taşıyarak kar elde etmektedirler. En önemli değer zinciri faaliyetleri ve dolayısıyla içselleştirilmesi en muhtemel olanlar, gelen ve giden lojistik sistemleri ve bilgisidir. Diğer faaliyetleri içeren işlemler, alternatif yapılar tarafından yönetilme eğilimindedir (Oviatt & Mcdougall, 1994, s. 58).

Yeni Uluslararası Pazar Yapıcılar, İhracat/İthalat Startup'ları veya Çok Uluslu Tüccarlar olabilir. İhracat/İthalat Start-up'ları, girişimcinin aşına olduğu birkaç ülkeye hizmet vermeye odaklanır. Çokuluslu Tüccarlar bir dizi ülkeye hizmet eder ve ağlarının kurulduğu veya hızlı bir şekilde kurulabilecekleri ticaret fırsatlarını sürekli olarak taramaktadırlar (Oviatt & Mcdougall, 1994, s. 58).

#### **1.2.1.2. Coğrafi Odaklı Start-up'lar**

Coğrafi Odaklı Start-up'lar, yabancı kaynakları kullanarak dünyanın belirli bir bölgesinin özel ihtiyaçlarına iyi hizmet ederek avantajlar elde etmektedir. Çokuluslu Tüccardan, coğrafi olarak uzmanlaşmış ihtiyacın yeri ile sınırlı olmaları ve yalnızca gelen ve giden lojistik faaliyetlerinden daha fazlasını koordine etmeleri bakımından farklılık gösterirler. İhracat/İthalat Start-up'ından yalnızca ikinci açıdan farklıdırlar. Diğer bir deyişle, rekabet avantajı, teknolojik gelişme, insan kaynakları ve üretim gibi çoklu değer zinciri faaliyetlerinin koordinasyonunda bulunmaktadır. Başarılı koordinasyon, sosyal olarak karmaşık olduğu veya örtük bilgiyi içerdiği için taklit edilemez olabilir. Bu avantaj, hizmet verilen coğrafi alanda yakın ve özel bir ittifak ağı tarafından daha da korunabilir (Oviatt & Mcdougall, 1994, s. 58).

### **1.2.1.3. Global Start-up'lar**

"Global Start-up" ifadesi, yaygın bir ticaret terimi olduğu için kullanılmaktadır. Uluslararası yeni girişimin en radikal tezahürüdür, çünkü coğrafi olarak sınırsız olan çok sayıda organizasyonel faaliyet arasındaki kapsamlı koordinasyondan önemli rekabet avantajı elde etmektedir. Bu tür firmalar yalnızca küreselleşen pazarlara yanıt vermekle kalmaz, aynı zamanda dünyanın en büyük değere sahip oldukları her yerde kaynak elde etme ve çıktılarını satma fırsatları üzerinde proaktif olarak hareket etmektedir (Oviatt & Mcdougall, 1994, s. 59).

Global Start-up'lar hem coğrafi hem de faaliyet koordinasyonunda beceriler gerektirdiğinden, geliştirilmesi en zor uluslararası yeni girişimler olabilir. Bununla birlikte, başarılı bir şekilde kurulduktan sonra, birden fazla ülkedeki yakın ağ ittifakları ile tarihsel olarak benzersiz, nedensel olarak belirsiz ve sosyal olarak karmaşık taklit edilemezliğin bir kombinasyonu nedeniyle en sürdürülebilir rekabet avantajlarına sahip görünmektedirler. Küresel bir start-up, "tescilli ağını" temel rekabet avantajı olarak tanımlamaktadır (Oviatt & Mcdougall, 1994, s. 60).

## **1.2.2. Uluslararası Girişimciliği Önemli Kılan Gelişmeler**

Bu bölümde uluslararası girişimciliği önemli kılan gelişmelerden bahsedilmektedir. Bunlar; küreselleşme, teknolojik gelişmeler, uluslararası ticaret engellerinin kaldırılması ve uluslararası entegrasyonlar ve iş birlikleridir.

### **1.2.2.1. Küreselleşme**

Küreselleşme kısaca, dünya üzerinde farklı bölgelerde ikamet eden devlet, toplum ve insan arasındaki etkileşim ve iletişim derecesinin "karşılıklı bağımlılık" çerçevesinde devamlı artması şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle küreselleşme, dünya üzerindeki insanların ve örgütlerin birbirine bağlamasıdır (Özalp, 2004, s. 14).

Küreselleşen dünya ile, global pazarlar da şekil değiştirmektedir. İletişim, ulaşım teknolojileri ve bilgi alışverişlerinde meydana gelen değişimler işletmelerin sadece büyümesi için değil aynı zamanda ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi

açısından işletmelerin ulusal sınırların dışına çıkmasına neden olmuştur (Koçak, 2019, s. 172). Başka bir ifadeyle küreselleşme ile birlikte dünyada rekabet artmış ve küresel çevre (girişimciler, şirketler, rakipler) kademelide olsa uluslararasılaşmaya evrimleşmektedir. (Etemad, Gurau, & Dana, 2021, s. 5).

Ülgen ve Mirze'ye (2013, s. 309) göre genellikle küreselleşme olgusu dört alanda görülmektedir:

- a) Dış ticaret faaliyetleri
- b) Sermaye hareketleri
- c) İşgücü ve girişimcilerin dolaşımı
- d) Bilgi ve teknolojinin yayılması

Şirket perspektifinden küreselleşme kavramı şunları yansıtmaktadır (Nummela, 2004, s. 129):

- a) Esnek hareket etme ve dünyanın herhangi bir yerindeki fırsatları belirleme ve bunlardan yararlanma yeteneği;
- b) Girdi sağlama, ürün ve hizmetleri dağıtma ve sermayeyi sınırların ötesine taşıma yeteneği;
- c) Bir yurt veya ulusal üssün olmaması (belirli bir 'ana' ülkede genel merkezin veya mevcudiyetin sürdürülmesine bağlı olmama anlamında);
- d) Bir dizi farklı ülkede varlık (genellikle kuruluşlar, ittifaklar veya ağların parçaları olarak);
- e) 'küresel' düşünen ve hareket eden yönetim;
- f) Ürün ve hizmetleri farklı ülkelerde başarılı bir şekilde pazarlama yeteneği (ürünler ve hizmetler belirli pazarlara uyarlanabilmesine rağmen).

#### **1.2.2.2. Teknolojik Gelişmeler**

Son teknolojik yeniliklerin, uluslararasılaşmayı hızlandıran çokuluslu şirketler için yeni temeller oluşturduğuna inanmaktadır (Oviatt & Mcdougall, 1994, s. 51). Önce faks makinesinin ve hemen ardından internetin gelişi ve yaygın olarak benimsenmesi ile firmalar dış pazarlar hakkında gerekli bilgileri daha kolay, hızlı ve verimli bir şekilde elde edebilmektedirler. Bu tür teknolojiler bazen yeni girişim kurucuları ve yöneticileri arasındaki göreceli yabancı deneyim eksikliğini bile telafi

etti. İnternet, firmaların daha geniş bir müşteri yelpazesine ulaşmasına ve yabancı ortaklarla daha iyi bağlantılar kurmasına yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle, 1980'lerin sonundan ve 1990'ların başından beri bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, çoğu şirket için dış pazar kullanımını daha verimli ve yeni girişimler için uygun hale getirmiştir (Yu, Koning, & Oviatt, 2005, s. 86).

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle gelişmiş iletişim ve ulaşım yöntemlerinin kullanılabilirliği, uluslararası faaliyet maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaya yardımcı olmakta, yeni pazarlar açmakta ve daha küçük pazarların uygulanabilir iş fırsatları sunacak kadar büyümesine neden olmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 10).

Böylece, teknolojik gelişmenin beraberinde, aşama yaklaşımlarının iddia ettiği mesafe tanımı önemini kaybetmiştir. İletişim ve ulaşımdaki gelişmelerle dünyanın her noktası ile irtibat sağlanmaktadır. İşletmeler, uluslararası pazar bilgisine kısa zamanda erişim sağlayarak daha kolay ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaktadır. Bu nedenle daha az riskle karlarını ve kazançlarını artırma yoluna gitmektedirler (Tayauova, 2009, s. 29).

### **1.2.2.3. Uluslararası Ticaret Engellerinin Kaldırılması**

Uluslararası girişimciliğin gelişmesinde önemli noktalardan bir başka unsur, uluslararası ticaret engellerinin kaldırılmasıdır. Hükümetler ülkenin belli başlı siyasi, toplumsal ve ekonomik hedefleri için ticarete yön vermektedirler. Genellikle, ticaret engelleri uluslararası alanda ticaretin işleyişini aksatan ve güçleştiren düzenlemeler, ulusal yasalar ve diğer önleyici tedbirler kapsamında oluşturulmaktadır. Örnek verilecek olursa ihracat kısıtlamaları ve gümrük tarifeleri ticaret engellerinin en başında gelmektedir (Tayauova, 2009, s. 29).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dış ticaretin serbestleştirme çalışmaları fikri 50 civarı ülkenin temsilcisinin katıldığı 30 Ekim 1947 yılında anlaşma imzalanan ve 30 Ocak 1948 yılında yürürlüğe konan, Genel Gümrük Tarifeler ve Ticaret Anlaşması'nın (GATT) temelinde dış ticaret üzerinde bulunan engellerin kaldırılması ve serbest uluslararası ticaret anlayışına dayalı global ekonomik sisteminin temelini atılmasına karar verilmiştir (Yücel, 2010, s. 232).



Bazı uluslararası kuruluş ve anlaşmaların uluslararası ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasında etkili olduğu söylenebilir. Buna örnek olarak Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) amacı, bünyesinde bulunan üyeleri arasında çoklu müzakereler yoluyla halihazırda bulunan ticaret engellerini ortadan kaldırmak ya da azaltmaktır (Steers & Nardon, 2005, s. 44). Aynı zamanda Ortak Pazar (AET), Genel Gümrük Tarifeler ve Ticaret Anlaşması (GATT) ve Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA) vb. uluslararası ticaret anlaşmalarında ticaret engellerinin kaldırılması yönünde oldukça etken rol almışlardır. Bunlardan başka, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası (WB) gibi kuruluşlar işletmelerin uluslararası piyasalara girmelerinde önemli rol almaktadırlar (Tayauova, 2013, s. 30).

Ticaret engellerinin en aza indirilmesiyle rekabet arttırılmayı ve ekonomiye dinamizm kazandırılmaktadır. Ülke içindeki üretim olanağı ve tüketim fazlası blok ülkelerce desteklenerek endüstri teşvik edilmektedir (Koçtürk & Kocaefe, 2014, s. 67).

Sachs, Wagner, Aslund ve Fischer (1995, s. 22)'e göre, bir ülkenin ticari serbestleşme yönlendiren politikalar uygulayıp uygulamadığının beş ayırt edici özelliği vardır. Bunlar;

- a) Tarife dışı engeller dış ticaretin %40 ya da daha fazlasını kapsıyor olması,
- b) Ortalama bir tarife oranının %40 ya da daha fazla olması,
- c) Resmi döviz kurlarından ortalama %20 veya daha fazla değer kaybeden kara borsa döviz kurları (1970'lerde ve 1980'lerde olduğu gibi),
- d) Sosyalist ekonomik sisteme sahip olması,
- e) İhracatın önemli bir bölümü kamu tekelin olması.

#### **1.2.2.4. Uluslararası Entegrasyonlar ve İş birlikleri**

Uluslararası girişimcilikte bir önemli unsurda uluslararası entegrasyonlar ve iş birlikleridir. Ekonomik entegrasyon, ülkeler arasındaki ticareti ve iş birliğini geliştirmek için kuralların ve düzenlemelerin oluşturulmasıdır (Tayauova, 2013, s. 30). Dünyadaki ülkelerin çoğuna dokunmuş ve çoğu ekonomi politikası karar almada kaçınılmaz bir unsur haline gelmiştir. Ülkelerin büyük bir çoğunluğu entegre olmaya çalışmaktadır (Jovanovic, 1998, s. 17).

Entegrasyonda en büyük başarılar gelişmiş ülkeler arasında, özellikle Avrupa'da olmuştur. Böylece daha yüksek bir ulusal refah düzeyine ulaşmak için daha geniş bir pazara erişimi güvence altına almak ve büyümeyi güçlendirmek için ekonomik entegrasyonu bir araç olarak kullanmaya çalışmaktadırlar (Jovanovic, 1998, s. 17). Uluslararası girişimcilik faaliyetlerindeki hızlı artışa rağmen, farklı ülkeler arasındaki ortak amaçlı entegrasyon ve iş birliği yaratma girişimleri önemli ölçüde artmıştır (Tayauova, 2013, s. 30). Modern koşullarda, uluslararası entegrasyon ve iş birlikleri ilişkilerinin kurulması ve güçlendirilmesi, ulusal ekonomilerin ekonomik büyümesi üzerinde olumlu etkisi olan gerçek bir faktör haline gelmiştir (Bilgaeva L. , Sadykova E, & Filippov V. , 2019, s. 1). Uluslararası entegrasyondan elde edilen kazanımlar, dış ekonomik gelişmelere artan bağımlılık ve işgücü piyasalarında daha fazla heterojenliğin olmasına neden olmaktadır.

Tüm bu amaçların beraberinde Ortak Pazar, Ekonomik Birlikler ve Gümrük Birliği uluslararası ekonomik entegrasyonu olası hale getirmeye yönelik anlaşmalardır. Gümrük birliği uluslararası ortak dış tarife ve dış ticaret yapılırken uygulanan tarifelerin oluşturulmasını kapsamaktadır. Ortak Pazar anlaşmaları ise uluslararası alanda hizmet, sermaye, işgücü ve mallarının serbest dolaşımında bulunmasını öngörmektedir (Jovanovic, 2006, s. 318).

Ülkeleri entegrasyona iten nedenler başlıca; genişleyen piyasa, içsel ve dışsal ekonomiler, üretim faktörlerinin dağılımı, rekabet artışı, politik nedenler ve diğer nedenlerden oluşmaktadır (Hepaktan & Çınar, 2011, s. 69).

Y

**Politik birlik**

(Siyasi anlamda tam entegrasyon+ Ekonomik Birlik)

**Ekonomik Birlik**

(Ortak pazar+ Üyle olan ülkelerin ekonomik olarak tam entegrasyonu)

**Ortak Pazar**

(Gümrük Birliği+ Üretim faktörleri serbest dolaşımı)

Entegrasyon  
derecesi

**Gümrük Birliği**

(Üye olan ülkelerin kendileri arasında ticari ve gümrük kısıtlamalarının kaldırılması; Mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı; Üye ülke başka bir üçüncü ülkeye karşı ticari ilişkilerinde serbesttir.)

**Serbest Ticaret Alanı**

(Üye olan ülkelerin kendileri arasında ticari ve gümrük kısıtlamalarının kaldırılması; Mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı; Her ülke başka bir üçüncü ülkeye karşı ticari ilişkilerinde serbesttir.)

**Sebest Bölge**

(Ülkelerin ticari kısıtlamalarında ve gümrük vergilerinden muaf olan belirli bölge)

D

Kaynak: (Ülgen & Mirze, 2013, s. 322)

**Şekil 5.** Uluslararası Ticaret Engellerinin Azaltılması; Birleşmeler/Entegrasyonlar

### 1.2.3. Uluslararası Girişimciliğin Modelleri

Uluslararası işletmeleri faaliyet alanları ve uluslararası girişimciliğin gelişim olanaklarını belirlemek için çeşitli modeller ortaya koyulmaktadır. Bu modeller ise; aşama yaklaşımı, küresel doğanlar yaklaşımı ve ağ yaklaşımıdır. Bu bölümde bu üç modele değinilmektedir.

#### 1.2.3.1. Aşama Yaklaşımları

Küreselleşmenin dünya çapındaki rekabet ve küresel çevre üzerindeki artan etkisi, uluslararası girişimciliği (IE), girişimcileri ve şirketleri uluslararasılaştırmanın

temel mekanizması olarak girişimci uluslararasılaşmaya (EI) kademeli olarak ancak önemli ölçüde dönüştürmüştür (Etemad, Gurau, & Dana, 2021, s. 5).

Aşama yaklaşımları, işletmelerin belirli aşamalardan sırayla geçerek uluslararası hale geldiğini savunmaktadır. Bu görüşü destekleyen iki ana model vardır. Bunlardan ilki Wiedersheim-Paul ve Johanson, Vahlne tarafından geliştirilen "Uppsala Modeli", diğeri ise Bilkey, Çavuşgil, Czinkota, Reid ve Tesar'ın öncülük ettiği "Yenilikçi Modeller"dir (Tayauova, 2013, s. 173).

a) Uppsala Modeli (U Model)

Uluslararasılaşma düzeyinin artması sebebi ile Johanson ve Vahlne (1977, s. 26) dinamik olan bir model geliştirmiş ve bu modeli "Uppsala Modeli" adını vermişlerdir. Uppsala modeli, yenilikçi yaklaşım modeli ile birlikte uluslararasılaşma sürecini aşamalı bir şekilde açıklayacak argümanlar sunan bir modeldir (Taş, Cevrioğlu, & Bolel, 2017, s. 159). Ve bu model, uluslararasılaşma işletmenin pazara katılımı, kullanacağı kaynaklar ile faaliyet ve pazar bilgisi ile ilişkili bir fonksiyondur (Johanson & Vahlne, 1977, s. 26).

Son zamanlarda, Uppsala modelini küreselleşme sürecine ve girişimci bir süreç olarak görülen uluslararasılaşmaya (Schweizer, Vahlne, & Johanson , 2010, s. 344) uyarlanmaktadır.

Orijinal Uppsala modeli, işletmelerin uluslararasılaşmalarına psikolojik mesafe terimleriyle iç piyasaya yakın pazarlarda başlayıp yavaş yavaş daha uzak pazarlara giren İsveçli çokuluslu şirketlerin tümevarımsal çalışmalarına dayanmaktadır (Vahlne & Johanson, 2013, s. 195). Bireysel pazarda, giriş modları tipik olarak az yatırım ve dolayısıyla risk almayı ima edenler olarak tercih edilirken, daha sonra pazar potansiyelinden daha iyi yararlanmak için daha fazla taahhüt modu seçilmektedir (Johanson & Vahlne, 1977, s. 30). Bu davranış, belirsizliğin dengelenmesi olarak açıklanmıştır. Daha sonra, daha fazla mod uygulanabilir hale geldikçe ve mikro düzeyde ilgili olan psikolojik mesafe kavramı, "iç piyasaya yakın olanın" gerçekte son derece bağlama özgü olduğunu ima ettiğinden, bu kalıbın daha çeşitli olduğu vurgulanmaktadır. Bu, firmadaki kritik kişilerin deneyimlerine bağlıdır (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1417).

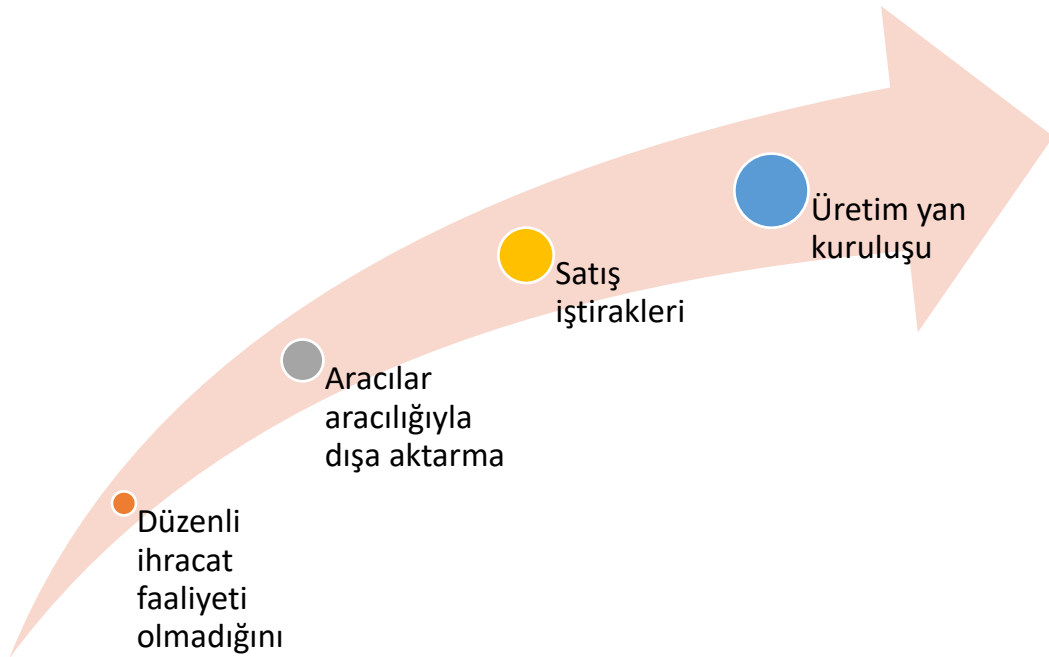
Uppsala modeli günümüze kadar birçok revizyona uğramıştır. Bunlar sırasıyla; 1977 Uppsala modeli, 2009'un İş Ağı Uppsala Modeli, 2010'un Girişimci Uppsala Modeli, 2011'in İlk Küreselleşme Uppsala Modeli: Ağ Koordinasyonu, 2013'ün İlk Çok Uluslu Uppsala Modeli, 2014'ün İkinci Küreselleşme Uppsala Modeli: Tam Küreselleşme ve Performans ve 2017'nin İkinci Çok Uluslu Uppsala Modeli'dir.

### 1977 Uppsala Modeli

Johanson ve Vahlne (1977, s. 27-28) Uppsala modelinin tanımlamış olduğu sürecin aşamalarının sıralamasında üç istisnai durum olabileceğinden bahsetmektedirler.

- Küçük adımlarla büyük kaynaklara ve deneyime sahip şirketler daha büyük adımlar atarak bazı aşamaları geçebilirler.
- Piyasa koşulları istikrarlı ve homojen ise ilgili piyasa bilgileri deneyimsiz olarak elde edilebilir.
- Şirket benzer pazarlardan önemli deneyim kazanmışsa, bu deneyimi başka belirli pazarlarda kullanabilir.

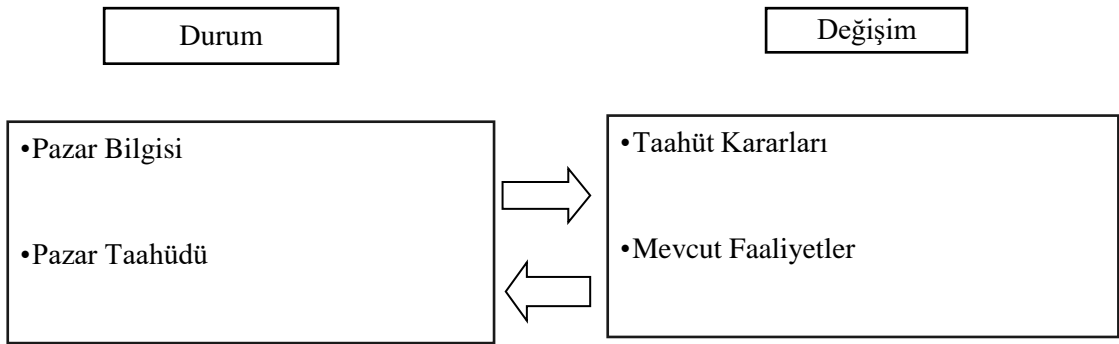
Uppsala modeli ilk olarak Johanson ve Vahlne (1977, s. 25)'nin dört İsveçli firma üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında belirtilmektedir;



**Kaynak:** (Johanson & Vahlne, 1977, s. 25)

**Şekil 6.** Uppsala Model

Uppsala modelinin tanımladığı aşamalar incelendiğinde, her aşamada firma uluslararasılaşma derecesini ilerletir ve dördüncü aşamada uluslararasılaşmanın en üst seviyesi olan doğrudan yabancı yatırımı gerçekleştirir (Taş, Cevrioğlu, & Bolel, 2017, s. 160). Ayrıca modelin aşamalarının şekillenmesi için firmanın piyasa bilgisinin ve tecrübesinin uluslararasılaşma faaliyetlerinin önemli girdisi olarak kabul edildiği görülmektedir. Bir anlamda modeldeki piyasa bilgisi ve tecrübesi, firmanın harekete geçmesi ve taahhüt kararları vermesi sonrasında faaliyetlerin şekillenmesinde ve piyasaya taahhütlerde bulunmasında önemli rol oynamaktadır (Taş, Cevrioğlu, & Bolel, 2017, s. 160).



**Kaynak:** (Johanson & Vahlne, 1977, s. 26)

### Şekil 7. Firmanın Uluslararasılaşma Süreci

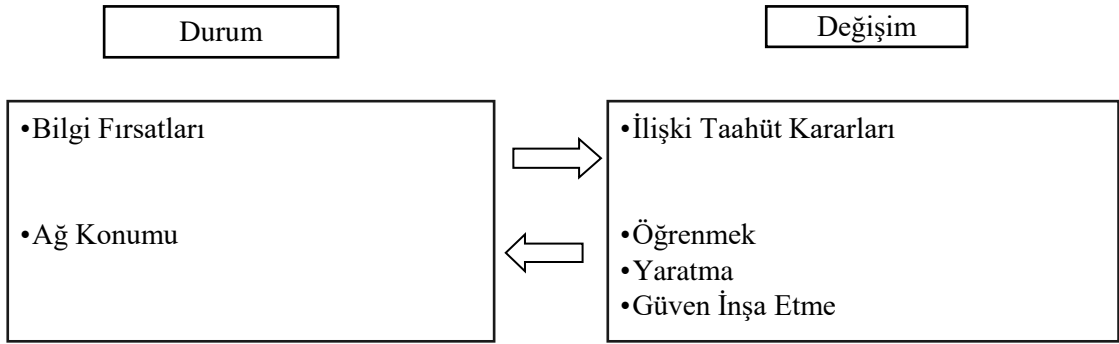
Andersen, pazar bilgisi ve pazar taahhüdünün hem taahhüt kararlarını hem de mevcut kararların uygulanma şeklini etkilediği ve bunların da pazar bilgisini ve taahhüdü değiştirdiği varsayımını ortaya koymaktadır (Andersen, 1993, s. 211).

Pazar taahhüdü kavramının, taahhüt edilen kaynak miktarı ve taahhüt derecesi olmak üzere iki faktörden oluştuğu varsayılmaktadır. Kaynakların miktarı, pazardaki yatırımın büyüklüğü (pazarlama, organizasyon, kişisel, vb.) olarak operasyonelleştirilebilirken, taahhüt derecesi, kaynaklar için alternatif bir kullanım bulma ve bunları alternatif kullanıma aktarma zorluğu anlamına gelmektedir (Andersen, 1993, s. 211).

### 2009'un İş Ağı Uppsala Modeli

Johanson ve Vahlne 1990, 2003 ve 2006 yıllarında Uppsala modelinin üç uzantısını önermektedirler. Johanson ve Vahlne 2003 yılındaki makalelerinde, genellikle psikolojik mesafe ve kültürel mesafe açısından tartışılan kurumsal,

ekonomik ve kültürel engellerin ülke-piyasa özelliklerine dayandığının altını çizmektedirler (Wach, 2021, s. 9). Uppsala modeli başlangıçta firmaların uluslararasılaşma sürecinin özelliklerini açıklamayı amaçlamış, ancak aynı zamanda heterojen kaynakların önemini vurguladığı ve firmanın kapasitesini öğrenmenin sürece nasıl katkıda bulunduğuna işaret ettiği için strateji oluşumuna ilişkin “kaynak temelli görüşün” erken bir savunucusu olmuştur (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1416). İşletmelerin uluslararasılaşmasında büyük oranda belirsizlik hakimdir. doğaçlama süreci, benzer çevresel özellikler, sınırlı sayıda mevcut seçenek, aşamalı geliştirme ve iş birliği stratejilerine odaklanmasıyla Johanson ve Vahlne’nin uluslararasılaşma süreci modeliyle ortak noktalara sahiptir (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1423).



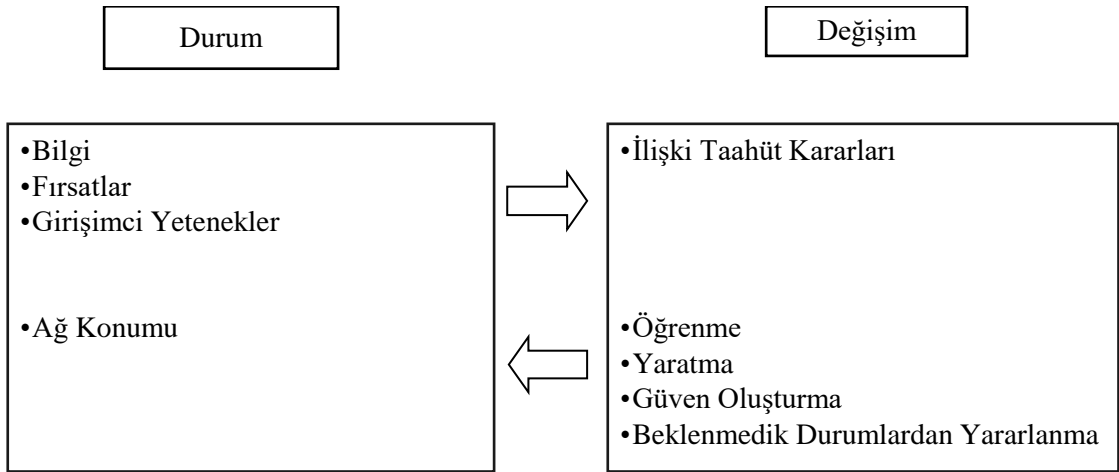
Kaynak: (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1424).

### Şekil 8. İş Ağı Uluslararasılaştırma Süreci Modeli (2009 Versiyonu)

1977 model modelinde olduğu gibi, 2009 iş ağı modeli iki değişken grubundan oluşur: bir ilişkide her iki tarafla ilgili olan durum değişkenleri ve değişim değişkenleri veya stok/akış (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1423). Bu model, firmanın birbirine bağlı aktörlerden oluşan aktif bir ağda yerleşik olduğunu varsaymaktadır. Orijinal modelde olduğu gibi, birbiriyle ilişkili dört değişken, bilgi depolamayla ilgili iki sabit yönü ve bilgi akışıyla ilgili iki dinamik değişken içerir. Bu değişkenler dinamik bir kümülatif öğrenme sürecini şart koşar, aynı zamanda firmanın güvene olan bağlılığını da şart koşmaktadır (Wach, 2021, s. 9-10).

## 2010'un Girişimci Uppsala Modeli

Bu modelin genel konsepti 2009 modeline dayanmaktadır. Dinamik değişkenler, ortamın doğrusal olmayan dinamiklerinden kaynaklandıkları için birbirleriyle zorunlu olarak ilişkili olmayan yeni bir değişkenle- beklenmedik durumların kullanımıyla- genişletilmiştir. Bu modelin revizyonlarını Schweizer, Vahlne ve Johanson 2010 yılında yazmış oldukları makalelerinde ele almışlardır (Schweizer, Vahlne, & Johanson , 2010, s. 365). Modelin dinamiğinin iki yönlü olduğunun, statik ve dinamik değişkenlerin etkileşime girdiğinin altını çizmektedirler. Stratejik kararlar, firmayı Şövalye (Knightian) belirsizliği ile karakterize edilen bilinmeyen pazarlara yönlendirir. Yüksek belirsizlik, belirsizlik seviyelerinin düşmesi beklendiğinden faydalı katılım ile firmaları kademeli olarak yeni pazarlara girmeye zorlamaktadır. Ortamdaki radikal değişiklikler belirsizlik düzeyini artırabileceğinden, girişimcilik duyarlılığı firmaların çevrelerini gözlemlemelerine neden olmaktadır (Wach, 2021, s. 10).



**Kaynak:** (Schweizer, Vahlne, & Johanson , 2010, s. 365)

### Şekil 9. 2010'un Girişimci Uppsala Modeli

Bilgi ve pazar fırsatlarını keşfetme yeteneği, girişimcilik perspektifinden modelin temel unsuru olan girişimcilik sürecini yönlendirmektedir (Wach, 2021, s. 11).

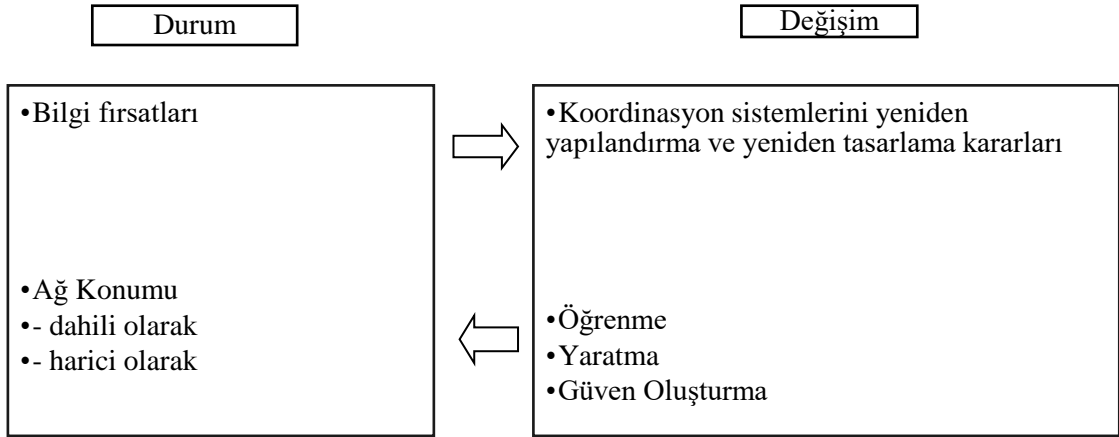
İlişkisel karar verme bağlılığının altında yatan karar verme süreci, “ilişki bağlılığı kararı” dinamik değişkeninde ifade edilmektedir. Bu kavram girişimci, doğaçlama ile özdeşleştirilir. Başlangıçta yeni girişim oluşum mekanizmasını açıklamak için geliştirilmiş olan doğaçlama süreci perspektifi, Uppsala girişimcilik



modeli 2010 yılında Schweizer, Vahlne ve Johanson tarafından ağ bağlantılı bir firmanın uluslararasılaşmasına ilişkin karar verme sürecini analiz etmek için kullanılmıştır (Wach, 2021, s. 11-12). Ayrıca değiştirilen model, kaynakları uygun bir şekilde yeni değer yaratan stratejilere dönüştürerek dinamik pazarlarda değer yaratan stratejik ve örgütsel bir süreç olarak girişimci dinamik yetenekler kavramını kullanmaktadır (Schweizer, Vahlne, & Johanson , 2010, s. 349).

### 2011'in İlk Küreselleşme Uppsala Modeli: Ağ Koordinasyonu

2011 yılında Vahlne, Ivarsson ve Johanson 1980'lerde ve 1990'larda küreselleşme süreçlerinin artan popülaritesi ve özellikle iş dünyasının küresel boyutu nedeniyle, küreselleşmenin sistemlerin yapılandırılması ve koordinasyonu açısından iş operasyonlarını optimize etme girişimi olarak anlaşıldığı firma küreselleşme sürecinin Uppsala varyantını geliştirmeye karar vermişlerdir. (Wach, 2021, s. 12). Firmanın küreselleşme süreci, küresel bir firmaya giden karmaşık bir yol olarak anlaşılmaktadır. Uluslararasılaşma süreci ise ulusal bir firmadan uluslararası bir firmaya ve daha sonra çok uluslu bir işletmeye geçiş olarak anlaşılmaktadır (Vahlne, Ivarsson, & Johanson , 2011, s. 2).



**Kaynak:** (Vahlne, Ivarsson, & Johanson , 2011, s. 3)

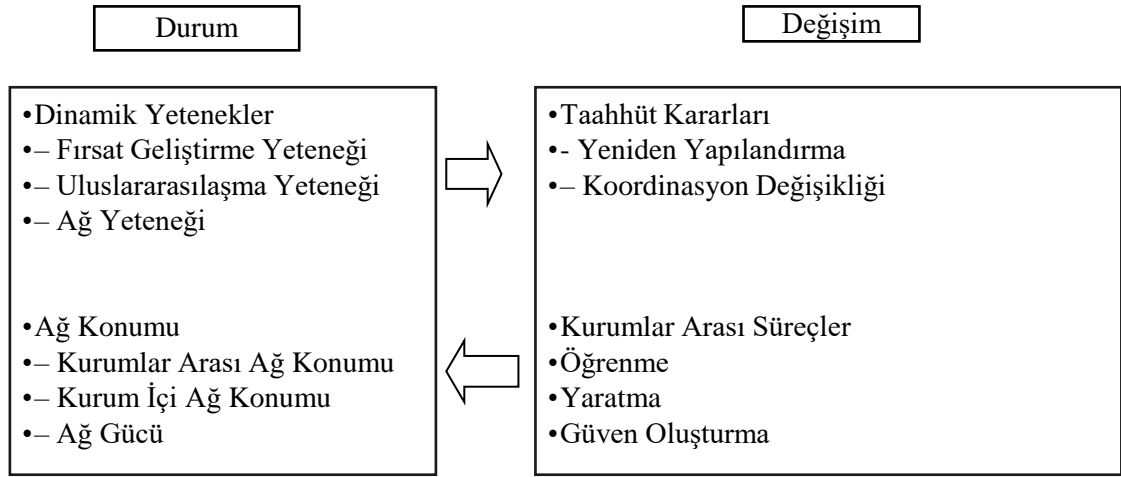
### Şekil 10. 2011'in İlk Küreselleşme Uppsala Modeli

Bu revize Uppsala modeli, önceki modellerin (1977, 2009, 2010 ve uzantıları), özellikle ağ yaklaşımı ve pazar fırsatlarını belirleme ve kullanma girişimci süreci üzerine kurulmuştur. Üç değişken (iki statik ve bir dinamik) değişmez ve modelin önceki versiyonundan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Ayrıca, firma küreselleşme sürecinin tipik bir özelliği olan yeniden yapılandırma ve koordinasyon gibi yeni bir dinamik değişkenden bahsedilmektedir. Yeniden yapılandırma kararlarının ve

eylemlerinin uygulanması, firma ve alt birimleri içindeki koordinasyonun değişmesi nedeniyle firmanın küreselleşme derecesini arttırmaktadır (Wach, 2021, s. 12).

### 2013'ün İlk Çok Uluslu Uppsala Modeli

Uppsala modelinin, ulusötesi şirketlerin içselleştirme süreçlerini açıklamaya odaklanan işletme teorisinde baskın paradigma olan Dunning'in OLI teorisinin varsayımlarını içermediği yönündeki eleştirilere yanıt olarak, Johanson ve Vahlne 2013 yılında revize edilmiş bir Uppsala modeli önermişlerdir. Model, öğrenme sürecinin bir sonucu olarak edinilen veya oluşturulan bilgiye dayandığı için doğası gereği dinamiktir. Bu modelde, iki dinamik değişken temel önceki modelde olduğu gibi kalmaktadır. Ayrıca, statik değişkenler değiştirilmektedir (Wach, 2021, s. 12).



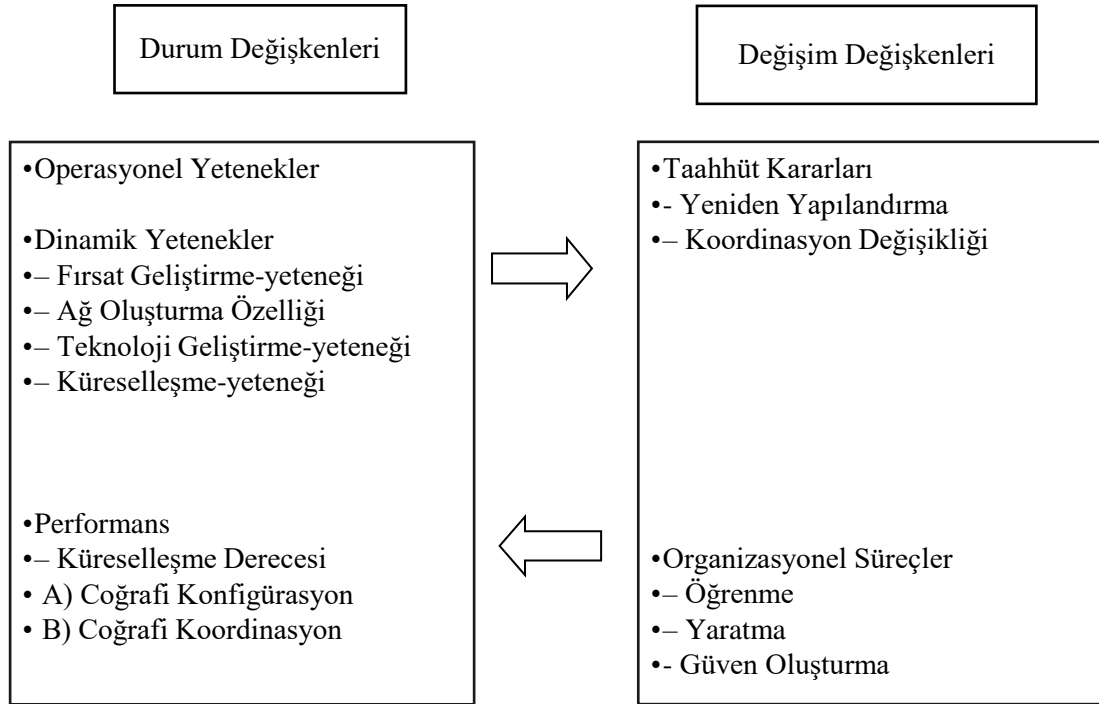
**Kaynak:** (Vahlne & Johanson, 2013, s. 200)

### Şekil 11. 2013'ün İlk Çok Uluslu Uppsala Modeli

Model, uluslararasılaşma süreci için üç temel dinamik yeteneğin belirlendiği ve seçildiği dinamik yetenekler kavramına dayanmaktadır. Birincisi hem kendi firmasında hem de bu fırsatlara dahil olan diğer firmalarda girişimcilik fırsatlarının belirlenmesi ve uygun kaynakların harekete geçirilmesidir. İkinci anahtar yetenek, uluslararasılaştırma yeteneği olarak adlandırılan farklı hususlarda farklı pazarların ve konumların geliştirilmesidir. İkinci değişken olan ağ konumu biraz değiştirilir. Konum, çok ulusluluk veya küresellik derecesi açısından da tanımlanabilir. Aslında, ağ konumu, ağ ortakları arasındaki ilişkilerin gücüne bağlanmaktadır (Wach, 2021, s. 13).

## 2014'ün İkinci Küreselleşme Uppsala Modeli: Tam Küreselleşme ve Performans

2014'teki Uppsala modelinin bir başka güncellemesi, operasyonel yetenekler ve dinamik yetenekler olarak adlandırılan değişkenler olarak modele yerleştirilen kaynaklar, rolüne ilişkin gelişmiş bir bakış açısı olarak birleştirilen ağ yaklaşımı, uluslararası girişimcilik perspektifi, yüksek teknoloji ve inovasyon perspektifleri de dahil olmak üzere önceki tüm yaklaşımları devreye sokmaktadırlar (Wach, 2021, s. 13).



**Kaynak:** (Vahlne & Ivarsson, 2014, s. 242)

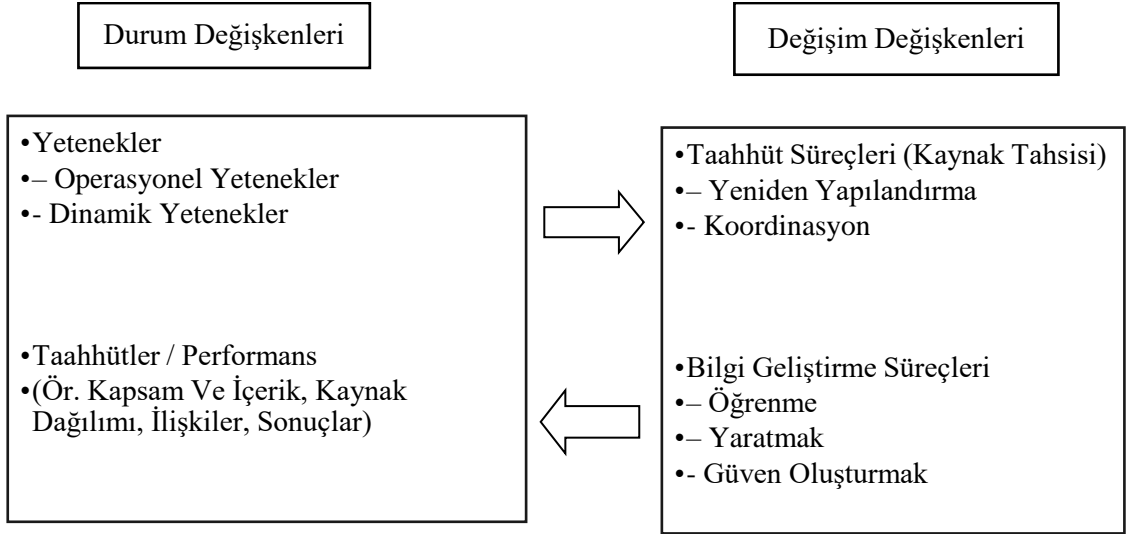
### Şekil 12. 2014'ün İkinci Küreselleşme Uppsala Modeli

2014 yılında yayınlanan Vahlne ve Ivarsson 'un modelleri 1970'lerdeki orijinal model üzerine inşa etmişlerdir. Revize edilmiş model, 1970'lerdeki orijinal modele ve ağ yaklaşımı, uluslararası girişimcilik teorisinin yanı sıra uluslararası ağ koordinasyonu ve çok uluslu işletmeler kavramını dikkate alan dört sonraki değişikliğe dayanmaktadır. Bu, Firmanın Uppsala Küreselleşme Süreci Modeli olarak adlandırılan ikinci küreselleşme Uppsala modelidir. Model ilk kez küreselleşme derecesi olarak adlandırılan uluslararasılaşma-küreselleşme sürecinin sonuçlarını içermektedir (Wach, 2021, s. 13).

## 2017'nin İkinci Çok Uluslu Uppsala Modeli

Johanson ve Vahlne 2017 modelini bir kez daha genişletmiş, ancak yapı ve genel içerik 1977 yılında iki durum ve iki değişim değişkeni ve aralarındaki ilişkilerle geliştirilen orijinal modeldeki gibi kalmıştır. İşletme bağlamının kökleri ağ görünümündedir; modelin odak noktası çok uluslu ticari girişimdir (MBE) (Wach, 2021, s. 13).

Statik değişkenler, yetenekleri ve taahhütleri/performansı içermektedir. Firmaya özgü özel avantajlar olarak anlaşılan yetenekler, önceki modellerde olduğu gibi operasyonel ve dinamik yetenekleri içermektedir. Taahhütler, ürün hatları, ülkelerin kapsamı ve/veya işletmenin çeşitli birimleri arasındaki ilişkiler gibi çok işletmeli girişimler arasındaki kaynak dağılımını açıklamaktadır. Performans, örneğin ağdaki konum, küreselleşme derecesi veya diğer performans sonuçları gibi çok katlı olarak anlaşılmaktadır (Wach, 2021, s. 13).



**Kaynak:** (Vahlne & Johanson, 2017, s. 1092)

### Şekil 13. 2017'nin İkinci Çok Uluslu Uppsala Modeli

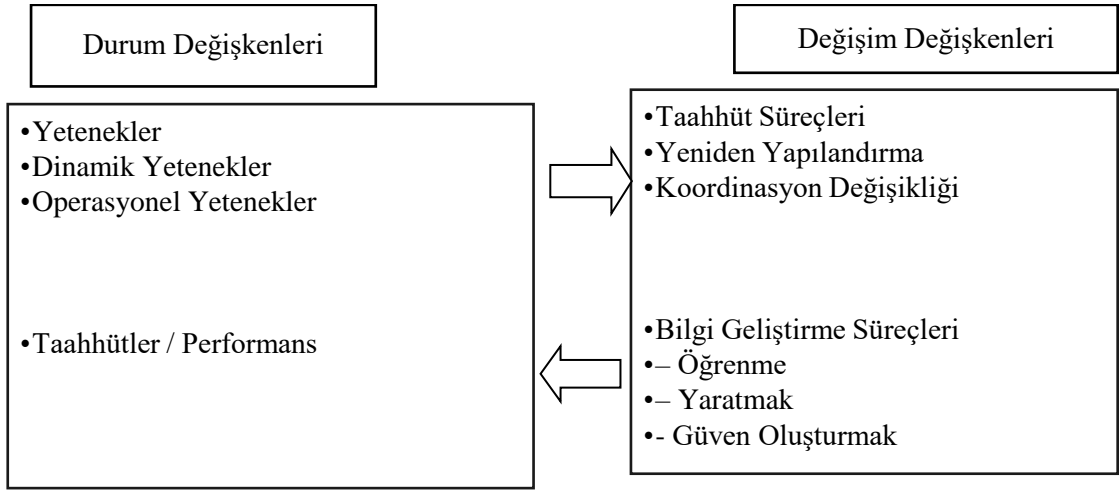
Dinamik değişkenler taahhüt süreçlerini ve bilgi geliştirme süreçlerini içermektedir. Taahhüt süreci, yeniden yapılandırma ve koordinasyona veya kaynaklara (tahsis edilmesi veya geri çekilmesi) dayanmaktadır. Bilgi geliştirme süreçleri, temel olarak öğrenmeyi, yaratmayı ve güven oluşturmayı içerir, ancak her iki boyutta da - organizasyonlar arası veya organizasyon içi- karşılanmaktadır. Bu değişken ayrıca (i) ilişki kurma, (ii) strateji uygulamasında esneklik ve (iii) rekabetçi görev ortamına

uyum gibi üç girişimci bilgi sürecini içermektedir. “Modelin özü, kaynak taahhüdü ile bilgi geliştirme süreçlerinin iç içe geçmiş olmasıdır” (Wach, 2021, s. 14).

### **2020 Uppsala Modelinin Dinamik Yeteneklere Odaklanması**

Gelişmekte olan çok uluslu şirketlerin kullanım alanının genişletilmesi için 2017 Uppsala modelinin geliştirilmiş versiyonudur. Bu nedenle, Uppsala modelinin mekanizması, genel olarak firmaya özel avantajların (FSA) ve “avantaj paketinin”, yani bireysel FSA'ların net değeri ve rakiplere göre dezavantajların geliştirilmesi sürecinde de uygulanabilir. Bir firmanın bireysel özelliklerinin değeri, muhtemelen zamanla ve rakiplerin göreceli değeriyle değişir. Bu değişikliklere “avantaj döngüsü” adı verilir. Ayrıca avantaj paketinin farklı boyutları birbirine bağlıdır ve bu nedenle çok yönlülük de bu açıdan önemli bir kavramdır (Wu & Vahlne, 2020).

Vahlne ve Johanson’ın 2017 yılında yazmış oldukları makalenin Uppsala modeli en son versiyonunda, uluslararasılaşma ve küreselleşmeyi evrimin boyutları olarak yorumlamaktadırlar, çünkü avantaj paketinin çeşitli bileşenleri birbirini etkiliyor. Buna karşılık, uluslararasılaşma, yabancı ağ ortaklarıyla öğrenmeyi ve hatta iş birliği yapmayı mümkün kılmakta ve bu da teknolojik bilgiyi daha da güçlendirmektedir. Ayrıca, modelde belirtildiği gibi (Şekil x), yeniden yapılandırma ve koordinasyon değişikliğini takiben daha fazla avantaj elde edilebilmektedir. Gelişmekte olan çok uluslu şirketlerin mevcut avantajlardan yararlanmak yerine avantajlar- yani yetenekler- oluşturmak için uluslararası hale gelme eğiliminde olduğu bulgusunun ışığında, bu bakış açısı önemlidir (Wu & Vahlne, 2020).



**Kaynak:** (Wu & Vahlne, 2020)

#### **Şekil 14.** Gelişmekte olan çok uluslu şirketlerin Uppsala Modeli

Taahhütlerin fırsat keşfini ve gelişimini etkilediğini yapılan çalışmada görülmüştür (Vahlne, 2020, s. 242). Vahlne (2020, s. 243)'e göre taahhütlerin iki boyutu olduğunu bunlardan biri faaliyetlerin coğrafi dağılımı ile ilgili ve diğeri ilgili bağlam olarak kabul edilen her bir ulusal pazardaki taahhüt derecesi ile ilgilidir.

**Tablo 2.** Uppsala Modellerinin Değişiminin Özeti

Yıllar	1977	2009	2010	2011	2013	2014	2017	2020
Yazarlar	Johanson & Vahlne	Johanson & Vahlne	Schweizer, Vahlne & Johanson	Vahlne, Ivarsson & Johanson	Johanson & Vahlne	Vahlne & Ivarsson	Johanson & Vahlne	Wu & Vahlne,
Teorik Temel	Aşamalar modeli	Ağ Yaklaşımı	Uluslararası girişimcilik perspektifi	Uluslararası girişimcilik ve ağ yaklaşımı	Dinamik yetenekler ve ağ yaklaşımı	Dinamik yetenekler ve stratejik yaklaşım	Entegre bir yaklaşım	Gelişmekte olan çok uluslu pazarın dinamik yetenekleri
Ampirik Temel	4 vaka	1 vaka	3 vaka	1 vaka	Yok	17 vaka	1 vaka	1 vaka
Durum Değişkeni	Pazar bilgisi	Bilgi fırsatları	Bilgi, Fırsatlar, Girişimcilik yetenekleri	Bilgi fırsatları	Dinamik yetenekler ve Operasyonel yetenekler	Operasyonel yetenek ve Dinamik yetenekler	Yetenekler	Yetenekler, Dinamik Yetenekler ve Operasyonel Yetenekler
	Pazar taahhüdü	Ağ konumu	Ağ konumu	Ağ konumu (dahili olarak ve harici olarak)	Ağ konumu (iç ve dış)	Performans	Taahhüt/Performans	Taahhütler/Performans
Değişim Değişkeni	Taahhüt kararları	İlişki taahhüdü kararları	İlişki taahhüdü kararları	Koordinasyon sistemlerini yeniden yapılandırma ve yeniden tasarlama kararları	Taahhüt kararları (yeniden yapılandırma ve koordinasyon)	Taahhüt kararları (yeniden yapılandırma ve koordinasyon)	Taahhüt süreçleri	Taahhüt Süreçleri, Yeniden Yapılandırma ve Koordinasyon Değişikliği
	Mevcut faaliyetler	Öğrenmek, Yaratmak ve Güven Oluşturmak	Öğrenme, Yaratma, Güven Oluşturma ve Beklenmedik Durumlardan Yararlanma	Öğrenmek, Yaratmak ve Güven Oluşturmak	Öğrenme, Yaratma ve Güven oluşturma (kuruluşlar arası süreçler olarak)	Öğrenme, Yaratma ve Güven oluşturma (organizasyon süreçleri olarak)	Bilgi geliştirme süreçleri (Öğrenme, Yaratma ve Güven oluşturma)	Bilgi Geliştirme Süreçleri -Öğrenme -Yaratmak -Güven Oluşturmak

**Kaynak:** (Wach, 2021, s. 15)

## b) Yenilikçi Modeller (I-Modelleri)

Yenilikçi modeller Uppsala modelini temel alarak geliştirilip oluşturulmuştur. Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) Uppsala modeline benzer olarak uluslararasılaşmayı aşamalı bir süreç olarak görmektedirler (Andersen, 1993, s. 213). Rogers'ın 1962 yılında yeniliğin yayılması konusundaki çalışmasına dayanan I-modelleri, uluslararasılaşma sürecindeki her aşamayı bir yenilik olarak ele alır ve süreç boyunca bir firmanın öğrenmesinin ve bilgi edinmesinin önemini vurgulamaktadır (Yan, Wickramasekera, & Tan, 2018, s. 634).

Yenilikçi modeller, büyük ve küçük firmalarda uluslararasılaşma süreci arasında ayırım yapmaktadır. Çavuşgil 1980 yılında, bir iç pazarın kurulmasıyla başlayan (birinci aşama), firma katılımı taahhüt edene kadar (aşama beş) uluslararasılaşmanın değişen artan aşamalarıyla beş aşamalı bir uluslararasılaşma süreci ortaya koymaktadır (Brennan & Garvey, 2009, s. 121). Bilkey ve Tesar'ın (1977, s. 93) altı aşamalı süreci, Czinkota'nın (1982, s. 355) altı aşamalı süreci, Reid'in (1981, s. 102) beş aşamalı süreci ve Crick'in (1995, s. 86-92) altı aşamalı süreci, tamamen yerli odaklı bir firmadan, ihracat bilgilerinin kazandırılmasına, deneyimli bir ihracatçı olmaya kadar değişen derecelerde ihracat bilgisine sundukları aşamalarda benzerdir. Aşamaların sayısı ve aşamaların nasıl tanımlandığı bakımından farklılık göstermektedirler. Ancak esas olarak firmanın adaptasyonuna dayalı kademeli bir uluslararasılaşma modelini temsil ederler (Brennan & Garvey, 2009, s. 122).

Yenilikçi model, uluslararasılaşmanın bir inovasyonun benimsenmesiyle ilişkili bir öğrenme süreci olduğu ve 1934 Schumpeterian girişimcilik görüşünü takiben, bir ürünün yeni bir pazara girişimci bir eylem olarak girmesini üstlenen uluslararası girişimcilik araştırma akışıyla bağlantılıdır (Zucchella & Magnani, 2016, s. 72-73).

Uluslararasılaşmanın çeşitli aşamaları, bir firmanın ihracat faaliyetlerine ne ölçüde dahil olduğunu temsil eden ihracat satışlarının toplam satışlara oranı ile ayırt edilir (Zucchella & Magnani, 2016, s. 57). İhracat tutumları ve bunların yabancı giriş yöntemi seçimini, ülke seçimini ve potansiyel fırsatların tanınmasını nasıl etkilediğine dair bilgi, inovasyon sürecinin benimsenmesi olarak ihracatın ana unsurlarını temsil etmektedir. Bu özellikle karar vericinin etkisine değinirken, ihracat seçiminin ancak böyle bir seçimin uygulanmasına izin veren kaynaklar mevcutsa yapılabileceği



unutulmamalıdır. Bu bağlamda, firma özellikleri, ihracat faaliyetinde bulunmayı kolaylaştırmak için çok önemli bir rol oynamaktadır (Reid, 1981, s. 101).

Andersen, Uppsala Modelinin her büyüklükteki firma için geçerli olduğunu varsayıldığını, ancak Yenilikçi Modellerinin sadece küçük firmalara uygulanabileceğini vurgulamaktadır (Andersen, 1993, s. 212). Hem Uppsala hem de yenilikçi modelleri, uluslararası satışların olmadığı dönemden uluslararasılaşmanın başlamasına kadar uluslararasılaşmanın ilk aşamalarını yansıtmaktadır. Andersen hem Uppsala hem de Yenilikçi Modellerini davranış odaklı olarak tanımlar ve aşamalı uluslararasılaşma modelinin, deneysel bilgi eksikliğine ve uluslararasılaştırma kararıyla ilgili belirsizliğe atfedildiğini belirtmektedir (Brennan & Garvey, 2009, s. 122).

Niceliksel düzeyden, yenilik modeli, firmanın uluslararası katılımının bir göstergesi olarak ihracat oranına odaklanır. Johanson ve Vahlne perspektifinden temel fark, firmanın uluslararasılaşmasının yönetim yenilikleri tarafından belirlenmesi ve her aşamanın bir yeniliği temsil etmesidir. Uppsala modelinde firmanın davranışı iç ve dış koşullardaki değişiklikler tarafından yönlendirilirken ve odak noktası deneyim edinme, deneyim kullanma ve dış pazar bilgisini artırma iken, inovasyon modelinde uluslararasılaşma strateji geliştirme ile kontrol edilir (Zucchella & Magnani, 2016, s. 57).

Çok çeşitli dış ve iç faktörler, bir firmanın başlangıç aşamasından son aşamaya kadar olan ilerlemesini etkilemektedir. Ancak, önerilen bu ihracat benimseme modellerinde yöneticilerin etkisine dikkat edilmemektedir (Yan, Wickramasekera, & Tan, 2018, s. 635).

Her iki model (Uppsala ve Yenilikçi model) türünün de davranış odaklı olmasına rağmen, I modelleri üst yöneticilerin rolünü ve bu süreçte bireysel öğrenmenin önemini vurgulamaktadır (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006, s. 483). I-modelleri firmaların aşamalar arasında atlayabildikleri için daha fazla esneklik sağlamaktadır (Yan, Wickramasekera, & Tan, 2018, s. 635). Son olarak, I-modellerindeki aşamalar, farklı aşamalardaki firmaların heterojenliğini yakalayarak araştırma ve kamu politikasını bilgilendirme potansiyeline sahiptir (Uner, Kocak, Cavusgil, & Cavusgil, 2013, s. 803).

**Tablo 3.** Yenilikçi Modellerin İncelenmesi

Aşama sayısı	Bilkey ve Tesar 1977	Khan 1978	Cavusgil 1980	Reid 1981	Czinkota 1982	Crick 1995
Aşama 1	Yönetim ihracatla ilgilenmiyor.	Yeni ihracatçılar pazar girişimleri	Yurtiçi pazarlama: Firma sadece iç piyasaya satış yapmaktadır.	İhracat bilinci: Fırsat tanıma sorunu, ihtiyacın uyarılması.	Tamamen ilgisiz firma.	İhracatçı olmayanlar.
Aşama 2	Yönetim, talep edilmemiş siparişleri doldurmaya isteklidir, ancak aktif ihracatın fizibilitesini araştırmak için hiçbir çaba göstermez.	Alıcı tarafından başlatılan ihracat pazarı girişimleri	İhracat öncesi aşama: Firma bilgi arar ve ihracat yapma fizibilitesini değerlendirir.	İhracat niyeti: İhracatla ilgili motivasyon, tutum, inanç ve beklenti.	Kısmen ilgilenen firma.	İşletme kısmen İhracatla ilgili.
Aşama 3	Yönetim, aktif ihracatın fizibilitesini aktif olarak araştırır.	Dikkatsizce planlanmış ihracat pazarı girişimleri	Deneysel katılım: Firma, psikolojik olarak yakın bazı ülkelere sınırlı olarak ihracat yapmaya başlar.	İhracat denemesi: Sınırlı ihracattan kişisel deneyim.	Keşif firması.	İşletme ihracata başlamıştır.
Aşama 4	Firma, psikolojik olarak yakın bir ülkeye deneysel olarak ihracat yapıyor.	Dikkatlice planlanmış ihracat pazarı girişimleri	Aktif katılım: Daha fazla yeni ülkeye ihracat-doğrudan ihracat-satış hacminde artış	İhracat değerlendirmesi: İhracata katılmanın sonuçları.	Deneysel firma.	İşletme tecrübe sahibi bir ihracatçı olmuştur.

Aşama 5	Firma deneyimli bir ihracatçıdır.	Deneyimli ihracatçıların pazar girişimleri	Taahhütlü katılım: Yönetim, iç ve dış pazarlar arasında sınırlı kaynakların tahsisinde sürekli olarak seçimler yapar.	İhracat kabulü: İhracatın benimsenmesi/ihracatın reddi.	Deneyimli küçük ihracatçı.	İşletme tecrübelidir. Sınırlı ihracatçıdır.
Aşama 6	Yönetim, psikolojik olarak daha uzak ülkelere ihracat yapmanın fizibilitesini araştırıyor.	Kendi satış iştiraki aracılığıyla ihracat			Deneyimli büyük ihracatçı.	İşletme tecrübelidir. Büyük ihracatçıdır.
Aşama 7		Komünist ülkelerde bulunan ihracat girişimleri				

**Kaynak:** Andersen'in (1993, s. 213) ve Crick'in (1995, s. 78-91) çalışmalarından incelenerek oluşturulmuştur.

### 1.2.3.2. Küresel Doğanlar Yaklaşımı

1993 yılında Rennie, Avustralya'daki küresel doğan firmaları (Born global), yani yaşamlarının ilk yılında uluslararasılaşmaya başlayan şirketler hakkındaki araştırmasını yayınladı: "Küresel doğanlar, ihracatın, başlangıcından itibaren firmanın birincil hedefi olduğu anlamına gelmektedir. Bu firmalar, sadece iki yıllık faaliyetin ardından satışlarının %76'sını ihracattan elde edebilmektedirler" (Rennie, 1993, s. 45). Knight and Cavusgil, küresel doğan firmaları, yenilikçiliklerini ve ayırt edici yeteneklerini vurgulamaktadırlar (Knight & Cavusgil , 2004, s. 130).

Yurtiçinde kuruluştan dış pazara ilk girişe kadar geçen süre genellikle üç yıl veya daha kısa sürede kurulan firmalardır. Küresel doğanlar, erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşarak, sınırsız bir şirket kültürü geliştirmektedirler. Yönetim, firmayı kurduktan sonraki birkaç yıl içinde bir düzine veya daha fazla ülkeye ürün ve hizmetleri hedefler (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008, s. 61). Kuruluş aşamasında uluslararasılaşan firmaların –küresel doğanların– yaygın biçimde ortaya çıkışını ve yeni bir bilimsel araştırma alanı olan uluslararası girişimciliğin araştırılmasında rol üstlenmektedir. Çoğu yeni işletmeyi karakterize eden finansal, insani ve maddi kaynakların kıtlığına rağmen, küresel doğanlar, evrimlerinin başlarında uluslararasılaşmaya doğru ilerlemektedir (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008, s. 61). Küresel doğanların ortaya çıkışı, yenilikçi, daha küçük firmaların ulusal sınırlar ne olursa olsun her yerde iş fırsatlarını giderek daha fazla takip ettiği uluslararası girişimcilik ile ilişkilidir (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008, s. 69).

Küresel doğanlar genellikle ihracat yoluyla uluslararasılaşmaktadırlar. Bazı firmalar çeşitli nedenlerle daha erken uluslararasılaşır. Yönetim, firmanın ürünlerinin yurt dışında daha büyük talebin olduğunu keşfetmiş olabilir veya güçlü bir uluslararası yönelime sahip olabilir. Ve böylece firmayı dış pazarlara yönlendirilebilir (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008, s. 110).

Kısmen tanınmış çok uluslu işletmeler ve küresel doğanlar gibi çağdaş organizasyonlar küçük ve orta ölçekli ihracatçı firmaları içerdikleri için en önde gelen uluslararası oyuncular arasındadırlar (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008, s. 4).

**Tablo 4.** Küresel Doğan İşletmelere Karşılık Gelen Kavramlar, Yazarlar Ve Yıllar

Kavramlar	Yazarlar	Yıllar
Küresel Doğanlar (Born Globals)	Rennie	1993
	Çavuşgil	1994a
	Çavuşgil	1994b
	Knight ve Çavuşgil	1996
	Madsen ve Servais	1997
	Aspelund ve Moen	2001
	Moen ve Servais	2002
	Knight, Madsen ve Servais	2004
	Hashai ve Almor	2004: 465
	Gabrielsson ve Kirpalani	2004: 555
Freeman ve Çavuşgil	2007	
Uluslararası Yeni Girişimler (International New Ventures)	McDougall, Shane ve Oviatt	1994
	Oviatt ve McDougall	1994
	Oviatt ve McDougall	1997
	Welbourne ve De Cieri	2001: 652
	Oviatt ve McDougall	2005a
	Oviatt ve McDougall	2005b
	Coviello	2006
Anında Uluslararasılaşanlar (Instant Internationals)	Fillis	2001
Anında İhracata Başlayanlar (Instant Exporters)	McAuley	1999
Küresel Uluslararasılaşanlar (Born Internationals)	Kundu ve Katz	2003
Küresel Başlayanlar (Global Start-ups)	Oviatt ve McDougall	1995
	Hordes, Clancy ve Baddaley	1995
Yüksek Teknolojili Başlangıç Yapanlar (High Technology Start-ups)	Johnson	2004
Erken Uluslararasılaşan İşletmeler (Early Internationalising Firms)	Rialp, Rialp ve Knight	2005

**Kaynak:** (Kalyoncuoğlu & Üner, 2010, s. 12) (Makaleyi inceleyerek oluşturulmuştur.)

**Tablo 5.** Küresel Doğan İşletmeleri Tanımlamada Kullanılan Parametreler ve Yazarlar

Literatürde Kullanılan Parametreler	Bu Parametreleri Kullanan Yazarlar	Yıllar
“KOBİ olma koşulu”	McKinsey & Co.	1993
	Rennie	1993
	Çavuşgil	1994a
	Çavuşgil	1994b
	Knight ve Çavuşgil	1996
	Knight	1997
	Bell ve McNaughton	2000
	Çavuşgil ve Knight	2009
“İşletmelerin ihracata başlamalarında geçen süredir: üç yıl ve üç yıldan daha az”	Çavuşgil, Knight ve Üner	2011
	Knight ve Çavuşgil	1996
	Harveston	2000
	Madsen, Rasmussen ve Servais	2000
	Andersson ve Wictor	2001
	Rasmussen, Madsen ve Evangelista	2001
	Madsen ve Knudsen	2003
	Knight, Madsen ve Servais	2004
“Toplam satışlar içinde ihracatın payıdır: ihracat satışlarının toplam satışları içinde en az %25 olması”	Karra ve Phillips	2004a
	Freeman ve Çavuşgil	2007
	Knight ve Çavuşgil	1996
	Knight	1997
	Harveston	2000
	Madsen, Rasmussen ve Servais	2000
	Knight ve Diğerleri	2000
	Andersson ve Wictor	2001
	Rasmussen, Madsen ve Evangelista	2001
	Moen	2002
Madsen ve Knudsen	2003	
Knight, Madsen ve Servais	2004	
Karra ve Phillips	2004a	

**Kaynak:** (Kalyoncuoğlu & Üner, 2010, s. 13)

### 1.2.3.3. Ağ Yaklaşımı

Johanson ve Vahlne (2009, s. 1413), piyasaları ilişkiler ağları olarak gören ağlarda içeriden bilgi edinmenin işletmelerin uluslararasılaşmasında çok önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. İşletmeler sürekli olarak organizasyonel sınırlarının ve stratejik ufuklarının çok ötesine uzanan bir bilgi yaratma ve değişim süreci içindedirler (Gao, Cui, Lew, Li, & Khan, 2021). Başka bir deyişle, bilgi sadece bir firmanın kendi faaliyetlerinden değil, aynı zamanda ortakları ve ağlarıyla olan etkileşiminden de tahakkuk eder (Gao, Cui, Lew, Li, & Khan, 2021, s. 1). Bu nedenle, ağ bağlantılarından bilgi edinme ve öğrenme, firmaların temel yetkinliklerini sürekli olarak uyarlamalarına, artırmalarına ve yükseltmelerine imkân vererek uluslararası pazarlarda rekabet avantajlarını sürdürmelerine olanak tanır (Khan, Nicholson, &

Tarba, 2018, s. 7). Böylece ağlar, uluslararası fırsatları algılamada ve ele geçirme ve çok uluslu şirketlerin uluslararası büyüme modellerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Tan & Meyer , 2011, s. 508).

Uluslararasılaşma bağlamında, çok uluslu bir işletme, genel merkez ve yan kuruluşlar da dahil olmak üzere farklı organizasyonel birimler arasındaki bir değişim ilişkileri ağı olarak düşünülebilir (Borgatti & Halgin, 2011, s. 1170). Çok uluslu şirketler, lokasyona özgü bilgi ve temel teknik bilgi de dahil olmak üzere tamamlayıcı kaynaklar aradığı, ana ve ev sahibi ülkelerdeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, distribütörler ve düzenleyiciler gibi kuruluşlardan oluşan dış bilgi ağlarına da bağlıdır (Foss & Pedersen, 2002, s. 54).

Bir firmanın uluslararasılaşmasını incelemek için, çevresel koşulları ve firmanın ilişkileri gibi faaliyet gösterdiği bağlamı anlamak gerekmektedir (Madsen & Servais, 1997, s. 571). Johanson ve Mattsson (1988, s. 35) işletme ağlarını, bir firmanın müşterileri, distribütörleri, tedarikçileri, rakipleri ve devletle- bir işletme ağındaki aktörler- ile olan ilişkileri olarak değerlendirir. Firma uluslararasılaştıkça, işletme ağının farklı bölümleri arasındaki ilişkilerin sayısının ve gücünün arttığını savunmaktadırlar. Firma uluslararasılaşarak diğer ülkelerdeki muadilleriyle ilişkiler kurar ve sürdürür. Bu farklı şekillerde gerçekleşir: ilk olarak, firma için yeni olan ülkelerdeki meslektaşlarla ilişkiler kurmak (uluslararası genişleme), ikincisi, halihazırda kurulmuş olan yabancı ağlara bağlılığı artırmak (penetrasyon- nüfuz etme), üçüncüsü, konumlarını çeşitli ülkelerdeki ağlara entegre etmek (uluslararası entegrasyon) (Chetty & Holm, 2000, s. 80).

Ağıdaki faaliyetler, firmanın kaynaklara ve pazarlara erişmesine yardımcı olan ilişkiler kurmasını sağlar. Ağ modelindeki bir varsayım, bir firmanın ağ pozisyonları aracılığıyla elde edilebilecek diğer firmalar tarafından kontrol edilen kaynaklara ihtiyaç duyduğudur (Johanson & Mattsson , 1988, s. 36). Johanson ve Mattsson, bir ağın belirli bölümlerini belirtmek için net terimini kullanmaktadır. Örneğin, ulusal ağ, diğer ülkelerdeki ağları ifade eder ve üretim ağı, bir firmanın belirli bir ürün alanındaki faaliyetler etrafında dönen ilişkilerini ifade etmektedir. Ayrıca, Johanson ve Mattsson dört firma kategorisi tanımlar: *Erken Başlangıç* (the Early Starter), *Yalnız Uluslararası* (the Lonely International), *Geç Başlangıç* (the Late Starter) ve *Diğerleri Arasında Uluslararası* (the International Among Others) (Johanson & Mattsson , 1988, s. 35).

**Tablo 6.** Uluslararasılaşma ve Ağ Modeli: Firmalar Matrisin Neresinde Yer Alıyor?

Pazarın uluslararasılaşma derecesi (üretim ağı)		
	Düşük	Yüksek
Düşük	Erken başlangıç	Geç Başlangıç
Firmanın uluslararasılaşma derecesi		
Yüksek	Yalnız uluslararası	Diğerleri Arasında Uluslararası

**Kaynak:** (Johanson & Mattson , 1988, s. 47).

İlk kategori olan *Erken Başlangıç*, az sayıda uluslararası ilişkisi olan ve rakipleri ve tedarikçileri de aynı konumda olan firmadır. *Erken Başlangıç*, dış pazarlar hakkında çok az bilgiye sahiptir ve bu bilgiyi iç pazardaki ilişkilerinden elde etmek için çok az fırsata sahiptir. Bu bilgiyi elde etmek için firma, dış pazarlara girmek için araçları kullanır. *Erken Başlangıç* firması, dış pazarda bir acente kullanarak, acentenin o pazardaki önceki bilgi ve yatırımlarından faydalandığı için maliyeti ve belirsizliği azaltabilir. Bu firmalar, dış pazardaki distribütörler veya müşteriler tarafından uluslararasılaşmaya teşvik edilebilir (Chetty & Holm, 2000, s. 80).

İkinci firma kategorisi, *Yalnız Uluslararası*, yüksek oranda uluslararasılaşmış, ancak yerel odaklı bir pazar ortamında olandır. Aslında, pazarın (üretim ağı) uluslararasılaşmasını teşvik etme yeteneklerine tek başına sahip olan *Yalnız Uluslararası*lardır. Bu firma, dış pazarlarla ilgili önceden bilgi ve deneyim edinmiştir, bu nedenle başarılı olacak yeteneklere sahiptir (Chetty & Holm, 2000, s. 80-81). Gerçekten de farklı dış pazarlarda faaliyet gösteren bir firma, firmanın bilgi gelişimini ilerleten çeşitli fikir ve deneyimlere maruz kalır (Barkema & Vermeulen, 1998, s. 9). *Yalnız Uluslararası* firması, iş ağına zaten bir konum oluşturduğu için yerel rakiplerine göre bir avantaja sahiptir (Chetty & Holm, 2000, s. 81).

Üçüncü kategori, *Geç Başlangıç*, zaten uluslararası hale getirilmiş bir pazar ortamındadır. Sonuç olarak, firma tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri aracılığıyla yabancı iş ağlarıyla dolaylı ilişkilere sahiptir. Bu tür ilişkilere sahip olmak firmayı uluslararasılaşmaya yönlendirir. Yakın psikolojik mesafeli pazarlara (psikolojik mesafe, dil, kültür ve politik sistemlerdeki farklılık miktarı anlamına gelir) girmek zor olabilir, bu nedenle firma daha uzak pazarlara girerek uluslararasılaşmaya başlayabilir. *Geç Başlangıç*, rakiplerinin daha fazla bilgiye sahip olması ve yeni girenlerin mevcut bir ağa girmesinin zor olması nedeniyle dezavantajlıdır (Chetty & Holm, 2000, s. 81).



Dördüncü kategori, *Diğerleri Arasında Uluslararası*, aynı zamanda yüksek oranda uluslararasılaşmış bir ortamda faaliyet gösteren son derece uluslararasılaşmış bir firmaya odaklanır. *Diğerleri Arasında Uluslararası* uluslararası bilgi edindiği için, farklı pazarlardaki faaliyetleri koordine etmesi gerektiğinden, satış yan kuruluşları kurmakta hızlıdır. *Diğerleri Arasında Uluslararası*, dış kaynaklar elde etmek için fırsatlar sağlayan çeşitli uluslararası ağlara bağlıdır (Chetty & Holm, 2000, s. 81).

#### 1.2.4. Uluslararası Girişimcilik Stratejileri

Uluslararası girişimcilik stratejileri, ihracat, uluslararası stratejik ortaklıklar, uluslararası ortak girişimler ve doğrudan yabancı yatırımlardır. Bu bölümde bunlardan ve alt başlıklarından bahsedilmektedir.



**Kaynak:** Ülgen ve Mirze (2013, s. 334)'ye göre düzenlenmiştir.

**Şekil 15.** Uluslararası Girişimcilik Stratejileri

##### 1.2.4.1. İhracat

Ulusal sınırlar içerisinde üretilen herhangi mal ya da hizmetin doğrudan veya dolaylı olarak ulusal sınırların dışına satılmasına ihracat denilmektedir. Ülke içerisinde üretilen ve yabancı ülkelere satılan ürünlere de ihraç malı denilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 335). Uluslararası pazarlarda ihracat oldukça önemlidir. Hem ülke ekonomisinde hem de işletme açısından ihracat oldukça büyük yer kaplamaktadır. Ulusal sınırlar ötesindeki piyasalara açılmak isteyen her firmanın öncelikli hedefi ihracat yapmak olmalıdır (Dündar, 2021, s. 14).

Firmaların ihracatla uluslararası pazara girme kararları, firma kaynaklarının uluslararası pazar için yeterli olup olmadığı, firmanın yetkinlikleri, ulusal ve dış pazarların özellikleri gibi faktörlerden etkilenmektedir (Akat, 2013, s. 144). İhracat sınır ötesi ticarete riski en az olandır. Aynı zamanda uluslararası alanda ticaretin en eski yöntemidir. Ayrıca işletmenin genel yapısında büyük değişiklere gitmemesi ve dış piyasaların tanınmasına öncülük ederek diğer faaliyetlerinin de büyümesini sağlamaktadır (Şahin, 2004, s. 77).

İhracat yaparken belli başlı sorunlarla karşılaşılabilir. Örneğin, devletlerin uygulamış oldukları gümrük tarifeleri ve gümrük kotaları, sürüm ve ulaşım maliyetleri sorunları bazı zamanlarda işletmenin ihracat yapmasını zorlaştırabilir veya engelleyebilir (Şahin, 2004, s. 77).

İhracat kavramı kendi arasında ikiye ayrılmaktadır: dolaylı ihracat ve dolaysız ihracat.

### **Dolaylı İhracat**

Yerel üretim yapan bir işletme, aracı kurum ile ihracat yapıyorsa bu durumda dolaylı ihracat yapılmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 335). Başka bir deyişle üreticilerin ürünlerini dolaylı olarak dış pazarlara ihraç etmelerini sağlayan uluslararası aracılara hareket etmelerine dolaylı ihracat denilmektedir (Fujii, Ono, & Saito, 2017).

Dış ticaret sermaye şirketleri (DTSS) olarak bilinen, yalnızca ihracat işlemleri yapmak için kurulmuş, yabancı piyasalarda pazarlama ve satış konularında organize olan, alanıyla deneyimli uzman işletmeler, KOBİ'ler buna örnek olarak verilmektedir. Her türlü malların ihracatı yapan aracı kuruluşlardır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 335). Bu kuruluşlar tüccarlar, yabancı temsilciler, komisyoncular ve kooperatifler, birlikler, ihracat yönetim firmaları, ortak ihracat ve genel ihracat firmalarıdır (Akay, 2021, s. 21).

### **Dolaysız İhracat**

İthalat ve ihracat, satıcı ve alıcı arasında doğrudan yapılabilir. Bu gibi durumlarda uluslararası işlemlerde aracıya veya bir kuruma ihtiyaç duymadan işlemlerini üretici firma kendisi gerçekleştirir. Alıcı ve satıcının arasında doğrudan alışverişin olmasına dolaysız ihracat denilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 335).

Dolaysız ihracat yaparken kullanılabilir dađıtım kanalları Őunlardır; ihracat ofisleri, mobil satıŐ temsilcileri, bųyųk perakendeciler, acenteler, yabancı distribųtųrler, yurt içi ihracat departmanı, yabancı toptancılar ve ithalatçılar Őeklinde sıralanmaktadır (Akay, 2021, s. 21).

#### **1.2.4.2. Uluslararası Stratejik Ortaklıklar**

Uluslararası stratejik ortaklıklar birden fazla bađımlı olmayan iŐletmeler arasında, yeni iŐletme kurulmadan oluŐturulan biçimsel olmayan veya biçimsel olan anlaŐmaya bađlı çeŐitli iŐ birliklerini ifade etmektedir. Ve bu iŐ birlikleri, mųŐterek stratejiler, mųŐterek ųdųl, mųŐterek amaçlar ve mųŐterek riskler ųzerine kurulmaktadır (Tayauova, 2013, s. 46).

Uluslararası stratejiler kullanan firmalar arasında bir giriŐ modu olarak giderek daha popųler hale gelen stratejik ortaklıklar bir veya daha fazla uluslararası pazara girmek için farklı bir ortamda baŐka bir Őirketle iŐ birliği yapan bir firmayı içermektedir. Firmalar, stratejik ortaklılarıyla beraber uluslararası pazarlara girmek için gereken riskleri ve kaynakları paylaŐmaktadırlar (Contractor & Woodley, 2015, s. 536).

Bugųn, birçok Őirket stratejik hedeflere ulaŐmak için giderek artan bir Őekilde ortaklıklar kullanmaktadırlar. Uluslararası stratejik ortaklar için temel mantık, “İki kafa bir kafadan iyidir” atasųzųyle ųzetlenebilmektedir. Bazen belirli sorunları ųzmek veya belirli hedeflere ulaŐmak için iki Őirketin kaynaklarını ve yeteneklerini birleŐtirmek mantıklıdır (Dyer, Godfrey , Jensen, & Bryce, 2020, s. 135).

Uluslararası pazarlara girmek için kurulan tųm ortaklıklar baŐarılı olmamaktadır. Uyumsuz ortaklar ve ortaklar arasındaki çatıŐmalar, firmalar bir giriŐ modu olarak stratejik ortaklıklarını kullandıklarında baŐarısızlıđın baŐlıca nedenlerini oluŐturmaktadır. Diđer bir konu da uluslararası stratejik ortaklıkların yųnetilmesinin ųzellikle zor olmasıdır. Gųven unsuru, ortaklıkların ųnemli bir yųnųdųr ve dikkatli bir Őekilde yųnetilmelidir. Ortaklar arasındaki gųven derecesi ortaklık baŐarısını gųlų bir Őekilde etkiler (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019, s. 256-257). Ortaklar arasındaki gųven miktarı arttıķa ortaklıđın baŐarılı olma olasılıđı artar. Gųven inŐa etme çabaları

en az dört temel konudan etkilenir: ilişkinin başlangıç koşulu, bir anlaşmaya varmak için müzakere süreci, ortak etkileşimleri ve dış olaylar (Kumar, 2014).

Uluslararası stratejik ortaklıklar kendi aralarında dörde ayrılmaktadır. Bunlar; uluslararası bağlı ortaklıklar/ uluslararası yan kuruluşlar, uluslararası lisans anlaşmaları, uluslararası franchising ve uluslararası taşeronluktur.

#### **a) Uluslararası Bağlı Ortaklıklar/ Uluslararası Yan Kuruluşlar**

Bir işletmenin genel merkezine bağlı bir şekilde kendi ülkesi dışındaki bir ülkede ya da farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelere uluslararası yan kuruluşlar, yavru işletmelere ya da şubeler denir (Tayauova, 2009, s. 47).

Yabancı pazarlarda faaliyet gösterirken, uluslararası bağlı ortaklıklar, ihtiyaç duyulan kaynakları güvence altına almak ve yerel pazar koşullarını, iş uygulamalarını ve ağları anlamak ve ülkeye özgü ticari uygulamalar ve kültürlere ev sahipliği yapmak için büyük ölçüde yerel işletmelere güvenir (Lİ, Poppo, & Zhou, 2010, s. 350).

#### **b) Uluslararası Lisans Anlaşmaları**

Uluslararası lisans anlaşmaları stratejik ortaklıkların bir başka alt başlığını oluşturmaktadır. Uluslararası firma, iç pazarlarda faaliyette olan işletmelere ürünlerinin üzerinde sahip oldukları yönetim, pazarlama ve üretim haklarını iç pazarda kullanım hakkını devreder (Ülgen & Mirze, 2013, s. 338). Hitt, Ireland ve Hoskissona (2019, s. 256)'a göre uluslararası lisans anlaşması, yabancı bir şirketin, bir firmanın ürünlerini bir ev sahibi ülkenin pazarında veya bir dizi ev sahibi ülkenin pazarında üretme ve satma hakkını satın almasına izin veren bir anlaşmanın oluşturulduğu bir giriş modudur. Başka bir ifadeyle, bir firmanın, gelir veya kârların bir yüzdesi karşılığında başka bir firmadan marka veya patent gibi bir kaynağı kullanma lisansı veya izni aldığı lisans anlaşmalarına denilmektedir (Dyer, Godfrey , Jensen, & Bryce, 2020, s. 137).

Lisans verene (licensor) normalde üretilen ve satılan her birim için bir telif hakkı ödenir. Lisans sahibi (licensee) riskleri üstlenir ve ürünlerin imalatı, pazarlaması ve dağıtımını için tesislere parasal yatırımlar yapar. Sonuç olarak, lisanslama (licensing) muhtemelen uluslararası çeşitlendirmenin en az maliyetli şeklidir. İhracatta olduğu gibi, lisanslama küçük firmalar ve potansiyel olarak daha yeni firmalar için de çekici bir giriş modu seçeneğidir (Bianchi, Frattini, Lejarraga, & Minin, 2014, s. 152-153).

### c) Uluslararası Franchising

Ülgen ve Mirze (2013, s. 338)'ye göre en gelişmiş uluslararası stratejik ortaklıklarından biridir. Franchising hakkını satın alan yerel işletme(franchisee), yerel işletmeye bu hakları sınırlı bölge için kapsamlı olarak kullanım hakkı veren uluslararası işletmeyi(franchiser) bütün özellikleri onun kontrolü ve yönetimi altında kendi pazarında temsil eder ve faaliyette bulur (Ülgen & Mirze, 2013, s. 338). Bianchi, Frattini, Lejarraga ve Minin (2014, s. 147) göre franchising, bir firmanın (franchisor) kaynaklarının ortaklarıyla (franchising alanlar) paylaşımını tanımlamak ve kontrol etmek için bir sözleşme ilişkisi olarak bir franchise kullandığı bir stratejidir.

Franchise, “zaten başarılı bir ürün veya hizmete sahip olan bir firmanın ticari markasını ve iş yapma yöntemini, bir başlangıç franchise ücreti ve devam eden bir telif oranı karşılığında diğer işletmelere lisansladığı bir ticari organizasyon şeklidir” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019, s. 294). Franchising, daha uzun vadeli taahhüt, marka adının kullanımı ile özel bir lisanslama şeklidir ve daha sıklıkla firma bilgisinin ve iş süreçlerinin transferini içerir (Dyer, Godfrey , Jensen, & Bryce, 2020, s. 168).

Franchising, perakendecilik, otel ve moteller ve ticari matbaacılık gibi parçalanmış endüstrilerde kullanmak için özellikle çekici bir stratejidir. Parçalanmış endüstrilerde birçok küçük ve orta ölçekli firma rakip olarak rekabet eder; bununla birlikte, hiçbir firma veya küçük firma grubunun baskın bir payı yoktur, bu da bir şirketin bir franchise sözleşmesinin parçası olan sözleşmeye dayalı ilişkiler yoluyla bağımsız şirketleri konsolide ederek büyük bir pazar payı elde etmesini mümkün kılar (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019, s. 294).

### d) Uluslararası Taşeronluk

Uluslararası stratejik ortaklıklarından bir diğeri ise uluslararası taşeronluktur. Yabancı ülkedeki bir işletmenin ana işletme için işin tamamını ya da bir bölümünü gerçekleştirdiği ve sözleşmeye dayalı bir anlaşmadır (Tayauova, 2013, s. 51). Yerel bir firmaya girdi sağlayan bir tedarikçi; taşeron terimi genellikle bir firma için özelleştirilmiş girdiler yaratmak üzere sözleşme yapılan tedarikçileri tanımlamak için kullanılır (Dyer, Godfrey , Jensen, & Bryce, 2020, s. 121).

İlk olarak, stratejik merkez firması, taşeronları tesislerini modernize etmeye teşvik eder ve gerekirse bunu yapmaları için onlara teknik ve mali yardım sağlar.

İkincisi, stratejik merkez firma, tedarikçi-ortakların uzun vadeli üretkenliklerini artırmaları için taşeronlarla uzun vadeli sözleşmeleri teşvik ederek işlem maliyetlerini düşürür. Bu yaklaşım, birim fiyatlandırmaya dayalı sürekli kısa vadeli sözleşmeler üzerinde pazarlık yapmaktan farklıdır. Üçüncüsü, stratejik merkez firma, üretime dönük şirketlerdeki (tedarikçiler) mühendislerin hizmet sözleşmeleri yaptığı şirketlerle daha iyi iletişim kurmasını sağlar. Sonuç olarak, tedarikçiler ve stratejik merkez firma birbirine daha bağımlı ve daha az bağımsız hale gelir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019, s. 369).

Uluslararası taşeronluk iki çeşittir; ticari taşeronluk ve endüstriyel taşeronluk. Ticari taşeronluk, iş veren firmanın markasıyla birlikte satılmak üzere ürünün tamamını yapması olarak tanımlanmaktadır. Endüstriyel taşeronluk ise, iş veren firmanın fabrikasında montaj yaparak birleşenleri yapmak olarak tanımlanmaktadır (Tayauova, 2013, s. 51-52).

#### **1.2.4.3. Uluslararası Ortak Girişimler**

Uluslararası ortak girişimler, iktisadi ve hukuki açıdan birden fazla sayıda olan işletmelerin, faaliyetlerini devam ettiren, bir işi halletmek üzere geçici veya sürekli olarak şirket kurup kurmuş oldukları şirkete kendi işletmelerinden mali, ticari ve teknik destek sağlamak amacıyla oluşmaktadırlar (Ulaş, 2009, s. 161). Ortak girişim, iki veya daha fazla firmanın rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarının bir kısmını paylaşmak üzere yasal olarak bağımsız bir şirket oluşturduğu stratejik bir ortaklıktır. Tipik olarak, bir ortak girişimdeki ortaklar, eşit yüzdelerle sahiptir ve girişimin faaliyetlerine eşit şekilde katkıda bulunur. Genellikle bir firmanın belirsiz rekabet ortamlarında rekabet etme yeteneğini geliştirmek için oluşturulan ortak girişimler, uzun vadeli ilişkiler kurmada ve ortaklar arasında örtülü bilgi transferinde etkili olabilir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019, s. 281).

Kısa veya uzun dönemde belli bir işi ya da projeyi gerçekleştirmek yeni bir şirket kurularak gerçekleştirilmektedir. Asıl amaç ana işletmenin yapamadığı veya yapmakta zorlandığı projelerin ve işlerin yapılmasıdır. Aynı zamanda iş birliğinde bulunan işletmeler yeni kurulmuş olan girişimde hissedar olarak sermaye paylarına sahip olurlar. Amaca ulaşıldıktan sonra varlık nedeni ortadan kalktığı için tam tasfiyeye tabi tutulur. Ancak iş birliğinde bulunan taraflar, isterlerse bu ortak girişimi

yeni bir proje ya da iş ihtimali ile devam ettirebilmektedirler (Ülgen & Mirze, 2013, s. 366-367).

Firmaların bireysel olarak sahip olduklarından önemli ölçüde farklı bir rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarını ve yeteneklerini birleştirmeleri gerektiğinde ortak girişimler tercih edilir. Örneğin, Intel mikroişlemciler yapıyor ve Micron gelişmiş yarı iletkenler üretiyor, ancak her iki şirket de flash belleklerde, flash sürücülerde kullanılan ve MP3 çalarlar ve akıllı telefonlar gibi mobil cihazlarda giderek daha fazla kullanılan bellek türünde bir fırsat gördü. Her iki şirketin de bazı ilgili becerileri ve varlıkları vardı, bu nedenle her biri 1,2 milyar dolar nakit ve varlık koymaya ve Intel ve Micron'un ortaklaşa sahip olduğu yeni bir şirket olan IM Flash'ı kurmaya karar verdiler. Yeni şirket, flash bellek pazarına odaklandı ve Intel ve Micron'un dikkatini ana işlerinden uzaklaştırmadı (Dyer, Godfrey , Jensen, & Bryce, 2020, s. 138).

#### **1.2.4.4. Doğrudan Yabancı Yatırım**

Uluslararası girişimcilik stratejilerinden olan doğrudan yabancı yatırım, bir ülkedeki bir işletme tarafından başka bir ülkedeki üretime veya işletmeye yapmış olduğu doğrudan yatırımdır (Dyer, Godfrey , Jensen, & Bryce, 2020, s. 154). DYY, uluslararası ticaretin geniş alanı içinde bir disiplin alanıdır (Shofwan & Fong, 2011, s. 27). Bir başka tanıma göre işletme üretimini ana merkezin dışındaki ülkelere yayarak başka ülkelerde üretim tesisi kurması ya da var olan tesisleri satın alması doğrudan yabancı yatırımın kısaca tanımıdır. Bir işletmenin başka bir ülkede DYY yapma nedenleri arasında uluslararası piyasalardaki düşük işgücü maliyetinden faydalanmak, bulunduğu pazarda hakimiyet kurmak ya da ev sahibi ülkede prestij sahibi olmak istemesi olarak sıralanabilir (Tayauova, 2013, s. 54).

Doğrudan yabancı yatırım (DYY), küresel ticarete olağanüstü ve büyüyen bir rol oynamaktadır. Bir firmaya yeni pazarlar ve pazarlama kanalları, daha ucuz üretim tesisleri, yeni teknolojilere, ürünlere, becerilere ve finansmana erişim sağlayabilir. Yatırımı alan ev sahibi ülke veya yabancı firma için yeni teknolojiler, sermaye, süreçler, ürünler, organizasyon teknolojileri ve yönetim becerileri için bir kaynak sağlayabilir ve bu şekilde ekonomik kalkınmaya güçlü bir ivme sağlayabilir (Blaine, 2009, s. 7). Aynı zaman da çevre kalitesi ile doğrudan yabancı yatırımlar arasında da

pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Djellouli, Abdelli, Elheddad, Ahmed, & Mahmood, 2022, s. 677).

Doğrudan yabancı yatırımların büyük bir çoğunluğu çok uluslu işletmelere tarafından yapılmaktadır (Ulaş, 2009, s. 151). Doğrudan yabancı yatırım yapmadan önce pazar hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir (Ulaş, 2009, s. 113). Doğrudan yabancı yatırımlar ihracata göre daha risklidirler (Yalçın, Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma, 2018, s. 14).

DYY'nin, piyasaya erişim ve taleple ilgili faktörler, siyasi ve yasal istikrar dahil (ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere) risk faktörleri, doğal kaynaklara erişim elde etme arzusu ve politikayla ilgili değişkenler dahil olmak üzere birçok belirleyicisi vardır (Blaine, 2009, s. 8). Politika yapıcılar için, içeriye doğru yatırım akışlarını etkileme yeteneği, örneğin piyasaya erişimin serbestleştirilmesi, yüksek bir büyüme stratejisinin teşvik edilmesi (piyasa büyüklüğünü genişletmek için) ve hammaddelere erişimin serbestleştirilmesi ile ilgili olarak bu alanların tümüne yayılabilir. Alternatif olarak, hükümet potansiyel olarak döviz kuru politikası, çevre koruma, altyapı, vergilendirme, insan kaynakları kalitesi ve bulunabilirliği gibi değişkenler üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahiptir (Blaine, 2009, s. 8).

#### **1.2.4.5. Uluslararası Girişimcilik Stratejilerinin Üstün ve Zayıf Yönleri**

Uluslararası girişimciliğin gelişmesinde belli başlı unsurlar ve stratejiler vardır. Bu stratejiler ihracat, uluslararası stratejik ortaklıklar, uluslararası ortak girişimler ve doğrudan yabancı yatırımdır. Bu stratejilerin üstün ve zayıf yönleri aşağıdaki tablo verilmektedir.



**Tablo 7.** Uluslararası Girişimcilik Stratejilerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

<b>Stratejiler</b>	<b>Üstün Yönleri</b>	<b>Zayıf Yönleri</b>
<b>İhracat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yatırım ve riski minimize etmesi</li><li>• Hızlı bir giriş imkânı</li><li>• Ölçeğin mevcut faaliyetlerle büyütülmesi</li><li>• Aşama aşama piyasaya giriş imkânı</li><li>• Yabancı yatırımın üzerinde bulunan kısıtlamalardan kaçınma</li><li>• Yerel piyasa hakkında bilgi edinme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ticari engeller ve bariyerler, kotalar</li><li>• Lojistik maliyetleri, taşıma</li><li>• Sınırlı yerel bilgi</li><li>• Distribütörlerle çatışmalar</li><li>• İşletmenin yabancı statüsünde değerlendirilmesi</li><li>• Gelirde dalgalanmaların olması</li></ul>
<b>Uluslararası Stratejik Ortaklıklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimum yatırım ve risk</li><li>• Pazara hızlı giriş olanağı</li><li>• Ticari bariyerlerden kaçınma</li><li>• Taklidin önlenmesi</li><li>• Başarılı işletme sisteminin olması</li><li>• Politik risk minimum düzeyde olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontrolün kaybedilme ihtimali</li><li>• Ticari markayı ve patenti koruma zorluğu</li><li>• İhracata ve doğrudan yatırıma göre gelirler daha düşüktür</li><li>• Belirli bir süresi vardır</li><li>• Standartlara uyulmama ihtimali</li><li>•</li></ul>
<b>Uluslararası Ortak Girişimler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kültürel sınırların üstesinden gelme</li><li>• İki veya daha fazla işletmenin kaynaklarını birleştirmesi</li><li>• Potansiyel öğrenme</li><li>• İşletme içerisinden görülmesi</li><li>• Düşük yatırım</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim zorluğu</li><li>• Kontrol</li><li>• Lisanslamadan ve ihracattan daha riskli olması</li><li>• Bilginin yayılması</li><li>• Ortağın rakip olma olasılığı</li></ul>
<b>Doğrudan Yabancı Yatırım</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek kâr potansiyeli</li><li>• Kontrolü sürdürme</li><li>• Yerel pazardan bilgi sahibi olma</li><li>• Tarifelerden kaçma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek yönetim ve finans yatırımları</li><li>• Politik riskin olması</li><li>• Yabancı yatırımlara kısıtlamalar gelmesi</li><li>• Yönetim karmaşıklığı</li></ul>

**Kaynak:** (Ulaş, 2009, s. 191-192) incelenerek oluşturulmuş.

### **1.3. Uluslararası Girişimcilik Alanında Planlı ve Doğaçlama Yaklaşımları**

Bu bölümde kısaca fırsatın tanımı daha sonra bu fırsatların keşfedilmesinden ve yaratılmasından bahsedilmektedir. Ardından ise uluslararası girişimcilik fırsatlarının belirlenmesinde planlı ve doğaçlama yaklaşımlarının tanımlarına ve alt nedenlerine değinilmektedir.

#### **1.3.1. Sınırlardaki Fırsatları Algılama, Ele Geçirme ve Dönüştürme Süreci Olarak Uluslararası Girişimcilik**

Ortaya çıkan uluslararası girişimcilik literatürü (IE), uluslararası girişimcilerin "gelecekteki mal ve hizmetleri oluşturmak için sınırların ötesindeki fırsatları keşfetmek, yürürlüğe koymak, değerlendirmek ve kullanmak" olarak geniş bir kabul görmüştür (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 540). Bu popüler tanım, uluslararası girişimciliği üç aşamalı bir girişimcilik sürecini olarak görmektedir; (1) sınırların ötesindeki fırsatların belirlenmesi ve oluşturulması (algılama); (2) fırsatların kullanması ve yararlanılması için küresel olarak kaynakları seferber etmek (ele geçirmek) ve (3) mal ve hizmet yaratma (dönüştürme) fırsatları etrafında bir işletme inşa etmek ve yenilemek (Oviatt & McDougall, 2005a, s. 539).

##### **1.3.1.1. Fırsatın Tanımı**

İlk olarak, fırsatlar piyasa kusurlarının koşullarından doğar. Bu görüş, tam piyasa rekabeti koşulları altında, ekonomik birimlerin ekonomik faydaları gerçekleştirmek için yararlanma fırsatlarına sahip olmadığını öne süren neoklasik ekonomik perspektifi yansıtmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 68).

İkincisi, kusurlu pazar rekabeti bir fırsat için gerekli bir koşul olsa da bu yeterli değildir. Bir ekonomik temsilcinin bu tür kusurların sağladığı ve bundan yararlandığı açığı algılaması gerekir. Bu durumda girişimci, aktif bir ekonomik temsilci ve ürün veya faktör pazarlarındaki kusurlara karşı her zaman tetiktedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 69).

Üçüncüsü, yukarıdaki tanım girişimciliğin temel bir hedefini, yani ekonomik zenginliği  *takip etme* hedefini içermektedir. Bir fırsatın ancak ekonomik zenginliğin yaratılmasına yol açması durumunda bir fırsat olduğu ortaya koyulmaktadır. Bir fırsatı fırsat yapan şey ekonomik zenginliğin gerçekleşmesi değildir. Bunun yerine, bir fırsatı tanımlayan ve girişimcileri onu takip etmeye yönlendiren ekonomik zenginliği gerçekleştirme potansiyelidir. Buna ek olarak, tanımımız girişimcinin en iyi çabalarına rağmen potansiyelin gerçekleşebileceğini veya gerçekleşemeyeceğini kabul etmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 69).

**Tablo 8.** Keşfedilen Fırsatlar ve Yaratılan Fırsatların Karşılaştırılması

	<b>Fırsatların keşfedilmesi</b>	<b>Fırsatların yaratılması</b>
Fırsatların doğası	Fırsatlar, nesnel fenomenler olarak ve girişimcilerden bağımsız olarak mevcuttur.	Fırsatlar kendi başlarına var olmazlar, girişimcilerin eylemlerine bağlıdır.
Girişimcilerin doğası ve rolü	Girişimciler ve girişimci olmayanlar arasında ön farklar vardır. Girişimciler fırsatları araştırır ve keşfeder.	Girişimciler ve girişimci olmayanlar arasında gerçekleşen farklar vardır. Girişimciler fırsatları biçimlendirir ve şekillendirir.
Karar verme bağlamının doğası	Riskli: sonuç olasılıkları bilinmemektedir.	Belirsiz: sonuç olasılıkları bilinmiyor.

**Kaynak:** (Alvarez & Barney, 2007, s. 13)

"Teyakkuzda olmak" bu farklılıkları açıklamak için kullanılan anahtar kavramlardan biri olmuştur (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 70-71).

#### **a) Fırsatların Keşfedilmesi (Discovered opportunities)**

Keşif teorisinde, rekabetçi kusurlar dışsal faktörden kaynaklanır. Bu faktörler, tüketici tercihlerindeki değişiklikleri, demografik değişiklikleri, teknolojik gelişmeleri, düzenleyici değişiklikleri, siyasi aksaklıkları ve diğerlerini içerebilir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 70). Başka bir deyişle keşif teorisi, girişimcilik faaliyetinin girişimcilerin içsel yaratıcı süreçlerinden çok dış olayların bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Girişimcinin fırsatlar yaratmak için çevreye güvenmesi nedeniyle Keşif Teorisinde girişimcinin rolü pasiftir (Sabdia, 2015 , s. 12). Keşif teorisindeki vurgu, fırsatları şekillendiren dışsal güçler olduğundan, bunun anlamı fırsatların objektif olgu(ima-implication) olduğudur. Bu fırsatlar mevcuttur ve keşfedilmeyi

beklemektedir. Girişimcinin bu durumda rolü çevreyi taramak ve bu fırsatları araştırmaktır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 70).

Girişimciler ve girişimci olmayanlar arasındaki fark, yeni ürün veya hizmet üretmek için bu fırsatları algılama yeteneklerini etkileyen özelliklerin olmasıdır (Sabdia, 2015 , s. 12). Bilişsel fenomenler, farklı risk tercihleri ve problem çözme eğilimi nedeniyle bazı bireyler fırsatlara karşı diğerlerine göre daha fazla tetikte olmaktadır. Çoğu durumda, keşfedilmeyi bekleyen fırsatlar tek bir dışsal şok tarafından değil, dış kuvvetlerin bir kombinasyonu tarafından oluşturulmaktadır. Aslında, fırsatları başarıyla "keşfeden" girişimcileri tanımlayan temel bir özellik, çeşitli dış şokları belirleme, noktaları birleştirme ve bunların yeni fırsatlara nasıl yol açabileceğini doğru bir şekilde yorumlama konusunda teyakkuzda olmalarıdır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 71).

#### **b) Fırsatların Yaratılması (Created opportunities)**

Keşfedilen fırsatların aksine, yaratılan fırsatlar girişimciler tarafından içsel olarak şekillendirilir ve yaratılır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 72). Alvarez ve Barney (2007, s. 15)'e göre yaratılış teorisinde fırsatlar, yeni bir ürün veya hizmet yaratmanın yollarını araştıran bireylerin eylemleriyle içsel olarak ortaya çıkan fırsatlar olarak tanımlanmaktadır. Yaratılış teorisinde girişimciler, fırsatları oluşturmak için dışsal faktörleri beklemezler. Bu girişimciler harekete geçer ve eylemleri fırsatın yaratılmasına yol açmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 72).

Yaratılış teorisinde, girişimcilerin fırsatları belirleme ve oluşturma konusunda girişimci olmayanlardan hiçbir farkı olmadığı düşünülmektedir. Ancak, farklılıklar ortaya çıkabilir veya sonradan daha belirgin olabilir. Mevcut veya geçmiş fırsatlarla daha girişimci bir yol izleyen bireyler, zamanla fırsatları daha iyi algılamalarını ve belirsizlik koşullarında çalışmaya karşı daha güvenli olmalarını sağlayan bilişsel yetenekler geliştirebilir (Shane, 2000, s. 467).

Girişimciler belirsizlik koşulları altında fırsatlar yaratırlar. Bu, belirsiz koşullarda çalışan girişimcilerin fırsatların risk-ödül profiline ilişkin görünürlüğünün hiç olmadığı veya en iyi ihtimalle zayıf olduğu anlamına gelir. Bununla birlikte, bu girişimciler, yaratılış sürecinin kendisi, fırsattan kaynaklanan potansiyel sonuçlarla ilgili görünürlüğü artırmalarını sağlarken, fırsat yaratmaya devam etmektedirler (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 73).

**c) Dinamik Yetenekler: Fırsatları Algılama, Ele Geçirme ve Dönüştürme**

Teece (2007, s. 1319) tarafından tanımlanan dinamik yetenekler, ticari kuruluşların uzun vadeli iş performansını destekleyen maddi olmayan varlıkları yaratmasını, dağıtmasını ve korumasını sağlamaktadır.

Güçlü dinamik yeteneklere sahip şirketler girişimcidir (Teece D. J., 2007, s. 1319). Spesifik olarak, üç temel alanda güçlü kapasiteleri vardır: (1) Algılama(sensing): yurtiçi ve yurtdışındaki fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi; (2) Ele geçirme (Seizing): fırsatları ele almak ve bundan değer elde etmek için kaynakların küresel olarak seferber edilmesi ve (3) Dönüştürme (transforming): sürekli yenileme (Al-Aali & Teece, 2014, s. 107).

***Algılama (sensing)***

Algılama, teknolojik olanakları keşfetmeyi, pazarları araştırmayı, müşterileri dinlemeyi ve çevreyi taramayı içerir (Al-Aali & Teece, 2014, s. 107). Girişimciler fırsatları algılama ve kullanma konusunda girişimci olmayanlardan daha iyi olma eğilimindedir. Bununla birlikte, girişimciler arasında bile, bazı bireyler fırsatları algılama (ve ele geçirme) konusunda akranlarından öne çıkmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 76).

***Ele Geçirme (Seizing)***

Fırsatlar algılandıktan sonra, ele geçirmeleri gerekmektedir. Burada "ele geçirmek", girişimcinin fırsatlara dikkati veya zekasını odaklaması anlamına gelmektedir. Al-Aali ve Teece'ye (2014, s. 107) göre, ele geçirmenin ardındaki yetenekler arasında "fırsattan yararlanmak için tanımlama, kontrol, etki kurma ve tamamlayıcı varlıkları koordine etme" yer almaktadır.

Uluslararası bir girişimcilik eylemi olarak ele geçirmenin iki kritik unsuru vardır. İlk ve belki de en önemli unsur zamanlamadır. Bir fırsatı ne zaman ele geçireceğiniz genellikle girişimcilik başarısının anahtarıdır. Zamanlamayla ilgili riskler iki yönlüdür, yani bir girişimci fırsata göre hareket etmekte çok erken olabilir veya çok geç olabilir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 79).

İkinci unsur ise girişimci eylem yolu ile ilgilidir. Ele geçirme (aynı zamanda algılama ve dönüştürme) modeli pazar dinamizmine bağlıdır. Girişimciler eylemleri

düzenli bir şekilde planlar ve düzenler. Pisano'nun 1994 yılında kullanmış olduğu ele geçirme süreci, girişimcinin öncelikle durumu analiz ettiği ve fırsatı değerlendirmek için uygun yaklaşımı bulduğu "yapmadan önce öğrenme" olarak tanımlanmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 79).

### **Dönüştürme (Transforming)**

Dönüştürme süreci, iş ve uygulama modellerinin geliştirilmesini ve fırsatların gerektirdiği şekilde yenilenmesini sağlamaktadır. Nadiren, bir girişimcinin ele geçirmek için ortaya koyduğu orijinal fikir veya fırsat, girişimin tam olarak nasıl ortaya çıktığıdır. Özellikle yüksek hızlı pazarlarda yol boyunca gerçekleşen önemli miktarda hipotez formülasyonu, testi ve yeniden formülasyonu vardır ve güçlü dinamik yeteneklere sahip girişimci bir kuruluş yol boyunca "yaparak öğrenebilir" ve stratejik ayarlamalar yapabilir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 80).

Hatalar, dinamik yeteneklerdeki dönüşüm sürecini etkilemede önemli bir rol oynayabilir. Eisenhardt ve Martin (2000, s. 1114)'a göre küçük kayıplar, başarılarından veya büyük başarısızlıklardan fazlasıdır ve etkili öğrenime katkıda bulunmaktadır. Başarı genellikle yöneticilerin (veya girişimcilerin) dikkatini, deneyimlerinden öğrenmeleri için yeterince meşgul etmez. Büyük başarısızlıklar, öğrenmeyi engelleyen savunmaları artırır. Buna karşılık, küçük başarısızlıklar öğrenmek için en büyük motivasyonu sağlar, çünkü bu tür başarısızlıklar bireylerin sürece daha fazla dikkat etmesine neden olur, ancak öğrenmeyi engelleyen savunma oluşturmaz (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1114).

### **1.3.2. Uluslararası Girişimcilik Fırsatlarının Belirlenmesinde Planlı ve Doğaçlama Yaklaşımları**

Girişimcilik araştırmasının ana gövdesi, neoklasik iktisadın kullandığı rasyonel karar verme modellerine dayanmaktadır. Örneğin, Drucker (1998), çoğu fırsatın amaçlı bir arama süreci yoluyla keşfedildiğini iddia etmektedir. Bu yaklaşımla tutarlı olarak, gelişmekte olan firmalar için rekabet avantajı, büyük ölçüde fırsatları bulma, kullanma ve firma tarafından kontrol edilen kaynaklarla ilgili yetkinlikler tarafından belirlenecek şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Neoklasik iktisadın bu baskın teorik temeli destekleyen varsayımları ile çoğu girişimcilik araştırmacısı (örneğin, Bird, 1989),

bireylerin girişimcilik fırsatlarını takip ederken rasyonel hedef odaklı davranışlarda bulunduğunu varsaymıştır (Perry, Chandler, & Markova, 2012, s. 837).

Uluslararası girişimcilikte fırsatların kullanılmasında ve oluşturulmasında kilit kapasiteler olarak algılanmanın, ele geçirmenin ve dönüştürmenin önemine daha önceki başlıklarda vurgu yapılmaktadır. Bu bölümde, daha temel bir soru ele alınmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 81): "Girişimciler fırsatları nasıl oluşturur?"

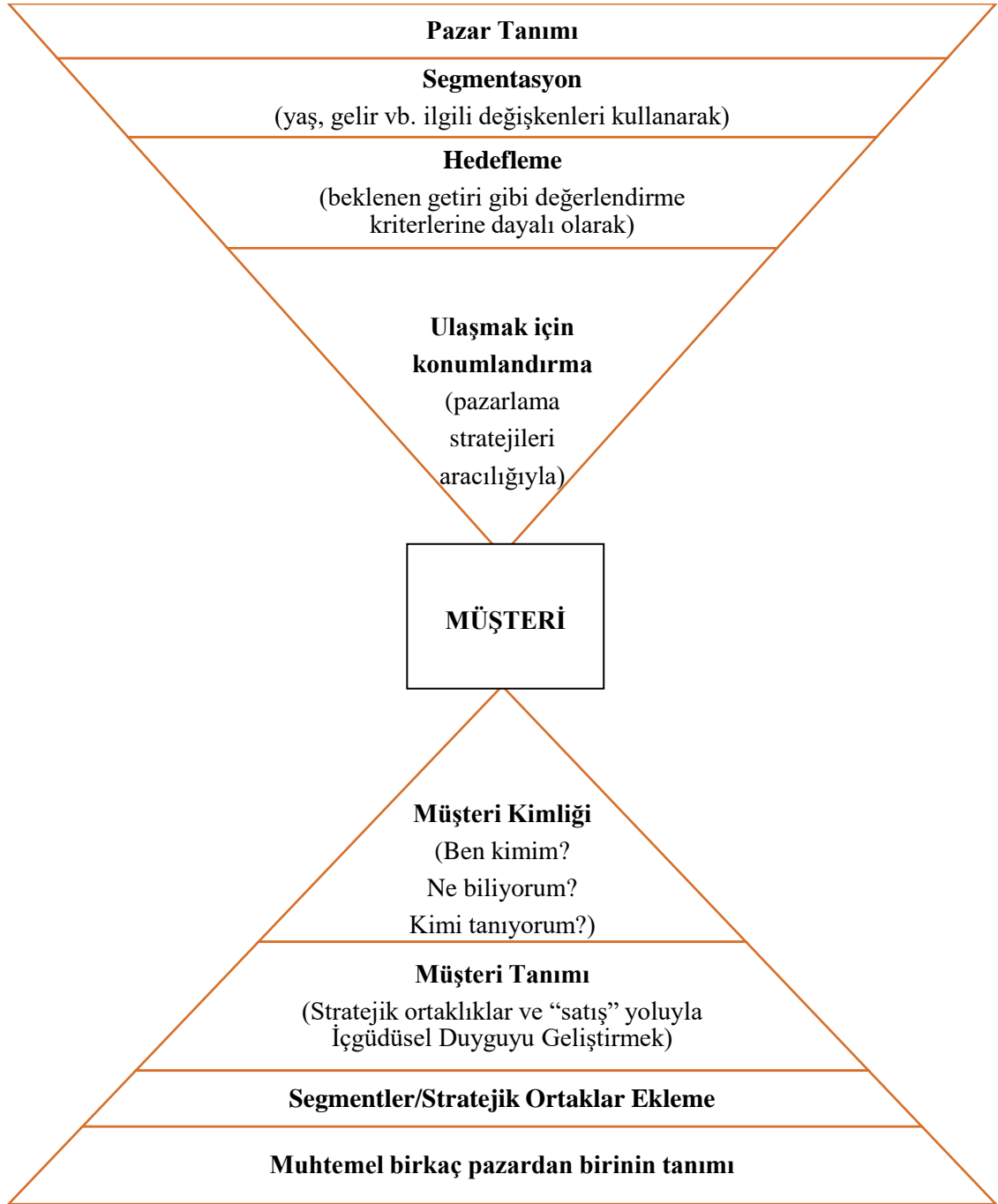
Planlı yaklaşım, girişimcilerin "geleceği kontrol etmek için geleceği tahmin ederek" ustalıklarla fırsatları keşfetmekte ve oluşturmaktadır. Buna karşılık doğaçlama yaklaşımı girişimcileri "geleceği tahmin etmek zorunda kalmamak için kontrol ederek" fırsatları şekillendirmek olarak görmektedir. Birincisi "belirsiz bir geleceğin öngörülebilir yönlerine", ikincisi "öngörülemeyen bir geleceğin kontrol edilebilir yönlerine" odaklanmaktadır (Sarasvathy S. D., 2001, s. 252).

**Tablo 9.** Planlı ve Doğaçlama Yaklaşımı Farkları

Farklılaşma Kategorileri	Planlı yaklaşım	Doğaçlama Yaklaşımı
Elde olanlar	Sonuç vermek	Sadece bazı varlıklar veya araçlar verilir
Karar verme seçim kriterleri	Verilen etkiyi(effect) elde etmek için araçlar arasında seçim yapmaya yardımcı olun	Verilen araçlarla oluşturulabilecek olası etkiler arasında seçim yapmaya yardımcı olun
	Beklenen getiriye dayalı seçim kriterleri	Karşılabilir kayıp veya kabul edilebilir riske dayalı seçim kriterleri
	Etkiye bağlı: Araç seçimi, karar vericinin yaratmak istediği etkinin özellikleri ve olası araçlar hakkındaki bilgisi tarafından yönlendirilir.	Aktöre bağlı: Belirli araçlar verildiğinde, etki seçimi, aktörün özellikleri ve olasılıkları keşfetme ve kullanma yeteneği tarafından yönlendirilir.
Kullanılan yetkinlikler	Bilgiyi kullanmada mükemmel	Beklenmedik durumlardan yararlanmada mükemmel
Alaka düzeyi	Doğada daha yaygın	İnsan eyleminde daha yaygın
	Statik, doğrusal ve bağımsız ortamlarda daha kullanışlı	Dinamik, doğrusal olmayan ve ekolojik ortamların açık varsayımı
Bilinmeyenlerin doğası	Belirsiz bir geleceğin öngörülebilir yönlerine odaklanın	Öngörülemeyen bir geleceğin kontrol edilebilir yönlerine odaklanın
Temel mantık	Geleceği tahmin edebildiğimiz ölçüde, onu kontrol edebiliriz.	Geleceği kontrol edebildiğimiz ölçüde, onu tahmin etmemize gerek yok.
Sonuçlar	Rekabetçi stratejiler yoluyla mevcut pazarlarda pazar payı	İttifaklar ve diğer iş birliği stratejileri yoluyla yaratılan yeni pazarlar

**Kaynak:** (Sarasvathy S. D., 2001, s. 251)

## Klasik Planlı Modeli



## Uzman Girişimciler Tarafından Kullanılan Doğaçlama Modeli

**Kaynak:** (Sarasvathy & Dew, 2005, s. 389)

**Şekil 16.** Yeni Bir Pazarın Yaratılmasında Planlı İle Doğaçlama Yaklaşımı İlişkilerinin Karşılaştırılması



### 1.3.2.1. Planlı Yaklaşım (Causation Approach)

Sarasvathy 'ye (2001, s. 245) göre, planlama süreçleri belirli bir etkiyi verili olarak alır ve bu etkiyi yaratmak için araçlar arasında seçim yapmaya odaklanır. Planlı bir yaklaşım kullanan girişimciler, fırsat araştırma ve oluşturma yaklaşımlarında birçok ortak yönü paylaşır. Birincisi, geleceği tahmin etme konusunda oldukça yeteneklidirler. İlgili bir şekilde, bu girişimcilerin öngördüğü gelecekler genellikle sadece tek bir gelişme değil, fırsatları oluşturmak için bir araya gelen birkaç gelişmedir. İkincisi, bu girişimciler fırsatların ortaya çıkmasını beklemezler harekete geçerler. Üçüncüsü, bu girişimciler fırsatları keşfetmek ve faydalanmak için doğru zamanda doğru yerde olmaları için kendilerini avantajlı bir konuma sokarlar (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 83).

Girişimciler, dış veya iç fırsatların tanınmasından kaynaklanan bir dizi eylem yoluyla fırsatları belirler ve kullanılır. Dış fırsat tanıma, fırsatın veya iş konseptinin geliştirilmesinden önce bir girişim oluşturulduğunda gerçekleşir. Buna karşılık, iç fırsat tanıma, fırsat iş oluşumundan önce geliştirildiğinde gerçekleşmektedir (Kolakowski, 2017, s. 16-17).

Yeni girişim yaratmada, bir planlama sürecini takip eden girişimciler, başarmak istedikleri hedefleri açık bir şekilde tanımlarlar ve bu hedefleri karşılayan gelişmiş endüstrilerdeki girişimcilik fırsatlarını sistematik olarak ararlar. Beklenen getirileri maksimize eden fırsatları değerlendirir ve seçerler. Önceden var olan bilgi ve kaynaklarından yararlanmaya çalışırken, analiz ve planlama faaliyetlerinde bulunurlar (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011, s. 376). Aynı zamanda planlı mantık, girişimcilerin belirsizliği azaltmak için son derece karmaşık iş fonksiyonlarını en iyi nasıl kullandığını detaylandırmak için iş planları gibi planlama araçlarını kullanmaktadır (Kolakowski, 2017, s. 17).

Sarasvathy 'ye (2001, s. 251) göre, altında yatan mantık "Geleceği öngörebildiğimiz ölçüde onu kontrol edebiliriz" şeklindedir. Planlı yaklaşımın teorik temelleri, neo-klasik mikro ekonominin rasyonel karar verme perspektiflerinden kaynaklanmaktadır. Planlı yaklaşımda birey, kararıyla ilgili tüm olası bilgilere ve her bir seçenek için tahmini bir beklenen faydaya dayalı olarak rasyonel seçimler yapmaktadır (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011, s. 377). Planlı mantık, girişimcilere belirsizliği azaltmak ve sınırlı bilişsel yeteneklerini en üst düzeye

çıkarmak için planlama/tahmin değerlendirmelerini kullanma yeteneği verir (Kolakowski, 2017, s. 19).

Uluslararası girişimcilikte şirketler, sınır ötesi e-ticaretteki trendler hakkında bilgi edinmek ve gelecekteki trendleri tasarlamak için büyük verileri kullanır. Örneğin, Alibaba.com bir iş modelini "Beş Haber" olarak adlandırarak yeniden yapılandırmaktadır. Özünde model, "Yeni Perakende", "Yeni Finans", "Yeni Enerji" ve "Yeni İmalat"ı yönlendiren "Yeni Teknoloji" (yani büyük veri, bulut bilişim vb.) üzerinde odaklanmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 84).

### **1.3.2.2. Doğaçlama Yaklaşımı (Effectuation Approach)**

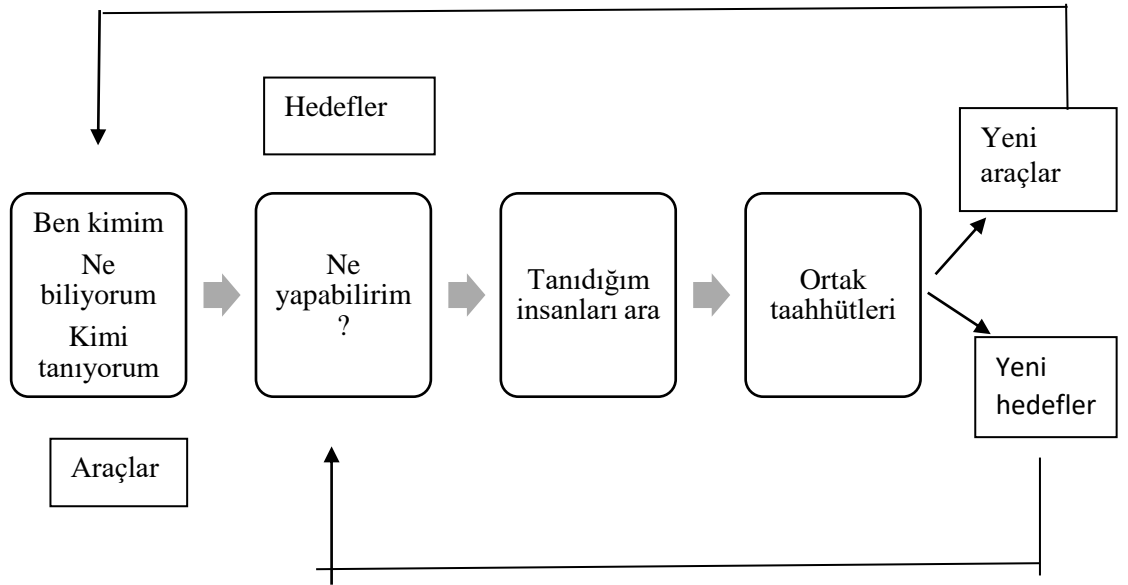
Girişimcilerin geleceği tahmin etmelerine yardımcı olan verilerin ve analitik araçların çoğalmasına rağmen, fırsat araştırması ve öngörüye dayalı oluşum çoğu uluslararası girişimci için zorlu bir çaba olmaya devam etmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 84). Yeni girişim yaratmada, bir doğaçlama yaklaşımını izleyen girişimciler, yeni bir girişim oluşturmak için genel isteklerle yeni girişim sürecine başlayabilirler, ancak kararlar alırken ve bu kararların sonuçlarını gözlemledikçe, bu yeni bilgiyi rotayı değiştirmek için kullanırlar. Gelecek öngörülemez olduğundan, bir doğaçlama yaklaşımı kullanan girişimciler, bir iş modeline karar vermeden önce piyasada farklı yaklaşımlar deneyebilirler (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011, s. 377).

Geleceğin kontrol edilebildiği ölçüde, onu tahmin etmeye gerek olmadığını savunan Sarasvathy (2001, s. 251), doğaçlama bir mantığı izleyen girişimcilerin geleceği tahmin etmeye çalışma olasılıklarının daha düşük olduğunu ve yeni girişim için ilk amaçlarını ve vizyonlarını değiştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir (Sarasvathy, Simon, & Lave, 1998, s. 207). Doğaçlama mantığı kullanarak geleceği, "birbirine bağlı" yatırımcılar, ortaklar ve müşterilerden oluşan ortaklık ağları olacak şekilde birlikte yaratmanın sonucu olarak çerçeve oluşturulmaktadır. Hedefler, bir kişinin kim olduğuna, ne bildiğine ve kimi tanıdığına ilişkin mevcut araçlara dayanan potansiyel eylem biçimleri geliştirerek ortaya çıkmaktadır (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011, s. 377).

Girişimcilik zaten büyük bir risk ve belirsizlikle karakterize edilmiştir; uluslararası bir boyutun eklenmesi, fırsat keşfine ve oluşumuna daha fazla karmaşıklık katmaktadır. Bu ek karmaşıklıklar, kültürel ve coğrafi mesafeye atfedilebilecek farklılıkların yanı sıra risklerin benzersiz boyutlarını (örneğin politik riskler) içermektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 84). Doğaçalama, uluslararası girişimcilikte ek risk ve karmaşıklıkların giderilmesine yardımcı olan fırsat keşfi ve fırsat yaratımına farklı bir yaklaşım sunar (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 84).

Sarasvathy, Kumar, York ve Bhagavatula (2014, s. 72)'a göre "doğaçalama, uzman girişimcilerin, girişimler, ürünler, fırsatlar ve pazarlar gibi yeni eserler üretmek için kendi seçtikleri paydaşların taahhütleri ve kısıtlamaları ile kendi kontrollerindeki kaynakları nasıl kullandıklarını açıklayan teorik bir çerçeve ortaya koymaktadır" şeklinde tanımlanmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 84).

#### Genişleyen kaynak döngüsü



Hedefler üzerindeki kısıtlamaların yakınsak döngüsü

**Kaynak:** (Sarasvathy & Dew, 2005, s. 391)

#### Şekil 17. Doğaçalama Yaklaşımının Dinamik Süreci

Yeni bir pazarın yaratılmasıyla sonuçlanan doğaçalama yaklaşımının etkileşimlerin dinamik süreci yukarıdaki Şekil 17'de verilmiştir. Şekil 17'de de görüldüğü üzere kısıtlamalarda hem yeni araçlar hem de yeni hedefler değiştirilebilmektedir (Sarasvathy & Dew, 2005, s. 391).

Girişimciliğin teorileri ve doğaçlama olduğu için sınır ötesi iş yapmanın en az üç özelliği vardır: sınır ötesi belirsizlik, sınırlı kaynaklar ve ağ dinamikleridir (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 76).

*Sınır ötesi belirsizlik.* Sınır ötesi iş yapmak, olgun pazarlarda faaliyet gösteren köklü firmalar söz konusu olduğunda bile, genellikle bir firmanın ortamına ek belirsizlikler enjekte eder. Başka bir deyişle, girişimci olmayan firmalar bile sınır ötesi iş meseleleriyle mücadelede daha girişimci olmak zorunda kalabilirler (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 76).

*Sınırlı kaynaklar.* Politik, ekonomik, sosyokültürel vb. gibi çoklu riskleri içeren bağlamlarda faaliyet göstermek, uluslararası işletme ve uluslararası girişimcilik için ortaktır, ancak bunu sınırlı kaynaklarla yapmak zorunda olmak uluslararası girişimcilik araştırması için özellikle girişimci açısından bir sorun haline getirir (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 76).

*Ağ dinamikleri.* Bireysel, organizasyonel veya organizasyonlar arası düzeyde ağlar oluşturmak, sürdürmek, büyütme ve yönetmek, her ikisi de iletişimi daha karmaşık hale getiren coğrafi ve kültürel mesafe nedeniyle sınırlar arasında daha zor hale gelir (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 76).

Doğaçlama yaklaşımı, kontrol etmek için geleceği doğru bir tahminine dayanmaz. Bunun yerine, uluslararası girişimcilerin geleceği tahmin etmek zorunda kalmamak için kontrol etmelerini sağlamak adına doğaçlama yaklaşımlarının kullanılmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın ilkeleri arasında eldeki kuş- kaynak odağı (bird in hand- resource focus), limonata -olası durumlardan yararlanmak (lemonade- exploit contingencies), göze alınabilir kayıp (affordable loss), karışık desen- stratejik ortaklıklar (crazy quilt-strategic alliances) ve uçtaki pilot- kontrol mantığı (pilot in the plane- control logic) bulunmaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 84).

#### **a) Eldeki Kuş- Kaynak Odağı (Bird in Hand- Resource Focus)**

Doğaçlama, üç kategoriye sahip olan merkezi bir girişimci ile başlar: kimlik (kim olduğum), bilgi (ne bildiğim) ve ağlar (kim olduğumu biliyorum). Bu, girişimci sorusunu tahmine dayalı bir analize dayanarak "Ne yapmalıyım?" yerine eldeki araçlara dayanarak "Ne yapabilirim?" üzerine odaklar. Araç temelli yaklaşım,

potansiyel fırsatlar yaratmak için kimliğe, bilgiye ve ağlara dayanmaktadır (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 73). Araçlar, fırsatların eldeki bilgi, bağlantı ve kaynaklardan ortaya çıktığını öne sürerek karar vericiye yön için bir temel sağlamaktadır (Read , Song, & Smit, 2009, s. 582).

Sosyal etkileşime aktif katılımın hem girişimcinin araçlarına hem de bu araçlarla yaratabilecekleri etkilere ilişkin yeni bilişleri tetikleyebileceği öne sürülmektedir (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 73).

### **b) Limonata -Olası Durumlardan Yararlanmak (Lemonade- Exploit Contingencies)**

Fırsat keşfi ve oluşum sürecinin bir parçası olarak sürprizleri kapsamaktadır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 85). Girişimciler genellikle artan belirsizlik koşullarında faaliyet gösterirler. Doğaçlama, plandan sapmaları önlemeye çalışan doğrusal ve hedef odaklı bir süreç izlemek yerine sürprizleri benimsemekten fayda sağlayabileceklerini varsaymaktadır. Beklenmedik durumları benimseyerek “limonları limonataya” dönüştürme süreci, girişimin gelişen araçlarına, hedeflerine ve paydaşlarına dayalı olarak doğaçlama süreç boyunca gerçekleşir (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 74).

Örneğin Güney Koreli K-Pop yıldızı Psy, Gangnam Style adlı videosu YouTube'da viral bir hit olana kadar sanal olarak bilinmiyordu. Başarısının ölçeği ve hızı Psy'yi bile şaşırtmış olsa da yine de fırsatı benimsemeye (ve para kazanmada) hızlıydı. Psy kendini tek kişilik, dünya çapında bir müzik sansasyonu haline getirdi ve bu süreçte ona Gangnam Style'dan milyonlarca dolar kazandı (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 85).

### **c) Göze Alınabilir Kayıp (Affordable Loss)**

Araçlar, yeni firmaların ortaya çıkmasının önemli bir habercisi olsa da girişimcinin algısı yalnızca araçlara dayalı olmayabilir; risk algıları, gerçekten işe başlama kararlarını da etkilemektedir (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 73). Tahmine dayalı bir fırsat oluşturma süreci, tipik olarak, fırsatların kullanılmasından veya yaratılmasından elde edilebilecek maksimum getirileri hesaplamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, hevesli birçok girişimci için maksimum bir sayıyı hesaplamak zor ve genellikle bir "analiz-felç" sendromuna yol açmaktadır

(Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 85). Buna karşılık, göze alınan zararın geçerli ilkesi, yalnızca bir girişimcinin kaybetmeyi göze alabileceği şeylere odaklanır ve böylece ona bir fırsattan yararlanıp yararlanmamaya karar verirken kullanması için nesnel bir sayı vermektedir (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 74).

Örneğin Lara Merriken, çoğunlukla kaybetmeyi göze alabileceği kaynakları kullanarak LaraBar'ı başlatmıştır. Özellikle Merriken, ticareti öğrenmek, ağlar kurmak ve müşterilerini daha iyi anlamak için Whole Foods'da bir yıldan fazla çalışmıştır. Geriye dönüp baktığında Merriken, Whole Foods'ta çalışma kararını LaraBar için yaptığı en akıllıca hareketlerden biri olarak görmektedir. İşler yolunda gitmediği takdirde, kaybı Whole Foods'ta düşük ücretle çalışarak geçirdiği zamandır. Ancak bunun iyi tarafı, gıda perakende işi hakkında muazzam bir bilgi edinmiş olması ona LaraBar'ı başlatma güvenini veren deneyim olmuştur (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 86).

#### **d) Karışık Desen- Stratejik Ortaklıklar (Crazy Quilt-Strategic Alliances)**

Girişimciler sınırlı sayıda kaynaklarla uluslararası pazarlara açıldıklarından, genellikle ortak olacakları diğer bireylere ve kuruluşlara güvenmektedirler. Doğaçlama yaklaşımında, ortaklar girişimci ile girişimi birlikte yaratma fırsatı gördükleri için “oyuna görünüm” katarlar. Girişimciler birçok ilişki kurabilir, ancak yalnızca her iki tarafın da girişim riskini paylaştığı ve girişimin başarısından yararlandığı ilişkiler etkin ortaklıklar oluşturmaktadır (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 74).

Nokero International, gelişiminin başlarında çok sayıda ortağın ilgisini çekmiştir. Bu ortaklar, Steve Katsaros'un elektriksiz ışık sağlayarak küresel yoksulluğu azaltma ve gızyağını güneş ışığıyla değiştirerek daha sağlıklı bir yaşamı teşvik etme misyonuna inanmaktadırlar. Diğerlerinin yanı sıra, bu kendi kendini seçen ortaklar, ışık satın almışlar, sosyal ve geleneksel medyada Nokero'yu tanıtmışlar, sermaye sağlamışlar ve şirketin güneş ampullerini satmasına ve dağıtmasına yardımcı olmuşlardır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 86).

#### **e) Uçtaki Pilot- Kontrol mantığı (Pilot in the Plane- Control Logic)**

Sarasvathy ve arkadaşları (2014, s. 74) uçtaki pilot ilkesini gelecek şeylerin şeklini belirlemede insanın rolünü vurgular ve kaçınılmaz eğilimlerin reddini oluşturmaktadır şeklinde tanımlamaktadır. Oldukça belirsiz bir olay uzayıyla karşı

karşıya kalan etkili girişimciler, olasılık tahminlerini güncellemek amacıyla değil, onu dönüştürmek ve yeniden şekillendirmek için olay uzayının kendisine müdahale etmek amacıyla onun hakkında daha fazla şey öğrenmeye çalışmaktadırlar. Etkili (effectual) girişimciler, tarihin otomatik pilota çalıştığını görmezler, daha ziyade kendilerini tarihin akışını yöneten birçok kişiden biri olarak görmektedirler (Sarasvathy, Kumar, York, & Bhagavatula, 2014, s. 74-75).

Eldeki kuş, limonata, karşılanabilir kayıp ve karmaşık desen yukarıda belirtilen dört etkili ilke, uçaktaki pilotun bu beşinci uygulama ilkesinde somutlaştırılmıştır. Beş ilkenin tümü, girişimcinin rolünü aktif olarak fırsatları şekillendirme ve oluşturma olarak görmektedir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 86).

Örneğin fırsatları yakalayan ve şekillendiren çok yetenekli girişimciler belirlenmiştir. Bunlar arasında Netflix'teki Reed Hastings; Apple'dan Steve Jobs ve Nine Dragons'da Zhang Yin olarak belirlenmiştir. Tüm bu girişimciler trendlerin kaçınılmazlığını reddetmiş ve yaratıcılık, yenilikçilik ve ısrar yoluyla ilgili şirketlerini başarıya ulaşılmaya yönlendirmişlerdir (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 87).

## 2. TÜRKİYE’DE İHRACATIN GÖRÜNÜMÜ

Mevzuat, bir kurum, işletme veya alanda geçerli olan hukuk kurallarını kapsayan kurallar bütünüdür.

Bu bölümde ise ihracat mevzuatından ve ihracat desteklerinden aynı zamanda kurum ve kuruluşlardan ve de desteklerden bahsedilmektedir.

### 2.1. İhracat Mevzuatı

37 sayılı “Ekonomi Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” uyarınca;

- İhracatın yönlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik ülke ve madde bazında gereken tedbirleri almak ve düzenlemelerini yapmak,
- İhracatın ülke ve madde bazında geliştirilmesi imkanları ve bu imkanlar dahilinde azami döviz gelirleri sağlama yollarını araştırmak ve önerilerde bulunmak,
- İhracat Rejimi Kararı da dâhil olmak üzere, ihracata dair mevzuatı hazırlamak ve uygulamak,
- İhracatın yönlendirilmesi ve desteklenmesi konularında gereken tedbirleri uygulamak, hazırlamak, uygulamayı değerlendirmek ve takip etmek,
- İhracatın desteklenmesi amacıyla, uluslararası uygulamalar da dikkate alınarak hariçte işleme rejimlerine ve dahilde işleme rejimlerine ilişkin dış ticaret politikalarını düzenlemeleri yapmak ve belirlemek.

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı görevleri arasında yer almaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022a).

Yukarıda bulunan görevler ve amaçlar doğrultusunda ihracat mevzuatının geniş ve dar olacak şekilde ayırmak mümkündür. Geniş anlamda ihracat mevzuatı 4458 Sayılı Gümrük Kanunu ve bu kanun doğrultusunda Gümrük Yönetmeliği başta olmak üzere mevzuatın yanında, kambiyo mevzuatı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İhracatçı Birliklerine bağlı mevzuat ilgili merkez bankası genelgeleri, mezkûr mevzuatlar ve uluslararası anlaşmaların dayanak teşkil ettiği genelgeler ve tebliğler oluşturmaktadır. Dar anlamda ihracat mevzuatına bakıldığında, 637 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamesinde yer alan İhracat Yönetmeliği, Hariçte İşleme Rejim Kararı, Dahilde



İşleme Rejimi Kararı, İhracat Tebliği ve ihracat rejim kararı oluşturmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022a).

## **2.2. İhracat Destekleri**

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı tarafından ihracat yapmaya yönelik, işletmelerin yurtdışına açılması sürecinde destek sağlamaktadır. Bütünsel bir bakış açısı sürdürmekte ve yapmış olduğu desteklerle pazarlama, markalaşma ve ihracata hazırlık olacak şekilde üç olgunluk seviyesi bulunmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığının desteklediği türler vardır. Bunlar;

### **2.2.1. Tebliğ Bazında Destek Mevzuatı**

#### **• 2573 Pazara Girişte Dijital Faaliyetlerin Desteklenmesi**

Sanal Ticaret Heyetleri, Sanal Fuarlar, E-Ticaret Sitelerine Üyelik: firmaların ticari faaliyetlerinde teknolojiye en üst düzeyde yararlanmaları ve dijital pazarlama yöntemlerini etkili bir şekilde kullanmaları amacıyla “Pazara Giriş Dijital Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Karar” yürürlüğe girmiştir. 2573 Sayılı Pazara Girişte Dijital Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Karar (30.01.2021) ve 2573 Sayılı Karar-Uygulama Usul ve Esasları Genelgesi (22.03.2021)) (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

#### **• 2018-12 Sayılı Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımlarına İlişkin Karar**

Ekonomi Bakanlığının 08.02.2018 tarihli ve 12885 sayılı yazısı ile İhracata Yönelik Devlet Destekleri Değerlendirme Komitesinin 02.02.2018 tarihli ve 23 No’lu Toplantısında Aldığı karar dikkate alınarak, 94/6401 sayılı İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararına istinaden hazırlanan “Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımlarına İlişkin Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu Kararı”nın kabulüne, karar verilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

- **2014-8 Sayılı Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesine İlişkin Karar**

Bu Genelge, Para Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 04/09/2014 tarihli ve 29109 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 2014/8 sayılı "Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesine İlişkin Karar" çerçevesinde hazırlanmıştır.

- **2014-4 Sayılı Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurt İçi Fuarların Desteklenmesine İlişkin Karar**

Bu Kararın amacı; Bakanlık tarafından belirlenen sektörel nitelikli uluslararası yurt içi fuarların dış tanıtımının sağlanması ve uluslararası düzeyde katılımın artırılması amacıyla organizatörlerin yapacakları harcamalar ile katılımcıların harcamalarının bu Kararın ilgili maddelerinde belirtilen miktar ve oranlar çerçevesinde Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan (DFİF) karşılanmasıdır.

- **2011-1 Sayılı Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği Hakkında Tebliğ**

Bu Tebliğin amacı, Türkiye'de sınai ve/veya ticari faaliyette bulunan şirketler ile iş birliği kuruluşlarının pazar araştırması ve pazara giriş faaliyetlerine ilişkin giderlerinin Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonundan (DFİF) karşılanmasıdır.

Yurt Dışı Pazar Araştırması Desteği, Sektörel Ticaret ve Alım Heyetleri Desteği, Rapor Satın Alma Desteği, Yurt Dışında Yerleşik Şirket Alımı- Danışmanlık Desteği, Yurt Dışında Yerleşik İleri Teknolojiye Sahip Şirket Alımı- Danışmanlık Desteği, Yurt Dışında Yerleşik İleri Teknolojiye Sahip Şirket Alımı- Kredi Faiz Desteği, Yurt Dışında Yerleşik Şirkete Ait Marka Satın Alımı destekler arasındadır (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

- **2010-8 Sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ**

2010/8 sayılı "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" ile kümelenme anlayışı ve proje yaklaşımı çerçevesinde İş birliği Kuruluşlarının proje bazlı ihtiyaç analizi, eğitim, danışmanlık, tanıtım, istihdam, yurt dışı pazarlama veya alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirine bağlı bir şekilde uygulanabileceği bütünleşik bir destek mekanizması yürütülmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

2573 sayılı Pazara Girişte Dijital Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Karar çerçevesinde, UR-GE Projeleri kapsamında ihtiyaç analizi, eğitim ve/veya danışmanlık faaliyetlerine katılan şirketlere yönelik olarak iş birliği kuruluşunca, Bakanlık

koordinasyonunda sanal yurtdışı pazarlama faaliyeti düzenlenebilir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

• **2010-6 Sayılı Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ**

2010/6 sayılı “Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” çerçevesinde, firmaların ve İş birliği Kuruluşlarının yurtdışında gerçekleştirdikleri tanıtım faaliyetleri, yurtdışında açtıkları birimlerine ilişkin kira giderleri ve marka tescili giderleri desteklenmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

Ayrıca, söz konusu Tebliğ’de yapılan ve 12.12.2014 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren değişiklik neticesinde Türkiye Ticaret Merkezlerinin (TTM) kurulmasına ilişkin gerekli yasal altyapı oluşturulmuştur. Söz konusu destek mekanizmasının yürürlüğe girmesi ile bir İş birliği Kuruluşu liderliğinde firmaların yurtdışı pazarlara girişte faydalanabilecekleri, söz konusu pazarlardaki dağıtım kanalları ağının güçlendirilmesine yönelik çok boyutlu bir destek mekanizması ortaya konmuştur (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

• **2009-5 Sayılı Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Tebliğ**

• **2008-2 Sayılı Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ**

Türkiye’de tasarım kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılmasını teminen 2008/2 sayılı” Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ” çerçevesinde, tasarımcı şirketleri, tasarım ofisleri ve iş birliği kuruluşlarının gerçekleştireceği tanıtım, reklam, pazarlama, istihdam, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tesciline ilişkin harcamaları danışmanlık harcamaları ile yurt dışında açacakları birimlere ilişkin giderler desteklenmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

Ayrıca, söz konusu yarışmalar esnasında dereceye giren toplam 60 tasarımcının yurtdışı eğitim ve yaşam masrafları Bakanlık tarafından desteklenmektedir. Buna ilaveten, firmaların gerçekleştireceği Tasarım ve Ürün Geliştirme Projelerine yönelik olarak ise istihdam edilen tasarımcı, modelist ve mühendislerin brüt maaşları, alet, teçhizat, malzeme ve yazılım giderleri ve seyahat ve web sitesi üyeliğine ilişkin giderleri desteklenmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

• **2006-4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality ’nin Desteklenmesi**

TURQUALITY®, uluslararası markalaşma potansiyeli olan firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla küresel bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş bir marka destek programıdır. Bu itibarla, Türk markalarının desteklenerek “Türk Malı” imajının ve Türkiye’nin itibarının güçlendirilmesini hedefleyen 2006/4 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” çerçevesinde Marka/TURQUALITY® Programı kapsamında firmaların;

- Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka tesciline ilişkin harcamaları,

- Sertifikasyona ilişkin giderleri,
- Moda/Endüstriyel ürün tasarımcısı/Şef/Aşçı istihdamına ilişkin giderleri,
- Tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri,
- Yurtdışı birimlere ilişkin giderleri,
- Danışmanlık (Yönetim, tasarım, hukuk, bilişim) giderleri desteklenmektedir

(Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

- **2004-4/ 2004-12 Özel Statülü Şirketler**

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS) ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2022b).

- **Mal İhracatına Yönelik Devlet Desteklerinde Hedef Ülkelere, Hedef Sektörlerde Gerçekleştirilen Faaliyetle İlave Destek Sağlanması Hakkında Karar**

“Mal İhracatına Yönelik Devlet Desteklerinde Hedef Ülkelere, Hedef Sektörlerde Gerçekleştirilen Faaliyetle İlave Destek Sağlanması Hakkında Karar”ın yürürlüğe konulmasına, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 444’üncü maddesi ile 2976 sayılı Dış Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun hükümleri gereğince karar verildiği belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2021).

## 2.2.2. Kolay Destek Kapsamında İhracat Destekleri

Kolay Destek, Ticaret Bakanlığı tarafından on dört farklı desteğin bulunduğu bir sitedir. Bu destekler; mal ihracatı ve hizmet ihracatı olarak ikiye ayrılmaktadır (Ticaret Bakanlığı, 2022).

### 2.2.2.1. Mal İhracatı

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, mal ihracatı yaparken toplamda on bir desteği bulunmaktadır. Bunlar (Ticaret Bakanlığı, 2022);

- Yurt dışında müşteri bulmak

Yurt dışında müşteri bulmak isteyen ihracatçılara iş seyahati desteği, fuar harcamaları desteği, sektörel ticaret heyeti desteği ve yeşil pasaport desteği bulunmaktadır.

- Yurt dışında ürünlerinin reklamını yapmak veya yurt dışında bir yer sahibi olmak

Yurt dışında ürünlerinin reklamını yapmak veya yurt dışında bir yer sahibi olmak isteyen ihracatçılara verilen destekler şu şekildedir; ofis, mağaza ve depo desteği, yurt dışı şirket satın alımı desteği, Türkiye Ticaret Merkezleri, reklam desteği ve marka tescil desteği.

- Müşterileri tanımak ve pazar bilgisi edinmek

Müşterilerini tanımak ve pazar bilgisi edinmek isteyen ihracatçılar için destekler şunlardır; müşterilerini ve rakipleri tanıma, marka bilinirliğini ölçme, satış kurallarını ve uygulamalarını öğrenme, yurt içi fuar desteği.

- Hammaddeleri vergisiz almak ve ürünlerin satışında kalite ispatı yapmak

Hammaddeleri vergisiz almak ve ürünlerinin satışında kalite ispatında bulunmak isteyen ihracatçılara standartlara uygunluğunun tespiti, can güvenliğine uygunluk, ihracat için zorunlu kalite ve güvenlik belgelerinin desteklenmesi, sertifikaların tarım ürünleri analizlerinin ve test-analiz raporlarının desteklenmesi ve hammaddelerin vergisiz alınması şeklinde destekler bulunmaktadır.

- Müşterilere uygun kredi

Müşterilere uygun krediler de Eximbank desteği bulunmaktadır.

- Sektör ile hareket etmek

Sektör ile hareket etmek isteyen ihracatçılara UR-GE desteği, Sektörel ticaret heyeti ve alım heyeti şeklinde destekler verilmektedir.

- Ürün tasarımını kendisi yapmak

Ürün tasarımını kendisi yapmak isteyen ihracatçılara ürün tasarımcısı-mühendis istihdam giderlerinin desteklenmesi, makine- yazılım giderlerinin desteklenmesi, iş seyahatlerinin desteklenmesi ve Web sitesi üyeliğine ilişkin giderlerin desteklenmesidir.

- Küresel firmalarla birlikte çalışmak

Küresel firmalarla birlikte çalışmak isteyen ihracatçılara küresel tedarik zinciri yetkinlik projeleri makine desteği, küresel tedarik zinciri yetkinlik projeleri yazılım desteği, küresel tedarik zinciri yetkinlik projeleri danışmanlık desteği ve küresel tedarik zinciri yetkinlik projeleri sertifikasyon, test, analiz desteği bulunmaktadır.

- Dünya markası olmak

Dünya markası olmak isteyen ihracatçılara kendi markasını büyütme desteği ve yurt dışında marka satın alma desteği bulunmaktadır.

- Pazara girişte dijital faaliyetlerin desteklenmesi

Pazara girişte dijital faaliyetlerin desteklenmesinde ihracatçılara yapılan destekler UR-GE projesi- Sanal yurtdışı pazarlama faaliyeti giderlerinin desteklenmesi, sanal ticaret heyeti giderlerinin desteklenmesi ve E- ticaret sitelerine üyelik giderlerinin desteklenmesi şeklindedir.

- Sanal fuar destekleri

Sanal fuarların desteklenmesi ihracatçılara yapılan bir diğer destektir.

#### **2.2.2.2. Hizmet İhracatı**

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, hizmet ihracatı yaparken toplamda sekiz desteği bulunmaktadır. Bunlar (Ticaret Bakanlığı, 2022);

- Yurt dışında ürünlerinin reklamını yapmak veya yurt dışında bir yer sahibi olmak

Yurt dışında ürünlerinin reklamını yapmak veya yurtdışında bir yer sahibi olmak isteyen ihracatçılara ürün hizmet tescil desteği, marka yurtdışı tescil ve koruma desteği, yurtdışı birim desteği, reklam, tanıtım ve pazarlama desteği, yurtdışı şirket

alımına yönelik danışmanlık desteği, yurtiçi tanıtım- eğitim desteği ve film yurtdışı pazarlama desteği verilmektedir.

- Müşterileri tanımak ve pazar bilgisi edinmek

Müşterileri tanımak ve pazar bilgisi edinmek isteyen ihracatçılara rapor desteği, danışmanlık desteği ve bilgisayar oyunu- mobil uygulama pazara giriş desteği verilmektedir.

- Hizmet sunum kalitesi arttırmak ve müşterileri tanımak

Hizmet sunum kalitesi arttırmak ve müşterileri tanımak isteyen ihracatçılara belgelendirme desteği, acente komisyon desteği, hasta yol desteği, tercümanlık desteği, bilgisayar oyunu/ mobil uygulama komisyon desteği ve film platosu/ stüdyosu kira desteği verilmektedir.

- Kendi uygulama/oyun tasarımını yapabilmek

Kendi uygulama/ oyun tasarımı yapabilmeyi isteyen ihracatçılara bilgisayar oyunu/ mobil uygulama geliştirme desteği verilmektedir.

- Sektör ile hareket etmek

Sektör ile hareket etmek isteyen ihracatçılara yönelik ticaret ve alım heyeti desteği ve HİSER desteği verilmektedir.

- Yurt dışına gidip müşteri portföyü oluşturmak

Yurt dışına gidip müşteri portföyü oluşturmak isteyen ihracatçılara bireysel ve milli fuar katılım desteği verilmektedir.

- Dünya markası olmak

Dünya markası olmak isteyen ihracatçılar markalaşma/ Turquality destek programı sunulmaktadır.

- Dijital tanıtım faaliyetlerine katılmak

Dijital tanıtım faaliyetlerinde bulunmak isteyen ihracatçılara sanal fuar katılım desteği, sanal fuar organizasyonu desteği ve sanal ticaret heyeti desteği verilmektedir.

### 2.2.3. İhracatla İlgili Kurum ve Kuruluşlar

İhracat ile ilgili olan kurum ve kuruluşlar şunlardır: Dış Ticaret Müsteşarlığı, Gümrük Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), İhracatçı Birlikler, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu-İş Konseyleri (DEİK), Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Türkiye İhracat Kredi Bankası (TÜRK EXİMBANK), KOSGEB, TOBB ve Ticaret ve/veya Sanayi Odaları, TİKA (Başbakanlık -Türk İşbirliği ve Koordinasyonu Ajansı Başkanlığı), Türk Dış Ticaret Vakfı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Dış İşleri Bakanlığı, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (Moment, 2019).

**Dış Ticaret Müsteşarlığı** Yurtdışı Temsilciliklerinden, temsilcilerin bulunduğu ülkenin pazar bilgileri, firma açısından var olan problemlerin çözülmesi, dış ticaret mevzuatı, firma güvenilirliğinin onayı, sektör ve ülke raporları, ithalatçı adresleri, firma eşleştirmeleri ve dış talepler gibi konularda destek alınabilmektedir.

**Gümrük Müsteşarlığı** uluslararası ticaretin konusu olan tüm malların Türkiye'ye giriş- çıkış ve transitiyle ilgili mevzuatları hazırlamak, Malların giriş- çıkış ve transitindeki yasal yükümlülüklerin uygunluğu denetlemek ve görevlerini yerine getirmektedir. Ticaret bakanlığına bağlı birim olarak faaliyet göstermektedir. Merkez teşkilatı, ana hizmet birimleri ile danışma ve denetim birimleri, yardımcı birimlerden oluşmaktadır.

Ana hizmet birimleri; Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü'dür.

**İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)**, Müsteşarlığa bağlı olarak çalışmaktadır. İhraç edilen ürünlerin yurtdışındaki tanıtımına yönelik faaliyetlerde bulunmak ve ihracatçılara bilgi desteği sağlamak amacıyla çalışmaktadır.

**İhracatçı Birlikler**, ihracatçıları teşkilatlandırarak ihracatı arttırmak, mesleki faaliyetlerini ve ilişkilerini gerçekleştirilmeleri amacıyla bakanlar kurulu kararı ile oluşturulmuştur. Dış ticaret Müsteşarlığı İhracat Genel Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.



**Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu-İş Konseyleri (DEİK)**, Türkiye özel sektörünün uluslararası yatırımlar, dış ticaret, müteahhitlik, hizmetler ve lojistik başta olmak üzere, yurtiçi ve yurtdışında yatırım imkanlarının araştırılması, ihracatı arttırmaya yönelik katkılar ve benzer iş geliştirme ve dış ekonomik ilişkilerini yürütme çalışmalarını koordine etmekle yükümlü olan kurumdur.

**Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)**, ihracat yapan firmaların sorunlarına çözüm üretmek, ihracatçıların var olan sorunlarının tartışıldığı platform olmak, kamu ve kuruluşların ihracatçılarla arasında köprü görevi yapmayı ve koordinasyonu sağlamayı, sorunların çözülmesi ve ihracatın geliştirilmesi gibi politikalar oluşturmayı, yurtiçinde ve yurtdışında ihracatçıları temsil etmeyi görev edinmiştir (TİM, 2022).

Özel sektördeki ihracatçılar adına faaliyette 61 İhracat Birliği ve bu birliklere hizmette bulunan 13 Genel sekreterliği ve İcra Komitesi temsil etmektedir. Aynı zamanda 27 farklı sektöre hizmet vermektedir (TİM, 2022).

**Türkiye İhracat Kredi Bankası (TÜRK EXİMBANK)**'nın rekabet gücü oluşturacak ve ihtiyacı karşılayacak kredi desteğinde bulunmak, yurtdışı ve yurtiçi finansman sağlayacak kurumlarının finansmana katılımını arttırmak ve kurumların finansmanında etkin rol alması için garanti vermek, hizmet ve mal ihracatından oluşacak alacakları politik ve ticari risklere karşı sigorta etmek amaçları arasında bulunmaktadır (Türk Eximbank, 2022).

**KOSGEB**, Ticaret Bakanlığı bünyesinde bulunmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet güçlerini yükseltmek, ekonomiye katkılarını arttırmak, etkinliklerini arttırmak ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamaları amacıyla kurulmuştur. KOSGEB destekleri birden çok sayıdadır; bilişim destekleri, banka kredi faiz destekleri, bölgesel kalkınma destekleri, girişimciliği geliştirme destekleri, danışmanlık ve eğitim destekleri, kalite geliştirme destekleri, teknoloji geliştirme ve yenilik destekleri, pazar araştırma ve ihracatı geliştirme destekleri, uluslararası iş birliği geliştirme destekleri (KOSGEB, 2022).

**TOBB ve Ticaret ve/veya Sanayi Odaları**, odalar ve borsalar arasında birlik ve beraberliği sağlamak, mesleğin genel çıkarlara uygun olarak gelişmesini sağlamak, oda ve borsa üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleki disiplin ve ahlaki korumak ve yürütmek, toplumun kendi aralarında ve halkla ilişkilerinde dürüstlük ve güvene dayalı gelişimi için gerekli çalışmaları yapmak ve kanunda

belirtilen hizmetleri yerine getirmek üzere kurulmuş, kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliğe sahip meslek üst kuruluşudur. TOBB'un organları Genel Kurul, Oda ve Borsa Konseyleri, Yönetim Kurulu ve Yüksek Disiplin Kuruludur (TOBB, 2022).

**TİKA (Başbakanlık -Türk İş birliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı)**, dinamik bir dış politika izleyen, bölgesel ve küresel düzeyde değişimlerin itici gücü ile kalkınma iş birliği sürecinin artırılması amacını gütmektedir. TİKA 60 ülkede ve 62 Program Koordinasyon Ofisi ile 150 ülkede etkin rol almaktadır (TİKA, 2022).

**Türk Dış Ticaret Vakfı**, dış ticaret alanında hizmette bulunan her türlü kamu kurum ve kuruluşlarına ve meslek kuruluşlarına her türlü destekte bulunmaktadır. Dış ticarete konu olacak mevzuat, seminer, kurs, toplantı, AR-Ge gibi geniş bir alanda destek vermektedir (TDV, 2022).

**Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)**, çok taraflı ve ikili düzeyde uluslararası iş birliği programları oluşturmak ve ulusal koordinasyonu gerçekleştirmek, uluslararası iş birliği projelerinin oluşturulmasını, desteklenmesini ve uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'nin bilimsel ve teknolojik platformlarda etkin bir şekilde temsil edilmesini sağlamak ve bilim diplomasisi faaliyetlerini yürütmek TÜBİTAK'ın amaçları arasındadır (Tübitak, 2022).

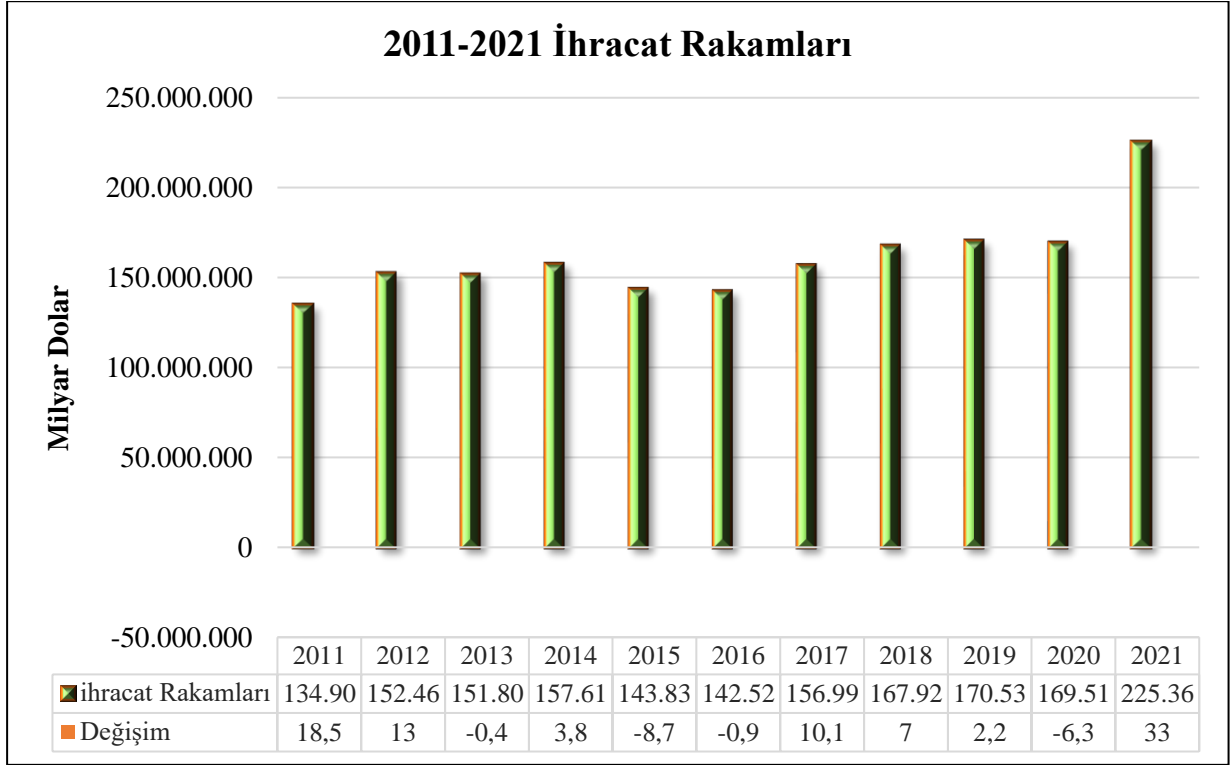
**Dış İşleri Bakanlığı**, vize işlemleri, ticaret müşavirlikleri ile birlikte veya müşavirliklerin olmadığı ihrac ülkelerinde ihracatçıların yaşadığı sorunların çözülmesi konusunda ihracatçılara destek ve yardımcı olmaktadır (Moment, 2019).

**Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası**, döviz ve para politikaları çerçevesinde ihracat, transit ticaret ve kambiyo uygulamalarıyla ilgili genelgeler oluşturarak ihracatçılara yardımcı olmaktadır (Moment, 2019).

**Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)**, dış ticarete konu olan tüm verilerin analizi, düzenlenmesi ileriye dönük tavsiyelerde bulunması gibi amaçları ve görevleri bulunmaktadır (TÜİK, 2022).

### **2.3. Türkiye'de İhracatın Gelişimi ve Mevcut Durumu**

Türkiye'de ihracatın son on yılda göstermiş olduğu değişim ve ihracat rakamları Şekil 18'de verilmektedir.



**Kaynak:** (TİM, 2022)

**Şekil 18.** 2011- 2021 İhracat Rakamları

Türkiye’de 2011 yılında ihracat 134,9 milyar dolar rakamlarına ulaşmaktadır. Ve bir önceki yıla göre bu değişim %18,5 oranındadır. 2012 yılında ihracat 152,46 milyar dolara ulaşmaktadır. Bir önceki yıla göre bu değişim %13 oranındadır. 2013 yılında 151,8 milyar dolardır. Bir önceki yıla göre bu oran %-0,4 düşmektedir. 2014 yılında 157,61 milyar dolara ulaşmaktadır. Bir önceki yıla göre bu oran %3,8’e yükselmektedir. 2015 yılında 143,83 milyar dolara ulaşmaktadır. 2014-2015 yılları arasındaki ihracat değişimine bakıldığında %-8,7 oranında düşmektedir. 2016 yılının ihracat rakamı 142,52 milyar dolardır. 2015 yılına oranla ihracat rakamlarındaki değişim %-0,9 oranına yükselmiştir. 2017 yılında ihracat rakamları 156,99 milyar dolara ulaşmakta ve bir önceki yıla göre bu değişim %10,1 oranındadır. 2018 yılında ihracat rakamı 167,92 milyar dolara ulaşmaktadır. Bir önceki yıla göre bu oran %7 oranına düşmektedir. 2019 yılına gelindiğinde ihracat rakamı 170,53 milyar dolardır. Değişim oranı bir önceki yıla %2,2’dir. 2020 yılında 169,51 milyar dolar olan ihracat rakamı, bir önceki yıla göre %-6,3 oranında düşmektedir. Son olarak 2021 yılına bakıldığında 225,36 milyar dolara ulaşmaktadır. 2020 yılına göre ihracat değişimi %33 oranındadır.

Sonuç olarak Türkiye’de dış ticaret rakamları sürekli değişim göstermektedir. Ve son on yıllık ihracat rakamlarına bakıldığında en yüksek 2021 yılında görülmektedir.

**Tablo 10.** Türkiye’de en fazla ihracat yapan ilk 10 il

İL (BİNS)	2020 Kasım	2021 Kasım	Değişim %
İSTANBUL	6.147.774	8.723.971	41,9%
KOCAELİ	1.249.201	1.462.261	17,1%
BURSA	1.317.509	1.368.620	3,9%
İZMİR	861.478	1.105.491	28,3%
GAZİANTEP	708.425	904.737	27,7%
ANKARA	689.189	885.808	28,5%
SAKARYA	452.763	506.351	11,8%
MANİSA	438.779	455.054	3,7%
HATAY	258.804	405.784	56,8%
DENİZLİ	333.639	401.777	20,4%

**Kaynak:** (TİM, 2022)

Türkiye’de Kasım 2020 ve 2021 yıllarında en fazla ihracat yapan 10 il İstanbul, Kocaeli, Bursa, İzmir, Gaziantep, Ankara, Sakarya, Manisa, Hatay ve Denizli’dir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere İstanbul’da 2020-2021 yıllarında ihracat değişimi %41,9 oranındadır. Kocaeli’nde 2020-2021 yıllarında ihracat değişimi %17,1 oranındadır. Bursa’da 2020-2021 yıllarında %3,9 oranında ihracat rakamlarında artış bulunmaktadır. İzmir’de 2020-2021 yıllarında ihracat rakamlarındaki değişim %28,3 oranındadır. Gaziantep’te 2020-2021 yıllarında ihracat rakamlarındaki değişim oranı %27,7’dir. Ankara’da ise 2020-2021 yıllarında ihracat rakamlarındaki değişim oranı %28,5’tir. Sakarya’da 2020-2021 yıllarında ihracat rakamlarındaki değişim %11,8 oranındadır. Manisa ilinde ise 2020-2021 yılları arasında ihracat rakamlarındaki değişim oranı %3,7’dir. Hatay’da 2020-2021 yıllarında ihracat rakamlarındaki değişim %56,8 oranındadır. Son olarak Denizli ilinde 2020-2021 yıllarında ihracat rakamları arasındaki değişim %20,4 oranındadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE BULGULAR

#### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Girişimcilik ekonomik kalkınmayı sağlayan önemli bir faktördür (Uygun R. K., 2019, s. 4). Girişimcilik süreci bir bütün olarak incelendiğinde, bu sürecin girişimcilik fırsatının tespiti ile başladığı ve bu fırsatı değerlendirmek için yeni bir işletmenin kurulması, satın alınması veya devir alınması ile tamamlandığı görülmektedir. Girişimsel davranış, fırsatlardan yararlanmak için yeni bir organizasyon yaratmayı içerir. Girişimsel süreç, fırsatları algılama ve bu fırsatlardan yararlanmak için bir organizasyon yaratma ile ilgili tüm işlevleri, faaliyetleri ve eylemleri içerir. Girişimci, fırsatları algılayan ve bunlardan yararlanmak için bir organizasyon oluşturan veya kuran kişidir (Uygun R. K., Girişimcilik Deneyimine Dayalı Girişimci Türleri ve Örnek Alan Çalışmaları , 2018, s. 13). Girişimciliğin kalbi, mevcut kaynaklardan etkilenmeden fırsatları algılama ve o fırsatlardan yararlanma yönelimli olmaktadır (Uygun R. K., 2016).

Uluslararası girişimcilik (IE), uluslararası işletme (IB) ve girişimcilik teorisinin kesiştiği noktada, uluslararası yönetim, girişimcilik ve stratejik yönetim için birçok önemli çıkarımı olan önemli ve ilgi çekici bir araştırma literatürüdür (McDougall & Oviatt, 2000, s. 902). Uluslararası girişimcilik oldukça yeni bir kavram olup ilk çalışmalar 1980'li yılların sonlarına doğrudur (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 2). McDougall'ın (1989, s. 387) yerel ve uluslararası yeni girişimleri karşılaştıran ampirik çalışması, uluslararası girişimcilik konusunda akademik çalışmaların önünü açmaktadır. Zahra ve George ise daha önce kullanılmayan dış pazarları yeni girişimlere açtığı görülen son teknolojik gelişmeleri ve kültürel farkındalığı vurgulamaktadır (Zahra & George, 2002, s. 270). Dünya genelinde daha kolay ve hızlı iletişim ve ulaşım, mesafenin çeşitli boyutlarını (coğrafi, kültürel ve kurumsal, idari ve ekonomik, Ghemawat'ın 2001'de önerdiği mesafe boyutlarını takip ederek) derinden anlama ihtiyacını azaltmamıştır (Zucchella, Hagen, & Serapio, 2018, s. 4).

Küreselleşmenin artması ve değişen dünya ekonomisiyle beraber girişimciler yönlerini dış ticarete çevirmektedirler. Bu bağlamda ihracat yapan uluslararası girişimcilerin girişimsel fırsatları keşfetmesinde ve değerlendirmesinde uluslararasılaşma süreçlerinin, doğaçlama ve planlı yaklaşımlarının incelenmesi

araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Karabük ve Bursa’da bulunan farklı sektörel dağılımları olan toplamda 10 işletme sahibi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörler içinde bulunan uluslararası girişimciler değerlendirilerek gelecek çalışmalara ışık tutmaktadır.

Araştırmanın amacı ihracat yapan uluslararası girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerine bakılarak nasıl bir yol izlediklerine ve aynı zamanda doğaçlama ve planlı yaklaşımlarına bakılarak bu girişimcilerin girişimsel fırsatları keşfetmesinde nasıl bir rol aldıkları detaylı bir şekilde incelenmektedir.

### **3.1.1. Araştırmanın Tasarımı**

Girişimcilik yönetim bilimlerinin en yeni paradigmalarından birisidir. Tüm yeni paradigmalar gibi girişimcilik de diğer bilimlerin metot ve teorilerini kullanılarak ortaya çıkmıştır. Fakat girişimcilik ayrı bir disiplin olarak geliyecekse, kendine özgü metot ve teorilere ihtiyacı vardır. Girişimcilik paradigması henüz kendi alanına yönelik araştırmalar için farklı metot ve teoriler geliştirememiştir. Esas itibariyle metot ve teorilerini diğer bilimlerden almaktadır (Uygun R. , 2011). Uluslararası girişimcilik araştırması için, uluslararası girişimcilik faaliyetinin dünyayı etkileyen bir dizi sonuca nasıl yol açtığını araştırırken, küresel sürdürülebilir refah, ihtiyaç duyulan bir odak noktası sağlamaktadır (Zahra, Newey, & Li, 2014, s. 153). Yaklaşık 30 yıl öncesinden itibaren araştırmacılar girişimcilik ve uluslararası girişimcilik fenomenini zenginleştirmek için diğer disiplinlerden popüler teorileri almakta ve alana uyarlamaktadırlar. Bu adaptasyon araştırmaların bulgularını güçlendirmektedir (Zahra S. A., 2007, s. 443).

Bazı teoriler iyi kurulmuş ve incelenmiştir bazıları ise yenidir ve literatürde etkin bir konuma sahip değildir. Benzer olarak bazı girişimcilik araştırma konuları iyi incelenmiş ve anlaşılmalıdır. Bazı konular ise iyi aydınlatılmamış ve anlaşılmamıştır. Bu durum iki boyutla ifade edilebilir. Kurulu ya da yeni teori ve kurulu ya da yeni araştırma konusu. Bu iki boyutun kombinasyonu 4 senaryo ortaya koymaktadır (Zahra S. A., 2007, s. 445).

**Tablo 11.** Araştırma Senaryoları

Fenomen	Kurulu	Yeni	Kurulu	Yeni
Teori	Kurulu	Kurulu	Yeni	Yeni
Senaryo	1	2	3	4
Bağlamsal Zenginlik	Düşük	Orta	Orta	Yüksek

**Kaynak:**(Zahra S. A., 2007, s. 446)

Araştırmanın tasarımı Zahra (2007)'den yola çıkarak yeni bir fenomen olan uluslararası girişimcilik sürecini aydınlatılmasına yönelik bilinen bir teoriden (Senaryo 2) yararlanılmaktadır. Zahra (2007) yeni bir fenomeni aydınlatmak için bilinen bir teoriden faydalanılması durumunda teorinin evrensel olduğunu varsayma, sınırların kaçamak tanımlamaları ve bulguların teori açısından ne anlam ifade ettiğini atlama hatalarına karşı araştırmacıları uyarmaktadır. Araştırma alanının zenginliğini yakalayarak, alan özelliklerinin öncülleri ve varsayımları nasıl etkilediğini göstererek araştırmacı, teoriyi en iyi biçimde yeni fenomende kavramsallaştırabilir.

Nitel araştırma belli başlı felsefi yönelim ve yaklaşımı kapsayan bir araştırma türüdür. Nitel araştırmanın kökleri antropoloji, sosyoloji ve gazetecilik, eğitim, hukuk, sağlık gibi çeşitli uygulama alanlarına kadar uzanmaktadır. 1960 ve 1970'lerde metot üzerine odaklanan birçok yayın ortaya çıkmıştır. 20. Yüzyılın sonlarında nitel araştırma tek başına bir araştırma metodolojisi noktasına gelmiştir (Merriam, 2018, s. 18). Nitel yöntemler, nicel araştırmalardan farklı bir bilimsel yaklaşım göstermektedir. Nicel ve nitel araştırmalarda süreçler benzerlik göstermektedir. Nitel yöntemler metne ve görsel veriye dayanmaktadır. Veri analizinde ise kendine özgü adımları vardır ve farklı desenler kullanılmaktadır. Nitel araştırmada, araştırmanın hedefi konusunda bilgilendirilmesi, kendine özgü desenlerden bahsedilmesi, araştırmacının araştırma sürecindeki rolünün dikkatli bir şekilde aktarılması, veri kaynaklarının artırılması, veriler kaydedilirken belirli protokollerin kullanılması, verinin çoklu analiz aşamaları ile analiz edilmesi ve toplanan bu verilerin metodolojik bütünsellik veya doğruluğunun/geçerliliğinin yazımı için kullanılan yaklaşımlardan bahsedilmesi gerekmektedir (Creswell & Creswell, 2021, s. 179).

Zengin veri elde etme imkânı açısından nitel araştırma perspektifi benimsenmiştir. Yeni araştırma alanlarında amaç keşifsel bulgular aracılığıyla mevcut bilgi birikimine katkı sağlayarak alanda gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalara teorik bakış açıları geliştirmek ise nitel araştırma teknikleri uygun bir seçim

olmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır.

Nitel araştırmalarda mülakat bilgi üretmek için yapılan katılımcı bir yöntem olarak algılanmaktadır. Araştırmacının bireylerden; geçmiş deneyimlerine ve olaylarla ilgili başarılı bilgi sağlayabilmesinin tek yolu derinlemesine mülakat yöntemidir. Başka bir ifadeyle bireysel ve hassas konularla ilgili bilgi toplama, gizli kalmış duygu ve anlamlara ulaşmada, gruptan etkilenmeyi; beğenilme kaygısını ve sosyal onaylanmayı en aza indirgeyerek bireysel görüşleri anlamının önemli olduğu olaylarda ve durumlarda yüksek oranda verimlilik sağlamaktadır (Uygun R. , 2006, s. 192).

**Tablo 12.** Nitel Araştırmanın Özellikleri

Özellikler	LeCompte and Schensul-1999	Hatch 2002	Marshall and Rossman 2015	Ravitch and Mittenfelner Carl 2016
Doğal bir ortamda yapılır (alan)	Evet	Evet	Evet	Evet
Veri toplamada anahtar araç olarak araştırmacıya güvenilir		Evet		Evet
Birden çok yöntem kullanmayı içerir	Evet		Evet	
Tümevarım ve tümdengelim arasındaki karmaşık akıl yürütmeyi içerir	Evet	Evet	Evet	Evet
Katılımcıların çoklu bakış açılarına ve anlamlarına odaklanır	Evet	Evet		Evet
Katılımcıların veya sitelerin bağlamı veya ortamı içinde yer alır	Evet		Evet	Evet
Ortaya çıkan ve gelişen bir tasarım içerir		Evet	Evet	Evet
Araştırmacının arka plan etkilerini yansıtır ve yorumluyor olması gerekir			Evet	Evet
Bütünsel, karmaşık bir resim sunar		Evet	Evet	Evet

**Kaynak:**(Creswell & Poth, 2018, s. 83)

### 3.1.1.1. Gözlem Biriminin Tayini

Girişimcilik araştırmalarının baş aktörü girişimcidir. İşletmeler ister sıfırdan kurulmuş ister miras yoluyla aileden alınmış ya da satın alınmış olsun girişimcilerin



davranışlarının sonuçları olmaktadır. Bu bağlamda girişimcinin bir kenara bırakılarak sadece sonucun (işletmenin) incelenmesi, çevreye ya da koşullara aşırı vurgunun yapılması, karar alıcı ve uygulayıcı olan girişimcinin dışlanmasına neden olacaktır. Sonuçta çevre girişimcinin algıladığı kadar etken olmakta ve işletmenin varlığı da öncelikle girişimcinin niyetlerine bağlı olmaktadır. Nitekim girişimcilik araştırmalarında öne çıkan bilişsel yaklaşım, bireylerin iş kurma kararını objektif gerçekliklerden ziyade bireylerin algılarının yönlendirdiğine işaret etmektedir (Simon ve diğerleri 1999: 116).

Uçbaşaran ve diğerleri (2001), Davidsson ve Wiklund (2001), Shane (2000) gibi birçok çalışmada girişimci, temel analiz birimi olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda gözlem birimi çalışmada, işletmenin sıfırdan kurulmasında, miras yoluyla devir alınmasında ya da satın alınmasında rol oynayan girişimci olmaktadır. Sadece işletmelerin gözlem birimi olarak ele alınması ise girişimcilik sürecinin ve girişimcinin araştırıldığı bir çalışmada eksik olabilir. Ancak firma düzeyinde çalışan sayısı, işgücü devri, örgüt ve sahiplik yapısı gibi değişkenler örnekleme homojenite ya da heterojenite yaratmak için kullanılabilir. Bireysel düzeyde örnekleme cinsiyet, etnik köken, yaş, eğitim, deneyim, kurucu, yönetici, uzman gibi (mevki) değişkenler seçim kriteri için kullanılabilir (Neergaard, 2006, s. 260). Girişimciliğin anlaşılabilmesi için, öncelikle girişimcinin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir.

Uygun ve diğerleri (2011) girişimcilik araştırmalarına yönelik önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler arasında, araştırmanın hedefleri arasında bulunanlar aşağıdaki gibidir:

- Birçok araştırma büyük miktarda girişimciyi içeren örnekleme odaklanmakta ve sonuçta çalışma sonuçları bu kümedeki yerel düzeyde yer alan işletme sahibi ve işletmeleri görmezden gelmektedir.
- Bir bölgedeki yerel girişimci örgütlerinin, girişimsel potansiyel ve performans açısından incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Örnekleme**

Girişimciliğin kendine özgü farklı araştırma koşullarından dolayı değişik disiplinlerde uygulanan örnekleme yöntemleri tam olarak alanda operasyonel hale

getirilememektedir. Metodoloji, alana inildiğinde karşılaşılan zengin bağlamı temsil etme açısından yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle araştırmacı, eğer araştırma konusu girişimcilik ise her an farklı değişkenlere ve sürprizlere açık olmalı ve araştırma tasarımını esnek yapmalıdır. Bu kapsamda sadece belirli bir teorik ya da metodolojik amaca dayanarak alana inilmesi ya da belli bir analiz yöntemine yönelik kanıt aranması sınırlı bulgularla neticelenecektir. Ek olarak araştırma amaçları dışında tutulan arşivler ve kayıtların sahip olabileceği popülasyon ve içerik kısıtlarına karşı araştırmacı daima tetikte olmalıdır (Uygun R. , 2011).

Hofer ve Bygrave (1992) çalışmalarında araştırma tasarımı ile örneklem stratejisi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarlar, örneklerin temsil gücünün yüksek olması isteniyorsa tipik vakaların seçilmesi gerektiğini, eğer açıklama gücünün yüksek olması isteniyorsa ve en iyi örnekler hedef alınmışsa ekstrem vakaların örnekleme dahil edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu nedenle açıklamaya yönelik tasarımlar örneklem araştırmalarıyla birlikte entegre edilerek hem örneklemin temsil kabiliyeti göz önüne alınmalı hem de fenomeni açıklama amacı da göz ardı edilmemelidir. Temsil kabiliyeti için girişimciliğin ve girişimsel süreçlerin karmaşıklığı feda edilmemelidir. Sonuç olarak Neergaard (2006, s. 259)'nın da vurguladığı gibi genellenebilirlikle karmaşıklık kıyaslandığında her zaman karmaşıklık kazanacaktır.

VanderWerf ve Brush 1989 yılındaki, girişimcilik araştırmalarında kullanılan örneklem prosedürlerine yönelik incelemeleri sonucu analiz birimi seçiminde en çok kullanılan üç kriter bulgulamışlardır: birimlerin yeniliği, belirli bir endüstriye yönelik olma ve küçük örneklem. Örneklem birimi seçim kriterleri ise kurucu girişimci olma, iş sahibi olma ya da işletmenin yöneticisi olmadır. Ayrıca, kolayda veriye ulaşma ya da girişimciliğin belli bir yönüne odaklanma örneklem için vazgeçilmez olmaktadır (Uygun R. , 2006).

Araştırma amacına uygun biçimde popülasyonunun tespiti ve örnekleme yönelik süreçler tasarlanmıştır. Bu süreçler aşağıdaki tablodaki gibidir:

**Tablo 13.** Araştırma Örnekleminin Oluşturulması

Örnekleme Çerçevesi Zıt-avantajlı ve Dezavantajlı- Ekolojiler	Örnekleme Stratejisi (Neergaard, 2006, s. 259)	Örnekleme Usulü
Karabük	Teori Güdümlü (Teorik/Amaçlı/Kriter)	Tam sayım
Bursa	Teori Güdümlü (Teorik/Amaçlı/Kriter)	Maksimum Çeşitlilik Farklı İş Alanları Tabakalı Amaçlı 1.Kuşak/Sıfırdan Kuran 2.Kuşak/Aile işini devir alma ya da ortak olma)

Ek olarak, başarı için farklı endüstriler, farklı bireysel karakteristik ve kaynaklar gerektiriyor olabilir. Bulguların tutarsızlığı noktasında “Girişimsel Fırsat Etkisi” (Uygun & Kasımoğlu, 2010, s. 272) dikkatle incelenmesi gereken bir faktördür.

### 3.2.1. Popülasyonun Tespiti

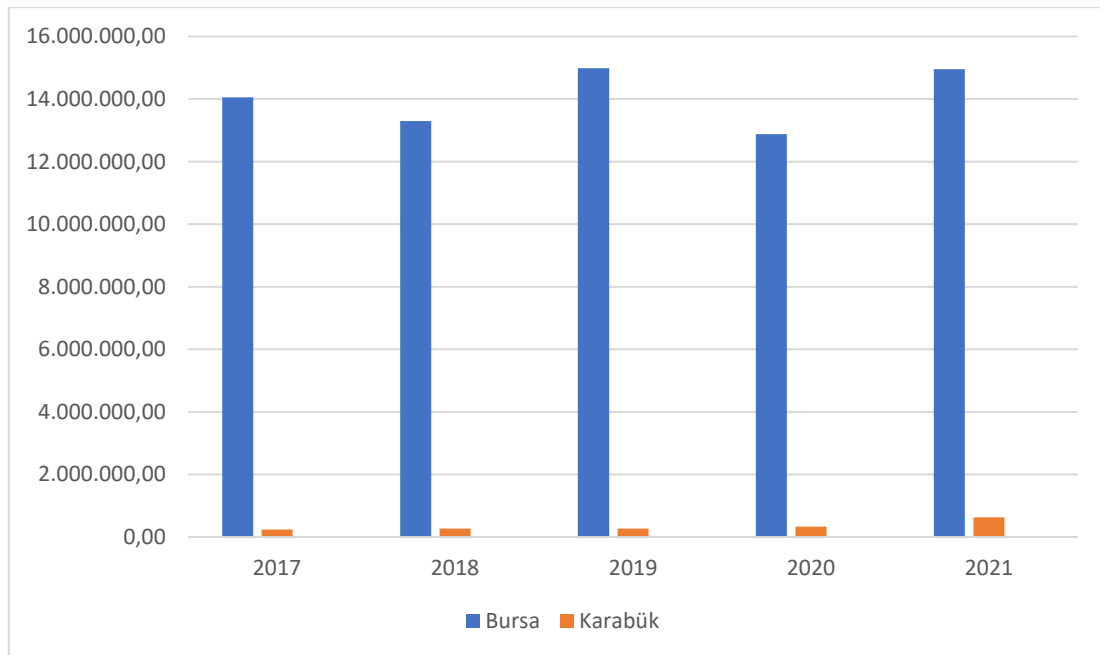
Girişimcilik araştırmalarında popülasyonun tespiti çoğu kez neredeyse imkansızdır. Örneğin kırsal kesimdeki küçük işletmelerle ilgili veri tabanları ve bu işletmelerin karakteristikleri ile ilgili istatistikler araştırmalarda yer almamaktadır. Ayrıca farklı veri tabanlarının entegrasyonunu engelleyen yasalar da vardır. Örneğin Danimarka’da, yeni kurulan işletmelerin kayıt altına alındığı Ulusal İstatistik Bürosu’nda bu işletmelerin sahipleri yer almamaktadır. İşletmelerin tescil edildikleri veri tabanında bu veriler olmakla birlikte iki veri tabanının birleştirilmesini kanunlar, kişisel mahremiyet ilkesi nedeniyle engellemektedir. Yeni kurulan işletmeleri araştıran bir kişinin tüm işletmeleri tek tek gezmesi gerekmektedir (Neergaard 2006: 254-255).

Araştırma yapılırken il bazlı popülasyon tercih edilmektedir. Bursa ve Karabük illerinin seçilmesi zıt ekolojiler olmasıdır.

Bir müşavirlik firmasında 1961 yılında Türkiye’nin sayılı illerinde “Devlet Planlama Teşkilatı” için bir araştırma yapmıştır. Ve Bursa bu iller (İstanbul, Bursa, Adana, Adapazarı Zonguldak ve Mersin) içerisinde proje için en uygun il seçilmiştir.

Bursa Organize Sanayi Bölgesi türünün gerçekleştirilen ilk örneği olarak kayıtlara geçmiştir. Bursa’da toplamda 17 organize sanayi bölgesi bulunmaktadır (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, 2021). Aynı zamanda ilde bulunan liman ve havalimanı dış ticarete uygun kriterler için zemin oluşturmaktadır.

Karabük’te ise sadece bir organize sanayi bölgesi bulunurken limana ve hava limanına olan uzaklığı da dış ticaret açısından gelişmemiş bir şehir profili oluşturmaktadır. Karabük’te ihracat yapan firmalar Karadeniz İhracatçı Birliklerine ve Ticaret ve Sanayi Odalarına bağlı iken, Bursa’da ihracat yapan firmalar Uludağ İhracatçı Birliklerine, Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına bağlıdır.



(Tim, 2022)

### Şekil 19. Bursa ve Karabük İllerinin Son 5 Yıllık ihracat rakamları

2017 yılında yıl sonu ihracat rakamlarına bakıldığında Bursa 2. sırada yer alırken Karabük 41. sırada yer almaktadır. 2018 yılında Bursa 3. sıraya düşmektedir ve Karabük 41. sırada yer almaktadır. 2019 yılında Bursa ve Karabük bir önceki yıla göre sıralarını korumakta ve Bursa 3. sırada Karabük ise 41. sırada yer almaktadır. 2020 yılında Bursa 2. sıraya yükselirken Karabük ise 34. sıraya yükselmektedir. 2021 yılı yıl sonu ihracat rakamları verilerine göre Bursa 3. sıraya düşerken Karabük ise 35. sıraya düşmektedir (Tim, 2022).

### 3.2.2. Örnekleme Stratejisi ve Örneklem Çerçevesinin Seçimi

Hofer ve Bygrave (1992) örneklem çerçevelerinin seçiminde girişimcilik sürecinin kendine özgü niteliklerinden dolayı en çok kullanılması gereken örneklem stratejileri arasında amaca yönelik örneklemeyi, tabakalı örneklemeyi ya da istatistiki değişken örneklemesini vurgulamıştır. Yazarlara göre, girişimcilik araştırmalarında, basit tesadüfi örneklemeden kaçınılması gerekmektedir. Eğer mümkünse tam sayım yöntemi uygulanabilir. Örneklem birimleri arasında küçük ya da büyük farklılıklar varsa popülasyondaki alt grupların da temsili için tabakalama iyi bir örnekleme stratejisi olmaktadır. Diğer taraftan eğer teorik yapı ve konseptler test edilecekse teori güdümlü örnekleme tercih edilmelidir (Neergaard 2006: 261).

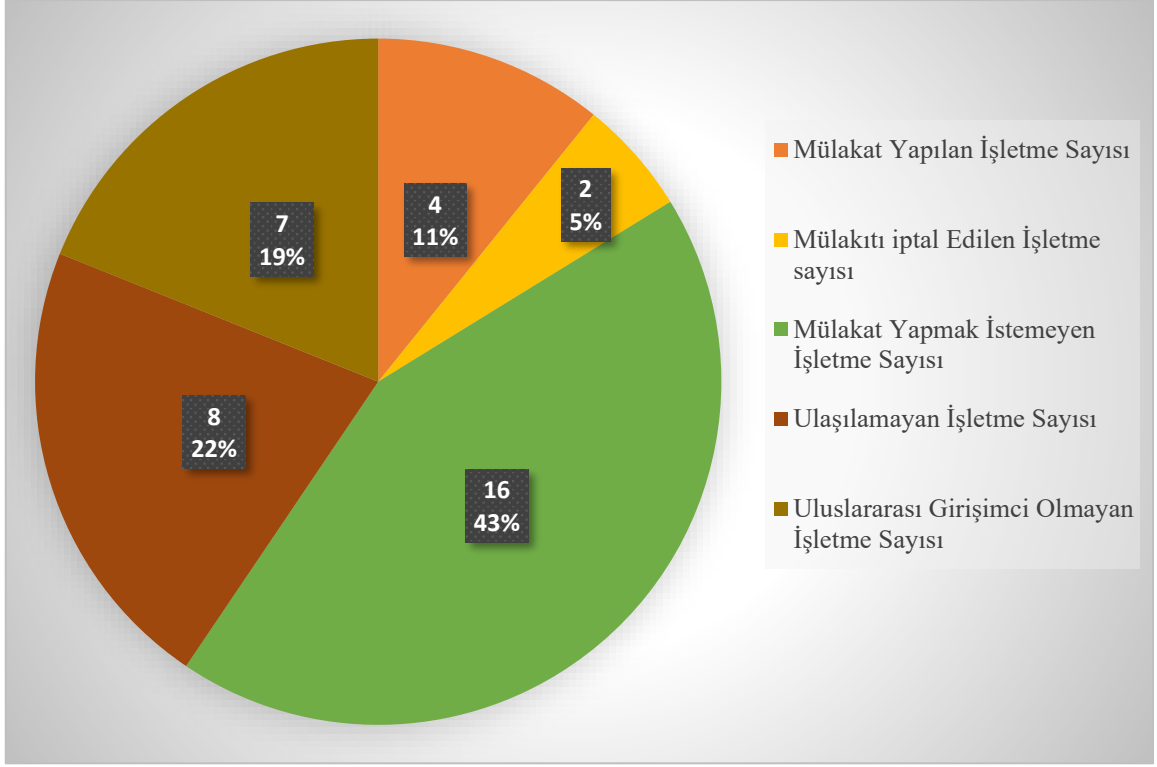
Ayrıca bazı iş alanlarında girişimci türlerinin yoğunluğu değişebilmektedir. Girişimsel fırsat etkisi (Uygun & Kasımoğlu, 2010, s. 272) olarak kavramsallaştırılabilecek olan bu etken, ilgili sektörlerden bazı tesadüfi yöntemlerle gerçekleştirilecek bir örneklemin temsil gücünü sınırlayabilmektedir. İşletme popülasyonlarına yönelik araştırmalarda kullanılan Standart Sanayi Sınıflaması kodlarından yola çıkarak tasarımılanan örneklemler girişimcinin ve girişimci ile işletmelerin incelendiği araştırmalarda yetersiz kalmaktadır. Ek olarak araştırma alanında gerçekleştirilen ön incelemelerde arşiv kayıtlarının içerik ve popülasyon kısıtına maruz kaldığı görülmüştür.

Diğer taraftan kayıtların yeterince güncellik arz etmediği görülmüştür. Bu kapsamda eğer Karabük Ticaret Odası ve Safranbolu Ticaret Odası örneklem çerçevesi olarak kullanılacaksa güncellik arz etme ihtimali yüksek olan ve birçok çalışmada da kriter olarak kullanılan (örneğin, VanderWerf ve Brush 1989: 52) son yıllarda kurulmuş olma ya da araştırmanın tasarıma yönelik olarak işletme kurmuş olma veya devir alma gibi bir kısıtı ile ele alınmalıdır. Örnekleme dahil olacak katılımcıların ihracat yapan firma sahibi olması veya ortaklarından olmasına ve çalışan sayılarının 10-500 arasında olması kriter olarak ele alınmıştır.

### 3.2.3. Örnekleme Prosedürleri

Örnekleme çerçevelerinden Karabük Ticaret ve Sanayi Odası ve Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası üyelerine yönelik örnekleme usulünde tam sayım yöntemi

kullanılmıştır. Araştırma evreninin tamamının, yani o evrendeki bütün birimlerin incelenmesi tam sayım şeklinde adlandırılmaktadır (Bailey 1987: 81; Sekaran 2000: 266). Tam sayımın tipik bir örneği, nüfusun karakteristiklerini tüm birimleri tarayarak saptayan nüfus sayımlarıdır.



**Şekil 20.** Çalışma Kapsamında İncelenen Karabük ve Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Dağılımı

Karabük Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı işletme sayısı 23, Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı 14 işletme vardır. Toplamda 37 üye işletme bulunmaktadır. Karabük ilinde yapılan toplamda 6 mülakat vardır lakin 2 mülakat örneklem kriterlerine uymadığı için iptal edilmiştir. Mülakat yapmak istemeyen işletme sayısı 16'dır, ulaşılamayan işletme sayısı 8'dir ve uluslararası girişimci olmayan (bir kez ihracat yapmış veya hiç yapmamış) işletme sayısı 7'dir.

Örneklem çerçevelerinden Bursa Uludağ İhracatçılar Birliğine bağlı birliklerden 1 tane seçmek kaydıyla maksimum çeşitlilik (heterojen) örnekleme kullanılmıştır. Patton'a 1990 yılında, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanmanın avantajını, 'büyük çeşitlilikten ortaya çıkan ortak kalıpların, temel deneyimleri ve merkezi, paylaşılan yönleri yakalamada özel ilgi ve değere sahip olmasıdır' şeklinde

bahsetmektedir. Maksimum çeşitlilik örnekleme bir başka avantajı, veri toplama ve analizinin hem benzersizliği belgelemek için yararlı olan her bir vakanın yüksek kaliteli ayrıntılı açıklamalarını hem de önemlerini heterojenlikten ortaya çıkan önemli ortak kalıpları sağlaması gerektiğidir. Ek olarak, maksimum çeşitlilik örnekleme, bulguların sağlamlığını artırır. Bu muhtemelen maksimum varyasyonun girişimcilik araştırmacıları arasında açık ara en popüler strateji olmasının nedenidir (Neergaard, 2006, s. 263-264).

Tam sayım yöntemi ve maksimum çeşitlilik örnekleme dahilinde katılımcıların tabakalı amaçlı örneklem kullanarak araştırmaya kuşakların (1. ve 2. Kuşak) nasıl etkilediğine bakılmaktadır. Tabakalı amaçlı örneklem, tabakalara ayrılmış örneklem içerisinden amaçlı olarak seçilen yeni örneklem grubudur (Baltacı, 2018, s. 257).

**Tablo 14.** Uludağ İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Alt Birlikler

Uludağ İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Birlikler	Üye Sayısı
Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB)	2347
Uludağ Tekstil İhracatçıları Birliği (UTİB)	2949
Uludağ Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (UHKİB)	851
Uludağ Meyve Sebze Mamulleri İhracatçıları Birliği (UMSMİB)	286
Uludağ Yaş Meyve Sebze İhracatçıları Birliği (UYMSİB)	341
<b>Toplam</b>	<b>6.774</b>

Uludağ İhracatçı Birliklerine bağlı alt; Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB) üye sayısı 2347, Uludağ Tekstil İhracatçıları Birliği (UTİB) üye sayısı 2949, Uludağ Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (UHKİB) üye sayısı 851, Uludağ Meyve Sebze Mamulleri İhracatçıları Birliği (UMSMİB) üye sayısı 286, Uludağ Yaş Meyve Sebze İhracatçıları Birliği (UYMSİB) üye sayısı 341dir ve Uludağ İhracatçı Birlikleri toplamda üye sayısı 6774dür. Bu rakamlar sadece Bursa ilinde bulunan üyelere aittir. Uludağ İhracatçı Birliklerine bağlı toplamda 13078 üye bulunmaktadır.

### 3.2.4. Örneklem Miktarı

Cooper ve Schindler (2014, s. 151), bir araştırmacının, araştırılan bilginin derinliğini ve genişliğini, genişleme devam ettiği sürece örnekleme devam etmesini

tavsiye etmektedir. Ancak yeni bilgiye veya içgörü kazanılmadığında durması konusuna değinmektedir. Yapılan saha çalışmasında katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarla 9 mülakattan sonra veri doygunluğuna ulaşılmıştır ama randevu alındığı için araştırmacı bir mülakat daha yapmıştır. Ve toplamda 10 mülakattan oluşmaktadır.

**Tablo 15.** Girişimcilikte Planlı Ve Doğaçlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar Ve Örneklem Miktarları

	Örneklem Miktarı	Araştırma Yeri
(Sabdia, 2015)	10	Güney Afrika
(Price, 2018)	12	Washington
(Pinfold, 2015)	32	İngiltere
(Martins, 2016)	3	Portekiz

### 3.3. Veri toplama Prosedürleri

Veri toplama prosedürleri başlığı altında araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri, veri toplama enstrümanlarının hazırlanması ve veri toplama sürecine yönelik bilgiler verilmektedir.

#### 3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Mülakat, en az iki kişi arasında sözlü bir iletişim sürecidir. Terim olarak mülakat, araştırmadaki bireylerle sözlü iletişim kurarak bilgi toplama tekniği olarak tanımlanmaktadır. Mülakatın amacı, bireyin iç dünyasına girmek ve bakış açısını anlamaktır. Mülakatlar yoluyla araştırmacılar, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlemlenemeyenleri anlamaya çalışırlar. Mülakat sosyal bir olaydır ve araştırmacı bu yöntemde veri toplama ve analiz aşamalarına müdahale edebilir. Araştırmacılar ve görüşmeciler bu bilgi yaratma sürecine dahil olurlar (Uygun R. , 2006).

Mülakat yöntemi üç yaklaşıma ayrılmaktadır; mülakat formu yaklaşımı, sohbet tarzı ve standart açık uçlu. Bunlardan mülakat formu yaklaşımı, bu çalışmada kullanılmıştır. Bu yaklaşım, mülakatta araştırılacak bir sorular ya da konular listesini kapsamaktadır. Mülakat formu yöntemi, benzer konulara yönelerek değişik bireylerden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanmaktadır. Araştırmacı önceden hazırladığı konu ya da alanlara sadık kalarak hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu



sorular hakkında daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahip olmaktadır (Uygun R. , 2006).

Mülakat formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Görüşmeci, mülakat sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilmekte, bazı konuların ayrıntısına girebilmekte ya da daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilmektedir. Mülakat formu yaklaşımı bazı avantajlara sahiptir. İlk olarak, araştırmacıya zaman esnekliği sağlamaktadır. Aynı zamanda, belirli bir forma dayalı bir mülakat, farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlamaktadır (Uygun R. , 2006).

### **3.3.2. Veri Toplama Enstrümanlarının Hazırlanması**

Çalışma veri toplama amacıyla yapılandırılmamış, açık uçlu ve yarı yapılandırılmış bir soru formu tasarlanmıştır.

Soru formu hazırlanırken literatürdeki çalışmalara dayanılarak hazırlanmıştır. Demografik bilgilerin bulunduğu bölüm Yalçın (2018)'dan alınmıştır. İşletmeye ait genel bilgiler kısmında ise Yalçın (2018), Anderson (2018) ve Tomalı (2019)'dan alınmıştır. Uluslararasılaşma süreci ile ilgili bölümde ise 8-11 arasındaki sorular Aragão (2018)'dan, 12 ve 15. soru Anderson (2018)'dan, 13-14.sorular Tomalı (2019)'dan alınmıştır. Planlı yaklaşım ile ilgili bölümde 1-4 arasındaki sorular ve 7.soru Sabdia (2015)'den 5 ve 6 sorular nicel bir çalışma olan Harms & Schiele (2012)'den uyarlanmıştır. Doğaçlama yaklaşımı ile ilgili bölümde ise 1,2,4,5 ve 6.soruları Sabdia (2015)'den, 3. ve 7.soru nicel bir çalışma olan Harms & Schiele (2012)'den alınmıştır.

### **3.3.3. Veri Toplama Süreci**

Veri toplama süreci Mart- Nisan 2022 tarihleri arasında tamamlanmıştır. İhracat yapan uluslararası girişimcilerin girişimsel fırsatları keşfetmesine yönelik mülakat formunun sorulması ve görüşmenin tamamlanması ortalama 1-1,5 saat arasında değişmektedir. Görüşmenin ilk 10 dakikası tanışma ve araştırma hakkında bilgi verilmesine yöneliktir. Yapılan mülakatların tümü yüz yüze ve girişimcilerin

firmalarında gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Araştırmacı sahaya kendisi çıkmış ve saha notları ile çalışmayı desteklemiştir.

### 3.3.4. Veri Analizi

#### 3.3.4.1. Tematik Veri Analizi

Tematik analiz, bir araştırmacının verilerde keşfedilen temaları tanımlamasına, analiz etmesine ve raporlamasına olanak tanıyan bir veri analizi biçimidir. Tema, araştırma sorusuyla ilgili önemli unsurları yakalar ve verilerdeki kalıpları belirtir (Braun & Clarke, 2006, s. 79-80). Tematik analizin nihai amacı, toplanan verilerden elde edilen en belirgin anlamları ve fikir gruplarını vurgulamaktır. Nitel verileri incelerken faydalı olduğu için tematik analiz seçilmiştir.

Braun ve Clarke (2006, s. 87) tematik veri analizi sürecinin altı aşamada gerçekleştiğini açıklamıştır.

**Tablo 16.** Tematik Analizin Aşamaları

Aşama	Sürecin Açıklaması
1. Verileri keşfetme	Verileri kopyalama (gerekirse), verileri okuma ve yeniden okuma, ilk fikirleri not etme
2. Başlangıç kodlarının oluşturulması	Verilerin ilginç özelliklerini tüm veri seti boyunca sistematik bir şekilde kodlamak, her kodla ilgili verileri harmanlamak.
3. Tema aranıyor	Kodları potansiyel temalar halinde harmanlamak, her bir potansiyel temayla ilgili tüm verileri toplamak.
4. Temaları gözden geçirme	Temaların kodlanmış alıntılar (aşama 1) ve tüm veri seti (aşama 2) ile ilişkili olarak çalışıp çalışmadığını kontrol ederek, analizin tematik bir "haritasını" oluşturur.
5. Temaları tanımlama ve adlandırma	Her temanın özelliklerini ve analizin anlattığı genel hikâyeyi iyileştirmek için sürekli analiz, her tema için net tanımlar ve adlar üretir.
6. Raporun üretilmesi	Analiz için son fırsat. Canlı, zorlayıcı alıntı örneklerinin seçimi, seçilen alıntılarının son analizi, analizin arkasını araştırma sorusu ve literatürle ilişkilendirme, analizin bilimsel bir raporunu üretme.

(Braun & Clarke, 2006, s. 87)

#### 3.3.4.2. Verileri Kodlama

Tablo 16'da tematik analizin altı aşamalı analiz yöntemi içinde verilerin çeşitli aşamalarda kodlanmasını gerektirdiği açıktır. Yapılan görüşmelerin tamamı ses

kaydına alınmış ve verilerin analize hazırlanması için yazıya dökülmüştür. Açık kodlama ve eksen kodlama yöntemi kullanılmıştır.

**Açık Kodlama:** Corbin ve Strauss (2008) tarafından açıklanan açık kodlama süreci, verilere atfedilebilen kavramları belirlemek için kullanılmaktadır. Yazıya dökülen verilerde göze çarpan tüm özelliklere kodlar atanmıştır. Açık kodlama işlemi iki şekilde gerçekleştirilmiştir: 1) Araştırmacı, göze çarpan özellikleri etiketleyerek (yeni kodlar oluşturmuştur) belirgin özelliklere kodlar atamıştır ve 2) Veri setlerindeki belirgin ifadelerin kod olarak atandığı kodlama sürecidir (Sabdia, 2015, s. 33).

**Eksen Kodlama:** Tematik analiz, temaların belirlenmesini ve daha sonra bu gruplara bireysel kodların atanmasını gerektirir. Temalar gözden geçirilir ve ardından tanımlanır ve isimlendirilir. Nitel metodolojiyi tartışan literatür, kodlama sürecinin bu aşamasına genellikle eksen kodlama olarak atıfta bulunur (Sabdia, 2015 , s. 33).

Bu aşamada araştırmacı, göze çarpan fikirleri kod grupları halinde bir araya getirmektedir. Bu kod grupları, gruplardan bazılarının diğerlerine daraltılıp daraltılamayacağını veya kaldırılması gerekip gerekmediğini belirlemek için analiz edilmektedir. Bu süreç tamamlandığında kalan kod grupları etiketlenmiş ve bunlar veri analizinin temalarını oluşturmuş olur (Sabdia, 2015 , s. 34).

### 3.4. Bulgular

Yapılan çalışmanın sonucunda belli başlı bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 17.** Demografik Bulgular

Mülakat sayıları	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Seviyesi
Mülakat 1	57	Erkek	Lisans
Mülakat 2	42	Erkek	Lisans
Mülakat 3	38	Erkek	Lisans
Mülakat 4	28	Erkek	Lisans
Mülakat 5	34	Erkek	Lise
Mülakat 6	71	Erkek	Lisans
Mülakat 7	40	Erkek	Lise
Mülakat 8	33	Erkek	Lisans
Mülakat 9	39	Erkek	Lisans
Mülakat 10	21	Erkek	Lise

Görüşmeler sonucunda katılımcıların demografik bilgileri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Katılımcıların %100'ü erkektir. Yapılan 10 mülakatta yaş ortalaması 40,3'tür. Mülakata katılan görüşmecilerin %30'u lise mezunuyken %70'i lisans mezunudur.

**Tablo 18. İş Deneyimi ve Yurt Dışı Tecrübesi**

<b>Mülakat sayıları</b>	<b>İş Deneyimi</b>	<b>Yurt Dışı Tecrübesi</b>
M (1)	35 Yıl	25 Yıl
M (2)	21 Yıl	14 Yıl
M (3)	15 Yıl	15 Yıl
M (4)	5 Yıl	5 Yıl (12 yıldır ihracat)
M (5)	15 Yıl	4 Yıl
M (6)	40 Yıl	11 Yıl
M (7)	25 Yıl	15 Yıl
M (8)	12 Yıl	11 Yıl
M (9)	15 Yıl	4 Yıl
M (10)	3 Yıl	11 Yıl

M (1) 35 yıllık iş deneyimine sahiptir ve 25 yıldır ihracat yapmaktadır. M (2) 21 yıllık iş deneyimine sahiptir ve 14 yıldır ihracat yapmaktadır. M (3) 15 yıllık iş deneyimine sahiptir ve 15 yıldır ihracat yapmaktadır. M (4) 5 yıldır bu işin içindedir ve firma olarak 12 yıldır ihracat yapmaktadır. M (5) 15 yıllık iş deneyimine sahiptir ve 4 yıldır ihracat yapmaktadır. M (6) 40 yıllık iş deneyimine sahip olup 11 yıldır ihracat yapmaktadır. M (7) 25 yıllık iş deneyimine sahiptir ve 15 yıldır ihracat yapmaktadır. M (8) 12 yıllık iş deneyimine sahiptir ve 11 yıldır ihracat yapmaktadır. M (9) 15 yıllık iş deneyimine sahip olup 4 yıldır ihracat yapmaktadır. M (10) 3 yıllık iş deneyimine sahiptir ve firma 11 yıldır ihracat yapmaktadır.

**Tablo 19.** Kuruluş Yılı, Faaliyet Gösterdiği Sektör, Faaliyet Gösterdiği Şehir ve Çalışan Sayısı

Mülakat sayıları	Kuruluş Yılı	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Faaliyet Gösterdiği Şehir	Çalışan Sayısı
Mülakat 1	1993	Blok Mermer Üretimi	Karabük	70
Mülakat 2	2001	Banyo Mobilyaları, İnşaat ve İnşaat Malzemeleri	Karabük	120
Mülakat 3	1996	Kadın Hazır Giyim ve Dokuma Alanı	Karabük	220
Mülakat 4	1995	Çerezlik Ay Çekirdeği ve Patlamış Mısır	Bursa	20 (ekstra yevmiye usulü çalışanları var.)
Mülakat 5	1970	Metal raf	Bursa	48
Mülakat 6	1984	Kâğıt ve Ambalaj	Bursa	45
Mülakat 7	2008	Döşeme ve Tekstil	Bursa	40
Mülakat 8	2006	Endüstriyel Halı Yıkama Makinaları	Bursa	30
Mülakat 9	2002	Aile Hekimliği Yazılımları (Sağlık Sektörü)	Bursa	60
Mülakat 10	1993	Asansör- Kılavuz Rayı	Karabük	480

**Tablo 20.** İhracata Başladığı Yıl, Toplam Satışlar İçindeki Payı ve İhracatı Yapılan Ülkeler

Mülakat	İhracat Başladığı Yıl	Toplam Satışlar İçindeki Payı	İhracat Yapılan Ülkeler
Mülakat 1	1997	%25	Japonya, Kore, Çin, Tayvan, Bangkok, Sırlanka, Malezya, Hindistan, Yunanistan, Portekiz, İspanya, İtalya, ABD, İngiltere, Küba
Mülakat 2	2007-208	%30	Filistin, Ürdün, Türkmenistan, Irak, Kosova, Karadağ, Yunanistan, Sırbistan, Kıbrıs, Almanya, Fransa, Libya, Gürcistan, Sudan
Mülakat 3	2007	%100	İngiltere, Fransa ve Avrupa Ülkeleri, Hong Kong, Çin
Mülakat 4	2010	%40	Almanya, Fas, Cezayir, Rusya, Mısır
Mülakat 5	2019	%70-80	Kosova, Gürcistan, İsrail, Romanya, Moldova, Katar, Portekiz, İrlanda, İngiltere, Polonya, Burkina Faso
Mülakat 6	2011	%2	Gürcistan, Azerbaycan
Mülakat 7	2008	%50	İngiltere, Almanya, Arnavutluk, Balkan Ülkeleri, Rusya, Cezayir, Fas, Lübnan, Ürdün, Azerbaycan, Özbekistan
Mülakat 8	2011	%100	55 ülkeye ihracat
Mülakat 9	2017	%15	Azerbaycan, Fas, Almanya
Mülakat 10	2001	%50	10'dan fazla ülkeye ihracat

Yukarıdaki tablo 19 ve tablo 20 göz önüne alınarak işletmelere ait genel bilgiler aşağıda verilmiştir.

**Mülakat (1):** İşletme 1993 yılında Karabük'te kurulmuştur. Blok mermer üretimi yapılan işletmede toplamda 70 personel bulunmaktadır. 1997 yılında ihracata başlayan işletme 16 ülkeye ihracat yapmaktadır. Yapılan satışların %25'ini ihracat oluşturmaktadır.

**Mülakat (2):** İşletme 2001 yılında Karabük'te kurulmuştur. Faaliyet gösterdiği alan banyo mobilyaları ve inşaat ve inşaat malzemeleri üzerinedir ve 120 personel bulunmaktadır. 2007-2008 yıllarında ihracata başlayan işletme 14 ülkeye ihracat yapmaktadır. Toplam satışların içinde ihracatın payı ise %30'dur.

**Mülakat (3):** İşletmenin kuruluş yılı 1996 yılındadır ve Karabük'te kurulmuştur. İlk olarak işe terzilikle başlayan işletme sonrasında işi büyüterek kadın hazır giyim ve dokuma alanında faaliyet göstermektedir. 220 personeli bulunan işletme son 5 yıldır toplam satışların içinde ihracatın payı %100'dür. 2005 yılında ihracata başlayan firma ağırlıklı olarak İngiltere'ye ihracat yapmaktadır ve çoğu ülkeye satışları bulunmaktadır.

**Mülakat (4):** İşletme 1995 yılında Bursa'da kurulmuştur. Faaliyet gösterdiği alan çerezlik ay çekirdeği ve patlamış mısır üzerinedir. 20 personel bulunmaktadır ve gerekli durumlarda yevmiye usulü işçi çalıştırmaktadırlar. 2010 yılında ihracata başlayan işletme 5 ülkeye ağırlıklı olarak ihracat yapmakta talep doğrultusunda diğer ülkelere de ihracat yapmaktadırlar. Toplam satışların içinde ihracatın payı %40'tır.

**Mülakat (5):** İşletme 1970'li yıllarda atölye olarak Bursa'da kurulmuştur. 2003 yılında ilk metalden raf gruplarına giren işletme 2017 yılında market rafları ve depo raflarına ağırlık vermekte olup işletmenin faaliyet alanını son yıllarda market ve depo rafları oluşturmaktadır. İşletmede toplamda 48 personel bulunmaktadır. İhracata 2019 yılında başlayan işletme 12 ülkeye ihracat yapmaktadır. Toplam satışların içinde ihracatın payı ise son yılda %70-80 aralığındadır.

**Mülakat (6):** İşletme 1984 yılında Bursa'da kurulmuştur. Kâğıt ve ambalaj üzerine faaliyet gösteren işletmede toplamda 45 personel bulunmaktadır. 2011 yılında ilk ihracatlarını gerçekleştiren işletme sadece 2 ülkeye ihracat yapmaktadır. Ve toplam satışların içinde ihracatın payı %2'dir. Yapmış oldukları işte tedarikçisi oldukları için

ithal edilen malın ihracının zor olduğuna değinen katılımcı gelecekte faaliyete geçecek olan projelerinin olduğundan bahsetmedir.

**Mülakat (7):** İşletme 2008 yılında devir alınmıştır. Faaliyette bulunduğu alan ise döşeme ve tekstil sektörüdür. Baba mesleği de tekstil olduğu için aynı yıl içerisinde ihracata başlanmıştır. İşletmede bulunan personel sayısı 40'dır. Toplam satışların içerisinde ihracatın payı %50'dir. Ve 10'dan fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. İlk ihracata başlanılan ülke İngiltere'dir.

**Mülakat (8):** İşletme 1999 yılında Bursa'da kurulmuştur. 2006 yılında endüstriyel halı yıkama makinaları imalatı yapmaktadır. İşletmede çalışan 30 personel bulunmaktadır. 2011 yılında ilk ihracata başlayan işletmenin belirli bir ülkeye ihracatı bulunmamaktadır. 11 yılda toplamda 55 ülkeye ihracatı gerçekleştiren firma son 3 yıldır toplam satışlarının %100 ihracat oluşturmaktadır.

**Mülakat (9):** İşletme 2002 yılında Bursa'da kurulmuştur. Sağlık sektöründe aile hekimliği yazılımları alanında faaliyet göstermektedir. İşletmede toplamda 60 personel bulunmaktadır. 2017 yılında ilk ihracatını gerçekleştiren işletme toplamda 3 ülkeye hizmet vermektedir. 2021 yılı içerisinde Dünya Sağlık Örgütü ile iş birliği yapan işletmenin toplam satışlar içerisinde ihracatın payı %15'tir.

**Mülakat (10):** İşletme 1993 yılında Karabük'te kurulmuştur. Asansör&kılavuz rayı üretimi yapan işletmede toplamda 480 personel bulunmaktadır. İhracata 2001 yılında başlayan işletme 10'dan fazla ülkeye ihracata yapmaktadır. Toplam satışlar içerisinde ihracatın payı %50'dir.

**Uluslararasılaşma sürecine yönelik sorular** aşağıda verilmiştir ve sorulara verilen cevaplarla birlikte analiz gerçekleştirilmiştir.

### **1. Uluslararasılaşma sürecinizi anlatır mısınız?**

Verilen cevaplar doğrultusunda m (1) fuar ve müşteri portföyüne, m (2) fuar ve direkt ihracata, m (3) direkt ihracat, hizmet genişletme ve fizibiliteye, m (4) talep ve kar marjına, m (5) fuar, müşteri portföyü, direkt ihracat ve fizibiliteye, m (6) fuar, pazar bilgisi ve müşteri ziyaretlerine, m (7) fuar, müşteri portföyü ve müşteri ziyaretlerine, m (8) talep, kar marjı ve iç piyasa darlığına, m (9) fizibilite ve müşteri ziyaretlerine ve son olarak m (10) Pazar bilgisi ve müşteri ziyaretlerine

odaklanmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde fuarlar en çok teşvik edici temayı oluşturmaktadır.

**Tablo 21.** “Uluslararasılaşma sürecinizi anlatır mısınız?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Fuar	+	+			+	+	+				5
Müşteri Portföyü	+				+		+				3
Doğrudan İhracat		+	+		+						3
Hizmet genişletme			+								1
Talep				+				+			2
Kâr marjı				+				+			2
İç piyasa darlığı								+			1
Fizibilite			+		+				+		3
Pazar bilgisi						+			+	+	3
Müşteri ziyaretleri						+	+			+	3

## 2. Uluslararasılaşırken karşılaştığımız başlıca zorluklar nelerdir?

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrusunda m (1) süreç ve adaptasyona, m (2) gümrük işlemleri ve tecrübesizliğe, m (3) zamanında teslim, m (4) maliyet artışına, m (5) süreç, hammadde ithalatı, fırsatları keşfetmek ve dil, m (6) dil, m (7) dil, m (8) gayri resmi ambargolar ve vize zorluklarına, m (9) dil ve m (10) rekabet ortamının zorluklarına değinmiştir. İşletmelerin uluslararasılaşırken karşılaştığı zorlukların başında süreç ve dil oluşturmaktadır.



**Tablo 22.** “Uluslararasılaşırken karşılaştığınız başlıca zorluklar nelerdir?” sorusunun kodlamaları

	M(1)	M(2)	M(3)	M(4)	M(5)	M(6)	M(7)	M(8)	M(9)	M(10)	Sıklık
Süreç	+		+		+						3
Adaptasyon	+										1
Gümrük işlemleri		+									1
Tecrübesizlik		+									1
Zamanında teslim			+								1
Maliyet artışı				+							1
Hammadde ithalatı					+						1
Fırsatları keşfetmek					+						1
Kalite					+						1
Dil						+	+		+		3
Gayri resmi ambargolar								+			1
Vize zorlukları								+			1
Rekabet ortamı										+	1

### 3. İşletmenizin uluslararası ağını nasıl geliştiriyorsunuz?

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda m (1) ve m (2) fuarları, m (3) müşteri ziyaretleri, aracı kurumları, kulaktan kulağa, m (4) fuar, talepleri, m (5) müşteri ziyaretleri, sosyal medya, dış ticaret departmanı, bayilik üstü, partner ve interneti, m (6) fuar, müşteri ziyaretleri, sosyal medya ve interneti, m (7) müşteri ziyaretleri, internet ve sosyal medyayı, m (8) partner, fuar, tanınma, reklam, internet ve

sosyal medyayı, m (9) reklam, kulaktan kulağa ve Sağlık Bakanlığı ve m (10) dış ticaret departmanı aracılığı ile uluslararası ağını geliştirdiklerini belirtmektedir. İşletmeler uluslararası ağını geliştirirken en çok fuarlardan akabinde ise müşteri ziyaretleri, sosyal medya ve internetten yararlandıklarını belirtmektedirler.

**Tablo 23.** “İşletmenizin uluslararası ağını nasıl geliştiriyorsunuz?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Fuar	+	+		+		+		+			5
Müşteri ziyaretleri			+		+	+	+				4
Reklam								+	+		2
Aracı kurumlar			+								1
Kulaktan kulağa (mouth to mouth)			+						+		2
Talep				+							1
Sosyal medya					+	+	+	+			4
Dış ticaret departmanı					+					+	2
Bayilik üstü					+						1
Partner					+			+			2
İnternet					+	+	+	+			4
Referans							+				1
Tanınma								+			1
Sağlık bakanlığı									+		1

#### 4. Bu ağ girmek için seçtiğiniz ülkeyi belirledi mi?

M (1), m (2), m (6) ve m (9) bu soruya evet yanıtını vermişlerdir. M (4), m (7), m (8) ve m (10) hayır cevaplarını vermişlerdir. M (3) ve m (5) kısmen yanıtını vermişlerdir. M (1) tanıtımla bu ağa girdiği belirtmekte, m (2) müşterilerle tanışarak bu ağa girdiğini belirtmekte, m (3) tavsiye ile bu ağa girdiğini belirtmekte, m (5) bayi ve hız ile bu ağda farkındalık yarattığını belirtmektedir. M (7), m (8), m (9) ve m (10) arz-talep üzerine ağa girdiğini belirtmektedir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda en çok arz-talep üzerine ağa girdiklerini belirtmektedirler.

**Tablo 24.** “Bu ağ girmek için seçtiğiniz ülkeyi belirledi mi?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Evet	+	+				+			+		4
Hayır				+			+	+		+	4
Kısmen			+		+						2
Tanıtım	+										1
Müşterilerle tanışma		+									1
Tavsiye			+								1
Bayi					+						1
Hız					+						1
Arz-talep							+	+	+	+	4

#### 5. İşletmenizin uluslararası pazarlara girişinde firma içinde ya da dışında en etkili kişi veya kişiler kimlerdir?

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıda verilmiştir. Yapılan mülakatlar doğrultusunda ekip arkadaşlarının uluslararası pazarlara girişinde en etkili kişi veya kişiler olduğunu belirtmektedirler. Aynı zamanda verilen cevaplarda işletme içerisinde çalışan personellerin daha etkili olduğu tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 25.** “İşletmenizin uluslararası pazarlara girişinde firma içinde ya da dışında en etkili kişi veya kişiler kimlerdir?” sorusunun kodlamaları

		M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
İşletme çalışanları	Pazarlama müdürü	+										1
	İhracat sorumlusu		+									1
	Müşteri temsilcisi			+								1
	Ekip					+		+		+		3
	Pazarlama çalışanları									+		1
	Dış ticaret departmanı								+		+	2
	Firma sahibi									+		1
	Firma ortağı								+			1
Aile üyeleri	Baba			+								1
	Kardeş			+				+				2
	Amca				+							1
	Çocuklar						+					1

## 6. Uluslararası pazarda işletmenizin tanıtımında kullandığımız yöntemler nelerdir?

M (1) katılımcısı fuar ve sergiler, kişisel satış ve diğer unsurunun işletmenin tanıtımında kullandığı yöntemler olarak belirtmektedir. M (2) vermiş olduğu cevaplarda fuar ve sergiler, internetin önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. M (3), yalnızca diğer seçeneğinin önemli olduğunu vurgularken kulaktan kulağa tanıtımının yapıldığını belirtmektedir. M (4), fuar ve sergiler, internet ve satış tutundurmanın etkili olduğunu vurgulamaktadır. M (5), fuar ve sergiler, kişisel satış, internet, satış tutundurma ve reklamın tanıtımda önemli etken olduğunu belirtmektedir. M (6), fuar ve sergiler, internet ve reklamın önemli olduğunu belirtirken, M (7) fuar ve sergiler, kişisel satış ve internetin önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. M (8), fuar ve sergilerin, internetin, reklamın ve diğer seçeneğinin önemli olduğunu belirtmektedir.

M (9), kişisel satış ve diğer seçeneğine vurgu yaparken, M (10) fuar ve sergiler, satış tutundurma ve internetin önemli olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda uluslararası pazarda işletmenin tanıtımında %80 oranında fuarlar ve sergiler yer almaktadır. %70 oranında ise internet yer alırken %50 oranında kişisel satış yer almaktadır.

**Tablo 26.** “Uluslararası pazarda işletmenizin tanıtımında kullandığınız yöntemler nelerdir?” sorusunun kodlamaları

	M(1)	M(2)	M(3)	M(4)	M(5)	M(6)	M(7)	M(8)	M(9)	M(10)	Sıklık
Fuarlar ve sergiler	+	+		+	+	+	+	+		+	8
Kişisel satış	+				+		+		+	+	5
İnternet		+		+	+	+	+	+		+	7
Satış tutundurma				+						+	2
Hakla ilişkiler										+	1
Reklam						+		+		+	3
Diğer	+		+					+	+		4

### 7. İşletmenizin uluslararası pazarlar ile ilgili bilgi elde etme yöntemleri nelerdir?

Verilen cevaplar doğrultusunda, M (1) fuarlar ve sergiler, bireysel ziyaret ve müşterilerden bilgi aldıklarını belirtirken M (2) fuarlar ve sergiler, bireysel ziyaret, müşteriler ve ihracatçı firmalardan bilgi aldıklarını vurgulamaktadırlar. M (3), sadece internetten ve müşterilerden bilgi alırken, M (4) internetten ve ihracatçı firmalardan bilgi almaktadır. M (5) internetten ve müşterilerden bilgi alırken, M (6) fuarlar ve sergilerden, internetten bilgi almaktadır. M (7) ise fuarlar ve sergilerden, bireysel ziyaretten, internetten ve müşterilerden bilgi aldığını vurgulamaktadır. M (8) ise internet ve diğer seçeneğini vurgularken, M (9) internet ve müşteriler seçeneğini vurgulamaktadır. M (10) ise fuarlar ve sergiler, bireysel ziyaret, internet, müşteriler ve

ihracatçı firmaların uluslararası pazarlarda bilgi elde etmede yardımcı olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak %70 oranında internet ve müşterilerden bilgi aldığını belirten katılımcılar %50 oranında ise fuarlar ve sergilerden bilgi elde ettiklerini vurgulamaktadırlar.

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 27.** "İşletmenizin uluslararası pazarlar ile ilgili bilgi elde etme yöntemleri nelerdir?" sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Fuarlar ve sergiler	+	+				+	+			+	5
Bireysel ziyaret	+	+					+			+	4
İnternet			+	+	+	+	+	+	+	+	7
Müşteriler	+	+	+		+		+		+	+	7
İhracatçı firmalar		+		+						+	3
Diğer			+					+			2

#### 8. Mevcut yurtdışı pazarlarınız için (alıcı veya tedarikçi) bu pazarda işinizi sürdürmek için kimlerle çalışıyorsunuz?

M (1) doğrudan ihracat yapmakta, M (2) ise genellikle doğrudan ihracat yaparken kısmen de olsa ihracatçı firmalar kullanmaktadır. M (3) kendi ihracat departmanı ile sıkı çalışma içerisinde olup aynı zamanda ihracatçı firmalar ile çalışmaktadırlar. M (4) doğrudan ihracat yaparken, M (5) bayilik üstü ve yabancı partnerler ile çalışmaktadır. M (6) doğrudan ihracat yaparken M (7) hem doğrudan ihracat yapmakta hem de kendi ihracat departmanları ile sıkı çalışmalar içerisinde olduklarını vurgulamaktadırlar. M (8) ise yabancı partnerler ve tedarikçiler ile çalışırken, M (9) ihracatçı firmalar ve tedarikçiler ile birlikte çalışmaktadırlar. M (10) ise sadece doğrudan ihracat yapmaktadır. Verilen cevaplara bakıldığında %60 oranında doğrudan ihracat yapan işletmeler, %30 oranında ihracatçı firma kullanmaktadırlar.

**Tablo 28.** “Mevcut yurtdışı pazarlarınız için (alıcı veya tedarikçi) bu pazarda işinizi sürdürmek için kimlerle çalışıyorsunuz?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Doğrudan ihracat	+	+		+		+	+			+	6
İhracatçı firmalar		+	+						+		3
İhracat departmanı			+				+				2
Bayilik üstü					+						1
Yabancı partnerler					+			+			2
Tedarikçiler								+	+		2

Katılımcılarla yapılan mülakat sonucunda işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine bakılmaktadır. M (7) dışındaki diğer katılımcıların cevaplarına bakıldığında %90 oranında aşama yaklaşımlarından olan Uppsala modeline uymaktadır. M (7) analiz sonucunda küresel doğanlar yaklaşımına uymaktadır.

**Planlamaya yönelik sorular** ve cevaplar aşağıda verilmektedir. Verilen cevaplar doğrultusunda analiz gerçekleştirilmiştir.

### 1. İş stratejisini nasıl tasarlayıp, planladınız? Ne kadar vakit ayırdınız?

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda; M (1) kendi işini yaptığı için bu alanda deneyime sahip olduğunu, aynı zamanda işletme planlaması yaparak iş stratejilerini geliştirdiklerini belirtmektedir. M (2) piyasa bilgisine, aile deneyimine ve kendi deneyimine bakarak iş stratejisi geliştirdiğini belirtmektedir. M (3) işletme planlaması, aile deneyimi, aile içi iş bölümü ile süreç gerektiren bir olgu olduğundan ve kurumsal yönetiminde desteği ile iş stratejisini planladıklarından bahsetmektedir. M (4) ise aile deneyimi ve süreçle beraber iş stratejisi tasarladıklarını belirtmektedir. M (5) piyasa bilgisinin önemli olduğunu vurgulayan katılımcı aynı zamanda deneyimin ve işe olan bağlılığın önemli olduğunu belirtmektedir. M (6) ise süreç ve beraberinde işe olan bağlılığın kurumsal yönetim desteği ile iş stratejisi geliştirme de etkili

olduğunu vurgulamaktadır. M (7) aile deneyimi, süreç, deneyim, işe bağlılık, riski göze alan ve plansız olduğunu belirten katılımcı kendisini başarılı bir girişimci olarak nitelendirmektedir. M (8) ise piyasa bilgisi, süreç ve analizler sonucunda iş stratejisi tasarlayıp planladıklarından bahsetmektedir. M (9) işe olan bağlılığın ve planlamadıkları bir dönemde iş fırsatı yakaladıklarını belirtmektedir. M (10) yaptıkları analiz ve kurumsal yönetim desteği ile iş stratejilerini geliştirdiklerinden bahsetmektedirler.

%60 oranında iş stratejisi tasarlarken süreç gerektiği sonucuna ulaşılırken, %40 oranında ise aile deneyimi, deneyim ve işe olan bağlılığın etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 29.** “İş stratejisini nasıl tasarlayıp, planladınız? Ne kadar vakit ayırdınız?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Kendi mesleği	+										1
İşletme planlaması	+		+								2
Piyasa bilgisi		+			+			+			3
Aile deneyimi		+	+	+			+				4
Aile içi iş bölümü			+								1
Süreç			+	+		+	+	+		+	6
Deneyim	+	+			+		+				4
İşe bağlılık					+	+	+		+		4
Riski göze alan							+				1
Plansız							+		+		2
Analiz								+		+	2
Kurumsal yönetim desteği			+			+				+	3

## 2. Uzun vadeli fırsatları nasıl analiz ettiniz?



M (1) ve M (2) vermiş olduğu cevap doğrultusunda kalitenin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. M (3) piyasa bilgisini kullanarak uzun vadeli fırsatları değerlendirdiğini belirtmektedir. M (4) ise konum avantajı ve ürün geliştirme-markalaşma ile beraber uzun vadeli fırsatları değerlendirdiğinden bahsetmektedir. M (5) ürün geliştirme- markalaşma ve planlamadan, M (6) fırsatları keşfetme ve deneyimden bahsetmektedir. M (7) piyasa bilgisi, ürün geliştirme- markalaşma ve deneyim ile uzun vadeli fırsatları analiz ettiğinden bahsetmektedir. M (8) piyasa bilgisi ve planlama ile birlikte ve M (9) ürün geliştirme-markalaşma ve fırsatları keşfetme ile birlikte uzun vadeli fırsatlar değerlendirilirken, M (10) planlama ve alternatifleri değerlendirerek analiz ettiğinden bahsetmektedir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda uzun vadeli fırsatları analiz ederken firma sahipleri %40 oranında ürün geliştirme-markalaşmaya önem vermektedir. %30 oranında ise piyasa bilgisine ve planlama ile analiz gerçekleştirmektedirler.

**Tablo 30.** “Uzun vadeli fırsatları nasıl analiz ettiniz?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Kalite	+	+									2
Piyasa bilgisi			+				+	+			3
Konum avantajı				+							1
Ürün geliştirme-markalaşma				+	+		+		+		4
Fırsatları keşfetme						+			+		2
Deneyim						+	+				2
Planlama					+			+		+	3
Alternatifleri değerlendirme										+	1

### 3. Hedeflere ulaştığınızdan emin olmak için kontrol süreçlerini ne şekilde düzenlediniz ve uyguladınız?

M (1), M (2), M (4), M (5), M (6) ve M (9) katılımcıları müşterilerden gelen geri dönüşleri değerlendirdiklerinden bahsetmektedir. M (2), M (3) ve M (5) firmanın geçmiş dönem kontrollerini gerçekleştirerek kontrol süreçleri düzenlediklerinden bahsetmektedirler. M (3) ve M (7) planlamadan, M (4) kapasiteden, M (8) ve M (10) hedef odaklı kontrol süreçleri değerlendirdiklerinden bahsetmektedirler.

Verilen cevaplar doğrultusunda %60 oranında geri dönüş, %30 oranında ise geçmiş dönem kontrolleri gerçekleştirerek hedeflere ulaşılırken emin olmak için kontrol süreçlerini uygulayıp, düzenlemektedirler.

**Tablo 31.** “Hedeflere ulaştığınızdan emin olmak için kontrol süreçlerini ne şekilde düzenlediniz ve uyguladınız?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Geri bildirim (feed back)	+	+		+	+	+			+		6
Geçmiş dönem kontrolleri		+	+		+						3
Planlama			+				+				2
Kapasite				+							1
Hedef odaklı								+		+	2

#### 4. Hedef pazarları nasıl araştırdınız? Rekabet analizi yaptınız mı?

M (1), M (2), M (3), M (4), M (5), M (7), M (8) ve M (9) rekabet analizi yaptıklarını belirtirken M (6) ve M (10) rekabet analizi yapmadıklarını belirtmektedirler. M (1) ve M (2) fuara katılım ile hedef pazarları araştırdığını belirtmektedir. M (3) pazar araştırması, pazara olan yakınlık ve müşteri ziyaretleri ile hedef pazarları araştırdıklarını belirtmektedir. M (4) hedef pazarları araştırmadığını arz-talep doğrultusunda ihracat yaptıklarını belirtmektedir. M (5) pazar araştırması-piyasa bilgisi ve AR-GE ile, M (6) pazar araştırması- piyasa bilgisi ve deneyim ile hedef pazarları araştırdıklarını belirtmektedirler. M (7) pazar araştırması- piyasa bilgisi, müşteri ziyaretleri ve deneyim ile hedef pazarları araştırdıklarını belirtmektedir. M (8) pazar araştırması- piyasa bilgisi ile, M (9) pazar araştırması-piyasa bilgisi ve deneyim ile, M (10) fuar, pazar araştırması-piyasa bilgisi ve müşteri ziyaretleri ile hedef pazarları araştırdıklarını belirtmektedir.

Katılımcılar %80 oranında rekabet analizi yaptıklarını belirtirken, %20 yapmadıklarını belirtmektedirler. Hedef pazarları araştırma konusunda ise katılımcılar %70 oranında pazar araştırması- piyasa bilgisi, %30 oranında ise fuar, müşteri ziyaretleri ve deneyim ile yaptıklarını vurgulamaktadırlar.

**Tablo 32.** “Hedef pazarları nasıl araştırdınız? Rekabet analizi yaptınız mı?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Evet	+	+	+	+	+		+	+	+		8
Hayır						+				+	2
Fuar	+	+								+	3
Pazar araştırması-piyasa bilgisi			+		+	+	+	+	+	+	7
Pazara yakınlık			+								1
Müşteri ziyaretleri			+				+			+	3
Arz-talep				+							1
AR-GE					+						1
Deneyim						+	+		+		3

## 5. İşletmenizin kaynaklarından ve yeteneklerinden yararlanmak için nasıl stratejiler geliştirdiniz?

M (1), M (3) ve M (8) planlamadan bahsederken, M (1), M (2), M (3), M (5), M (6), M (7), M (8), M (9) ve M (10) işi geliştirmek konusunda stratejiler geliştirdiğinden bahsetmektedirler. Aynı zamanda M (2), M (5) ve M (7) makine ekipman artışı veya yenilemesi ile işletmenin var olan kaynaklarından ve yeteneklerinden yararlanmak için geliştirdiği stratejiler arasındadır. M (2) aynı zamanda girişimci bir strateji geliştirmektedir. M (3), M (4) ve M (8) kaliteye önem vermektedir. M (4) konum avantajından yararlandığını belirtirken, M (5) hızdan yararlandığını vurgulamaktadır. M (9) ve M (10) referanslar aracılığı ile işletmenin kaynaklarından ve yeteneklerinden yararlanmak için stratejiler geliştirmektedirler.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda %90 oranında işi geliştirme üzerine stratejiler belirleyen firma sahipleri, %30 oranında planlama, makine- ekipman artışı veya yenileme ve kaliteye bağlı stratejilerden yararlandıklarından bahsetmektedirler.

**Tablo 33.** “İşletmenizin kaynaklarından ve yeteneklerinden yararlanmak için nasıl stratejiler geliştirdiniz?” sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Planlama	+		+					+			3
İş geliştirme	+	+	+		+	+	+	+	+	+	9
Makine-ekipman artışı veya yenileme		+			+		+				3
Girişimci strateji		+									1
Kalite			+	+				+			3
Konum avantajı				+							1
Hız					+						1
Referans									+	+	2

## 6. İşletmenizin vizyonuna uyan şeyi yaptınız mı? Nasıl?

Verilen cevaplar doğrultusunda %20 işletmeler vizyonuna uyan şeyleri yaptıklarından bahsederken, %80 oranında işletmeler kısmen cevabını vermektedirler.

Genellikle verilen cevaplarda bir kısmını yaptıklarını ama vizyonun sonu olmadığını belirtmektedirler. Hayır cevabını veren hiçbir katılımcı bulunmamaktadır.

M (1) taahhütleri yerine getirmede, M (2) kalitede, M (3) deneyim ile vizyonlarına uyan şeyleri yaptıklarından bahsetmektedirler. M (4) piyasa bilgisi ve kapasite artışından bahsederken, M (5) hız konusunda vizyon sahibi olduklarını belirtmektedir. M (6) ise hedef odaklı olduklarından ve dinamik ve genç bir ekibe sahip olduklarından bahsetmektedir. M (7) hedef odaklı ve deneyime önem veren bir vizyonla hedeflerine kısmen de olsa ulaştıklarından bahsetmektedir. M (8) ürün geliştirme, hedef odaklı ve deneyime önem veren bir vizyon benimsemektedir. M (9) taahhütleri zamanında yerine getirme ve hız konusunda vizyon sahibi olduklarını belirtirken, M (10) kalite ve kapasite artışı ile vizyonlarına uyan şeyi yaptıklarından bahsetmektedir.

“İşletmenizin vizyonuna uyan şeyi yaptınız mı? Nasıl?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ile %30 oranında kapasite artışı- ürün geliştirme, %30 oranında hedef odaklı ve %30 oranında deneyim olarak belirtmektedirler.

**Tablo 34.** "İşletmenizin vizyonuna uyan şeyi yaptınız mı? Nasıl?" sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Evet		+								+	2
Hayır											0
Kısmen	+		+	+	+	+	+	+	+		8
Taahhütleri yerine getirme	+								+		2
Kalite		+								+	2
Piyasa bilgisi				+							1
Kapasite artışı- ürün geliştirme				+				+		+	3
Hız					+				+		2
Dinamik ve genç ekip						+					1
Hedef odaklı						+	+	+			3
Deneyim			+				+	+			3

## 7. Üretim ve pazarlama çalışmalarınızı nasıl tasarlayıp, planladınız?

M (1) durum analizi yaparak üretim ve pazarlama çalışmalarını tasarlamaktadır. M (2) ise hedef odaklı, üretim artışı ile, M (3) üretim artışı, ekipman yenileme, pazarda konumlanma, piyasa bilgisi, nitelikli personel, pazarlama aracı ve durum analizi ile üretim ve pazarlama çalışmalarını tasarlamakta ve planlamaktadır. M (4) üretim artışı ve pazarda konumlanma, M (5) hedef odaklı ve üretim artışı, M (6) ekipman alımı-yenileme ve pazarda konumlanma üretim ve pazarlama çalışmalarını oluşturmaktadır. M (7) ise ekipman alımı-yenileme, piyasa bilgisi, müşteri ziyaretleri ve planlı bir şekilde yol izlediklerini vurgulamaktadırlar. M (8) planlı ve nitelikli personel ile üretim ve pazarlama çalışmalarında bulunmaktadırlar. M (9) üretim artışı, planlı ve pazarlama araçlarını kullanarak üretim ve pazarlama çalışmalarını tasarlayıp, planlamaktadırlar. M (10) ise hedef odaklı, planlı, pazarlama aracı ve durum analizi yaparak üretim ve pazarlama çalışmalarını tasarlayıp, planlamaktadırlar.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda %50 oranında üretim artışı, %40 oranında ise planlı bir şekilde üretim ve pazarlama çalışmalarında bulduklarını vurgulamaktadırlar.

**Tablo 35.** "Üretim ve pazarlama çalışmalarınızı nasıl tasarlayıp, planladınız?" sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Hedef odaklı		+			+					+	3
Üretim artışı		+	+	+	+				+		5
Ekipman alımı-yenileme			+			+	+				3
Pazarda konumlanma			+	+		+					3
Piyasa bilgisi			+				+				2
Müşteri ziyaretleri							+				1
Planlı							+	+	+	+	4
Nitelikli personel			+					+			2
Pazarlama aracı			+						+	+	3
Durum analizi	+		+							+	3

**Doğaçlamaya yönelik** sorular ve cevaplar aşağıda verilmektedir. Verilen cevaplar doğrultusunda analiz gerçekleştirilmiştir.

**1. Bu işe başlamadan önce nihai ürün/hizmet, orijinal anlayışımızdan farklı mıydı? Açıklar mısınız?**

M (1), M (2), M (3), M (4), M (5), M (6), M (7), M (8) ve M (9) %90 oranında işe başlamadan önce nihai ürün/ hizmet, orijinal anlayışından farklı olduğunu belirtirken, M (10) ise %10 oranında hayır cevabını vermiştir. M (1), M (3), M (5), M (7), M (8) ve M (9) %60 oranında işi geliştirerek bu farklılığın ortaya çıktığını vurgulamaktadır. M (2) kalite ve hedefler doğrultusunda ilerlerken, M (6) globalleşme ve deneyimle birlikte zaman içerisinde fikirlerin değişeceğini belirtmektedir. M (8) de deneyimi vurgulamaktadır.

**Tablo 36.** "Bu işe başlamadan önce nihai ürün/hizmet, orijinal anlayışımızdan farklı mıydı? Açıklar mısınız? " sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)		M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Evet	+	+	+		+	+	+	+	+	+		9
Hayır											+	1
İş geliştirme	+		+			+		+	+	+		6
Kalite		+										1
Hedef oluşturma		+										1
Globalleşme							+					1
Deneyim							+		+			2

**2. Müşterilerden ve tedarikçilerden gelen ön taahhütleri ne şekilde ve ne sıklıkla kullandınız? Açıklar mısınız?**

M (1) ve M (2) akreditif şekilde ön taahhütleri değerlendirmektedirler. M (3) ise kapasite yerleştirme ve yazılı şartlar ile ön taahhütleri değerlendirdiklerini vurgulamaktadır. M (4) nakit alım, M (5) stoklu çalışma yaptığını belirtmektedirler. M (6) ve M (8) bu soruya cevap vermek istememektedir. M (7) akreditif ve kaparo

şeklde ön taahhütleri değerlendirdiğini belirtmektedir. M (9) müşterilerden ve tedarikçilerden gelen geri bildirimleri kullanmaktadırlar. M (10) ise çek veya EFT ile ön taahhütleri kullandıklarını belirtmektedirler.

**Tablo 37.** "Müşterilerden ve tedarikçilerden gelen ön taahhütleri ne şekilde ve ne sıklıkla kullandınız? Açıklar mısınız?" sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Akreditif	+	+					+				3
Kapasite yerleştirme			+								1
Yazılı şartlar			+								1
Nakit alım				+							1
Stoklu çalışma					+						1
Kaparo							+				1
Geri bildirim									+		1
Çek veya EFT										+	1

### 3. Kaybetmeyi göze aldığınız kaynaklarınız var mı? İşler yolunda gitmediği takdirde işletmenizin mali açıdan kaybetmeyi göze aldığınız bir bütçe var mı?

M (1), M (2), M (3), M (5), M (6), M (7), M (8), M (9) ve M (10) %90 oranında kaybetmeyi göze aldıkları bir bütçe olduğuna M (4) %10 oranında kaybetmeyi göze aldıkları bir bütçe olmadığını belirtmektedir. M (1), M (2), M (9) ve M (10) yıllık bütçe oluşturduklarını belirtirken, M (3) ve M (4) mali birikim yaptıklarını belirtmektedirler. M (5) ve M (7) riski göze alan/hesaplı riskler aldıklarını vurgulamaktadırlar. M (7) aynı zamanda itibarı korumanın bu noktada önemli olduğunu belirtmektedir.



Katılımcılar %90 oranında kaybetmeyi göze aldıkları kaynakları ve mali bütçeleri olduklarını belirtmektedirler. %40 oranında ise yıllık bütçe oluşturduklarını ve bu bütçeyi işler yolunda gitmediğinde kullandıklarını belirtmektedirler.

**Tablo 38.** "Kaybetmeyi göze aldığınız kaynaklarınız var mı? İşler yolunda gitmediği takdirde işletmenizin mali açıdan kaybetmeyi göze aldığınız bir bütçe var mı?" sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Evet	+	+	+		+	+	+	+	+	+	9
Hayır				+							1
Yıllık bütçe	+	+							+	+	4
Mali birikim			+	+							2
Riski göze almak/ hesaplı risk					+		+				2
İtibarı koruma							+				1

#### 4. İş fikri nasıl ortaya çıktı?

M (1) işletmesini kendisi kurmuştur ve bu fikre üniversitede karar vermiştir. M (2) babası ve arkadaş önerisi ile oluşan fikir sonucunda işletmesini kurmaya karar vermiştir. M (3) babasından, M (4) dedesinden ve M (5) babasının işletmeyi kurulmasıyla iş fikri ortaya çıkmaktadır. M (6) işletmesini kendisi kurmuştur. M (7) iş fikrini babasından alırken işletmeyi kendisi devir almıştır. M (8) ve M (10) ortaklık kurularak işletmeleri kurmaktadır. M (9) işletmesini kendisi kurmuştur.

İşletmelerini kuran veya devir alan katılımcıları belli başlı teşvik edici durumlar oluşmaktadır. Buna göre M (1) üniversitede buna karar vermiştir. M (3) ise tüketim

alışkanlıklarının durumuna göre yol izlemiştir. M (4) al- sat ve fabrikalaşma ile birlikte iş fikrinin ortaya çıktığını belirtmektedir. M (5) ise bilgi birikimleri ile iş fikrinin ortaya çıktığını belirtmektedir. M (8) oluşan talepler doğrultusunda iş fikrinin oluştuğunu ve geliştiğini vurgulamaktadır.

**Tablo 39.** "İş fikri nasıl ortaya çıktı?" sorusunun kodlamaları

		M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Aile	Baba		+	+		+		+				4
	Dede				+							1
	Kendi si	+	+				+	+		+		5
Dış etkenler	Arkadaş önerisi		+									2
	Ortak								+		+	2
Tüketim alışkanlıkları				+								1
Üniversite		+										1
Fabrikalaşma					+							1
Al-sat					+							1
Bilgi						+						1
Talep									+			1

### 5. İşin gelişmesine etkisi nasıl oldu?

Tüm katılımcılar iş fikrinin gelişmesine %100 olumlu sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadırlar. M (1) kendi mesleğini yaptığını için işin gelişmesine katkısının büyük olduğunu vurgulamaktadır. M (2) ürünü işleme/ geliştirme ve personel artışı işin ve işletmenin gelişmesine katkı sağladığını belirtmektedir. M (3) tecrübe ve ürünü

işleme/ geliştirme konusunda işin gelişmesine katkısını olduğunu belirtmektedir. M (4) ürün işleme/ geliştirmede işin gelişmesini olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. M (5) personel artışı, M (6) tecrübe ve globalleşmenin işin gelişmesine katkısı olduğunu vurgulamaktadırlar. M (7) vizyon, M (8) personel artışı ve teşvik ve M (9) ise bağlantı kurmada işin gelişmesine etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

**Tablo 40.** "İşin gelişmesine etkisi nasıl oldu?" sorusunun kodlamaları

	M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
Olumlu	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
Kendi mesleğini yapma	+										1
Tecrübe			+			+					2
Ürünü işleme/ geliştirme		+	+	+							3
Personel artışı		+			+			+			3
Globalleşme						+					1
Vizyon							+				1
Teşvik								+			1
Bağlantı kurma									+		1

#### 6. Elinizdeki kaynakları nasıl değerlendirdiniz?

M (1) öz sermaye, M (2) öz sermaye ve makine/teçhizat alımı gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. M (3) çevre desteği, M (4) işe yatırım ve tedarik kolaylığı ile kaynaklarını değerlendirdiklerini belirtmektedirler. M (5) hammadde alımı ve ön görü ile ellerindeki kaynaklarını değerlendirdiklerini vurgulamaktadırlar. M (6) öz sermaye, M (7) makine/ teçhizat alımı, işe yatırım ve deneyim ile birlikte elindeki kaynakları değerlendirdiğini belirtmektedir. M (8) öz sermaye, işe yatırım ve

deneyim, M (9) çevre desteği ve deneyim ve M (10) işe yatırım yaparak ellerindeki kaynakları değerlendirdiklerini vurgulamaktadırlar.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda %40 oranında öz sermaye ve işe yatırım yaparak %30 oranında ise deneyim ile ellerindeki kaynakları değerlendirdiklerini vurgulamaktadırlar.

**Tablo 41.** "Elinizdeki kaynakları nasıl değerlendirdiniz?" sorusunun kodlamaları

	M(1)	M(2)	M(3)	M(4)	M(5)	M(6)	M(7)	M(8)	M(9)	M(10)	Sıklık
Öz sermaye	+	+				+		+			4
Makine/ teçhizat alımı		+					+				2
Çevre desteği			+						+		2
İşe yatırım				+			+	+		+	4
Tedarik kolaylığı				+							1
Hammadde alımı					+						1
Deneyim							+	+	+		3
Ön görü					+						1

## 7. Meydana gelen beklenmedik fırsatlardan nasıl yararlandınız?

M (1) beklenmedik fırsatların olmadığını belirtmektedir. Diğer tüm katılımcılar işi kurmalarından itibaren karşılına beklenmedik fırsatların çıktıklarından bahsetmektedirler.

M (2) krizi fırsata çevirme ile firma büyümesinin gerçekleştiğinden, M (3) güven ve müşteriye destek/ ihtiyacı karşılamak, M (4) bulunduğu bölgeye ilk ekipmanı getirerek beklenmedik fırsatlardan yararlandıklarını dile getirmektedirler. M (5) krizi fırsata çevirdiğinden bahsetmektedir. M (6) ön görüde bulunduğundan, M (7) ön görü ve durum değerlendirmesi ile fırsatları değerlendirmektedirler. M (8) müşteriye destek/ ihtiyacı karşılamak ve firma büyümesi cevabını veren katılımcı beklenmedik fırsatlardan yararlandığından bahsetmektedir. M (9) krizi fırsata çevirme ile M (10) ise durum değerlendirmesi ile beklenmedik fırsatlardan yararlandıklarından bahsetmektedirler.

**Tablo 42.** "Meydana gelen beklenmedik fırsatlardan nasıl yararlandınız?" sorusunun kodlamaları

	M(1)	M(2)	M(3)	M(4)	M(5)	M(6)	M(7)	M(8)	M(9)	M(10)	Sıklık
Oldu		+	+	+	+	+	+	+	+	+	9
Olmadı	+										1
Krizi fırsata çevirme		+			+				+		3
Firma büyümesi		+						+			2
Bulunduğu bölgeye ilk ekipman				+							1
Güven			+								1
Müşteriye destek/ ihtiyacı karşılamak			+					+			2
Ön görü						+	+				2
Durum değerlendirme							+			+	2

## SONUÇ

Girişimcilik teorileri, karmaşık insan davranışları ve onların temel düşüncesiyle ilgilenir ve bir teoriyi kanıtlamayı ve aynı anda diğerini çürütmeyi imkânsız hale getirmektedir. Uzun yıllar boyunca girişimcilik alanı, büyük ölçüde diğer alanlardan edinilen teorik fikirlere dayanıyordu. Son yıllarda, bilim adamları uluslararası girişimcilik alanına özgü teoriler geliştirmeye başlamaktadırlar. Doğaçlama ve planlı yaklaşım bu tür iki teoriyi kapsamaktadır. Uluslararası girişimcilik teorileri oluşturmaya çalışırken, bunların birbirleriyle ve geleneksel girişimcilik modelleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamak önemli bir noktadır.

Çalışmanın amacı, araştırmaya katılan uluslararası girişimcilerin davranışlarını belirlemek ve bu davranışların mülakatlar sonucunda literatürü destekler nitelikte olduğunu belirlemektir. Uluslararası pazarlara açılan girişimcilerin uluslararasılaşma süreçleri, planlı ve doğaçlama yaklaşımlarını ne ölçüde kullandıklarını veya kullanmadıklarını incelenmektedir. Planlı ve doğaçlama yaklaşımlarının ilkelerinden yola çıkılan araştırma, tartışma için bir hareket noktası işlevi görmektedir. Araştırma önerileri, tartışmaya başlamak için bir çıkış noktası ve bir temel olarak hizmet ederken, verilerden elde edilen her türlü içgörü hem uluslararası girişimcilik araştırması alanı hem de pratikte uluslararası girişimciler ve potansiyel uluslararası girişimciler için değerlidir.

**Tablo 43.** Araştırmanın Temaları ve Alt Temaları

Kategoriler	Temalar	Alt Temalar	Kod sayıları
Uluslararasılaşma süreci	Küresel Doğanlar Yaklaşımı		78
	Aşama Yaklaşımları	Uppsala Modeli Yenilikçi Model	
	Ağ Yaklaşımları		
Planlı Yaklaşım	Geleneksel Model	Beklenmedik olaylardan kaçınmak	63
		Hedef odaklı	
Doğaçlama Yaklaşımı	Eldeki Kuş		58
	Göze alınabilir kayıp		
	Karmaşık desen		
	Uçaktaki pilot		
	Limonata		
Toplam	10	4	199

Yapılan çalışma 3 kategoriden oluşmaktadır: uluslararasılaşma süreci, planlı yaklaşım ve doğaçlama yaklaşımıdır. Analiz sonucunda ise birden çok tema, alt tema ve kodlar ortaya çıkmaktadır.

Temalar ise uluslararasılaşma sürecinde küresel doğanlar yaklaşımı, aşama yaklaşımları ve ağ yaklaşımlarıdır. Uluslararasılaşma sürecinin alt temaları ise Uppsala modeli ve yenilikçi model olarak sonuçlanmıştır.

Planlı yaklaşım da tek bir tema ortaya çıkmaktadır: geleneksel model. Planlı yaklaşımın alt temalarını ise beklenmedik olaylardan kaçınmak ve hedef odaklı olmak şeklinde sonuçlanmaktadır.

Doğaçlama yaklaşımında birden çok tema ortaya çıkmaktadır: eldeki kuş, göze alınabilir kayıp, karmaşık desen, uçaktaki pilot ve limonatadır. Doğaçlama yaklaşımında yapılan analiz sonucunda alt temalar bulunamamıştır.

Yapılan analiz sonucunda toplamda 10 adet tema, 4 adet alt tema ve 199 adet kod bulunmuştur.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda araştırmanın amacını oluşturan uluslararasılaşma süreçleri, planlı yaklaşım ve doğaçlama yaklaşımı sonuçları şu şekildedir:

**Tablo 44.** Uluslararası Fırsatların Keşfedilmesi ve Değerlendirilmesi

	Uluslararasılaşma Süreci			Planlı Yaklaşım	Doğaçlama Yaklaşımı
	Aşama Yaklaşımı	Ağ Yaklaşımı	Küresel Doğanlar Yaklaşımı		
M (1)	✓	✓		✓	✓
M (2)	✓	✓			✓
M (3)	✓	✓		✓	✓
M (4)	✓	✓		✓	✓
M (5)	✓	✓			✓
M (6)	✓	✓		✓	✓
M (7)		✓	✓		✓
M (8)	✓	✓			✓
M (9)	✓	✓			✓
M (10)	✓	✓		✓	

M (1) analizi sonucunda uluslararasılaşma süreci olarak aşama yaklaşımını ve ağ yaklaşımını benimsemektedir. Aynı zamanda işe başlarken ve devamında planlı

yaklaşımı benimsemekte olup doğaçlama yaklaşımını da ilke edindiği sonucuna ulaşılmaktadır.

M (2) uluslararasılaşma sürecinde aşama ve ağ yaklaşımını benimsemektedir. Planlı yaklaşımı benimsemediği daha çok doğaçlama yaklaşımı benimsediği analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır.

M (3) uluslararasılaşma sürecinden aşama ve ağ yaklaşımını benimsemekte ve işletme babadan oğula devir olduğu için işletme içerisinde bazı stratejiler yer etmektedir. Ve bu durumda katılımcı hem eskiden gelen geleneksel yöntem olan planlı yaklaşımı kullanmakta hem de doğaçlama yaklaşımı fırsatları keşfetmede ve değerlendirme de kullanmaktadır.

M (4) uluslararasılaşma sürecinde aşama yaklaşımını ve ağ yaklaşımını benimsediklerini dile getiren katılımcı, dededen toruna kadar uzanan 3. kuşak bir işletmedir. Bu nedenle hem planlı hem de doğaçlama yaklaşımı benimsediklerini vurgulamaktadır.

M (5) uluslararasılaşma süreci oldukça önemli olduğunu vurgulayan katılımcı hem aşama yaklaşımını hem de ağ yaklaşımını benimsediklerini vurgulamaktadır. Uluslararası fırsatların keşfedilmesinde doğaçlama yaklaşımını benimsediklerini vurgulayan işletme geleceğe yön verme eğilimindedir.

M (6) uluslararası fırsatların keşfedilmesinde aşama yaklaşımı ve ağ yaklaşımını benimseyen işletme sahibi bugüne kadar daha çok planlı yaklaşım benimsediklerini vurgulamaktadır. Çocuklarının işletme içerisinde aktif rol almalarıyla birlikte doğaçlama yaklaşımından izler taşıdığı analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır.

M (7) uluslararasılaşma süreçleri içerisinde ağ yaklaşımını ve küresel doğanlar yaklaşımını benimseyen firma işletmeyi devir aldıktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlara açıldığını vurgulamaktadır. Uluslararası fırsatları keşfetme ve yaratma da Doğaçlama yaklaşımına sahip olduğunu vurgulayan katılımcının analizi sonucunda planlı yaklaşımdan faydalanmadığı görülmektedir.

M (8) uluslararasılaşma sürecine bakıldığında hem aşama hem de ağ yaklaşımını benimseyen katılımcı uluslararası fırsatların keşfedilmesinde doğaçlama yaklaşımını benimsemektedir.



M (9) işletmesi uluslararası pazarlara açılmada aşama yaklaşımını ve ağ yaklaşımını benimserken oluşan fırsatın değerlendirilmesi sonucunda doğaçlama yaklaşımını benimsediği analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır.

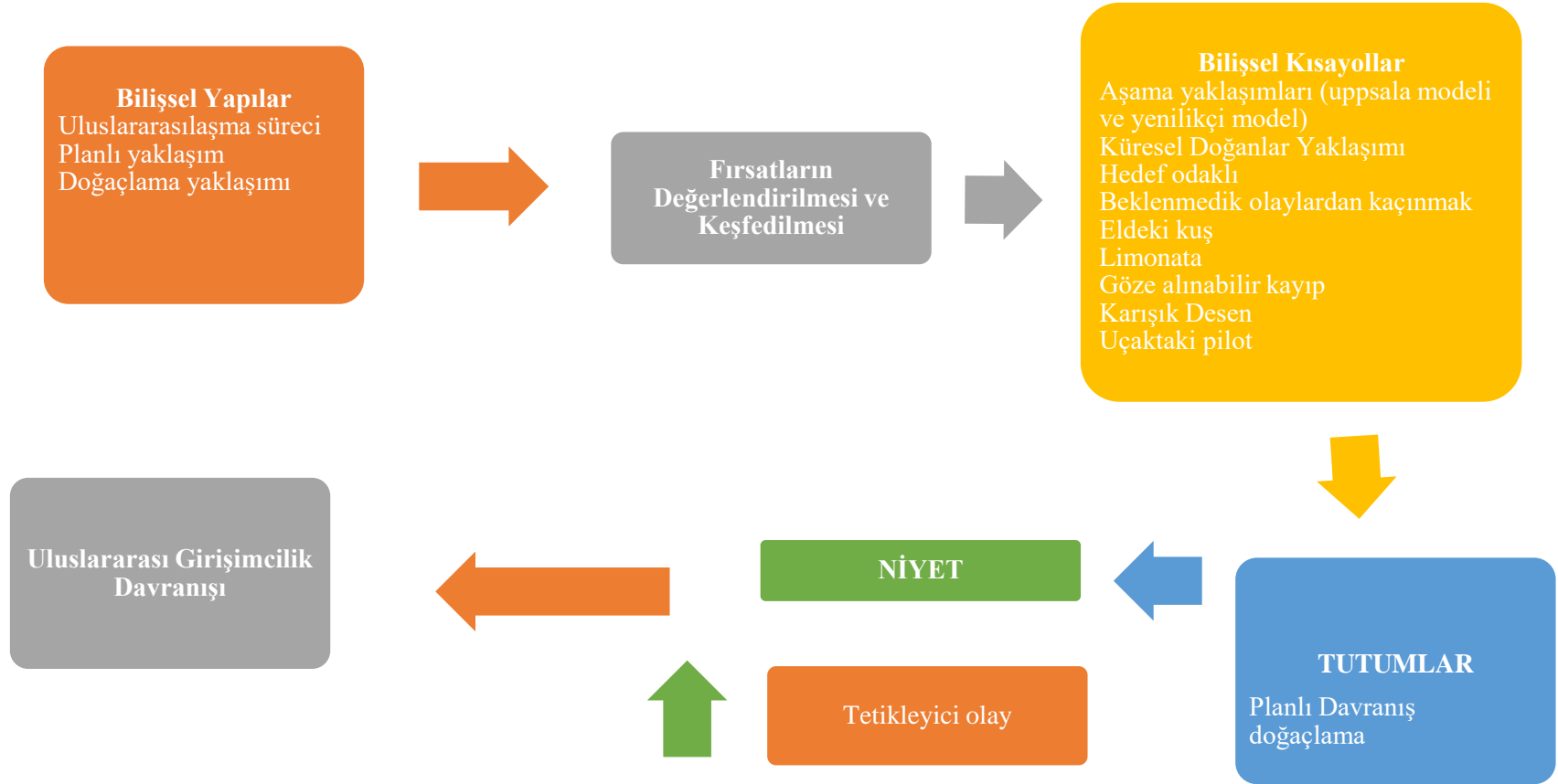
M (10) uluslararasılaşma sürecine bakıldığında aşama yaklaşımı ve ağ yaklaşımını benimsemekte, aynı zamanda hedef odaklı olması, riski göze almaması vb. gibi durumlardan dolayı planlı yaklaşımı benimsediğini vurgulamaktadır.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda %90 oranında aşama yaklaşımı modellerinden olan Uppsala modeli benimsenmektedir. %100 oranında ağ yaklaşımını benimseyen katılımcıların kısaca uluslararası pazarlarda stratejik ortaklıklar ve ağlarla yer edinmektedirler. Küresel doğanlar yaklaşımını benimseyen tek bir işletme vardır ve bu durumda oran %10'dur. Yapılan analiz sonucunda işletmelerin hem planlı yaklaşımı hem de doğaçlama yaklaşımını benimseme oranları %40'tır. Sadece planlı yaklaşımı benimseyen tek bir firma vardır ve bu durumda %10 sonucu ortaya çıkmaktadır. Doğaçlama yaklaşımı benimseyen toplamda 5 firma vardır. Analiz sonucunda %50 doğaçlama yaklaşımı benimsenmektedir.

Uzman girişimcilerin etkili bir şekilde davrandığına, yani yeni kurumsal hedefler ve yeni pazar segmentlerinde somutlaşan, kendi seçtikleri paydaş taahhütleri yoluyla kendi çevrelerini ve geleceklerini oluşturmak için hareket ettiklerine dair sonuca ulaşılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda uluslararası girişimcilerin, tahmine dayalı bilgilerden mümkün olduğu kadar kaçınmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Doğaçlama akıl yürütmenin özü, olası durumları tahmin etmeye çalışmaktan çok, gelecekteki ortamı şekillendirmeye ve yaratmaya çalışmaktan ibarettir. Dolayısıyla doğaçlama, ayrıntılı rekabetçi analizler veya çevrenin gelecekteki durumu hakkında çeşitli tahmin portföylerine yapılan yatırımlar yerine, ortaklıklar ve kilit paydaşlardan alınan ön taahhütler yoluyla çok karmaşık ve çoğul belirsizliklerle mücadele etmektedir.

Uluslararası girişimcilerin planlamayla ilişkili davranışları kullandıkları yerlerde, bu davranışları, doğaçlama ile ilişkili davranışların yanında kullandıkları görülmüştür. Girişimin gelişiminden yalnızca planlamayla ilişkili davranışların sorumlu olduğu bir durum gözlemlenmemiştir. Bu, Sarasvathy'nin (2001, s. 245) "diğer planlı ve doğaçlamanın, aynı anda meydana gelebilen, farklı karar ve eylem

bağlamları üzerinde örtüşen ve iç içe geçen insan muhakemesinin ayrılmaz parçaları olduğu” görüşüyle kısmen uyumludur.



**Şekil 21.** Doğaçlama ve Planlı Yaklaşım Girişimcilik Modeli (Effectuation and Causation Entrepreneurship Model- ECE)

Bu bulgulara dayanarak, gelecekteki araştırmacılar için planlı ve doğağlama yaklaşımlarının girişimcilik sürecinde tamamlayıcı olup olmadığını, yani doğağlama ve planlı yaklaşımları aynı anda kullanan girişimcilerin, birini veya diğerini tercih eden girişimcilere göre avantajlarının olup olmadığını analiz etmek değerli olabilir. Hangi koşullar planlı, doğağlama veya eşzamanlı bir planlı ve doğağlama yaklaşımı avantajlıdır? buna bakılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2013). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Akay, H. (2021). Uluslararası Ticarete Ürün ve Fiyat Adaptasyonunun İhracat Performansına Etkisi: Konya İmalat Sanayinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya : Karatay Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı.
- Akdemir , A., Kasımoğlu, M., & Uygun, R. K. (2011). Girişimcilik Deneyiminin Girişimsel Tutum ve Davraşlara Etkisi: Piyasa Aktör ve Düzenleyicilerine Yönelik Çıkarımlar. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 149-153). Çanakkale: Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2014). International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 95-116: 38;1.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery And Creation: Alternative Theories Of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11-26:1.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24/2, 209-231.
- Anderson, A. H. (2018). International entrepreneurial capabilities: The role of networks in the small multinational enterprise. *Doctorate*. Sheffield Hallam University.
- Aragão, A. C. (2018). Internationalization Of Portuguese Startups: The Process And Influential Factors. *Master*. Iscte Business School.
- Aydın, N., & Koparal, C. (2002). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7:1, 231-274.
- Barkema, H., & Vermeulen, F. (1998). International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40/;: 7-26.

- Bianchi, M., Frattini, F., Lejarraga, J., & Minin, A. D. (2014). Technology Exploitation Paths: Combining Technological and Complementary Resources in New Product Development and Licensing. *Journal of Product Innovation Management*, 31:1, 146-169.
- Bilgaeva L. , Sadykova E, & Filippov V. . (2019). Automatic Generation of Neural Network Topology to Forecast the International Integration Processes. *2019 International Multi-Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies (FarEastCon)* (s. ?). Ulan-Ude, Russia: FarEastCon.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8/1, 93-98.
- Blaine, H. G. (2009). *Foreing Direct Investments*. New York: Nova Science Publishers.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22/5,1168-1181.
- Brennan, L., & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23, 120-133.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). A Long-run Theory of the Multinational Enterprise. *The Future of the Multinational Enterprise*, 32-65.
- Bursa Ticaret ve Sanayi Odası. (2021, 05 26). Bursa'da Organize Sanayi Bölgeleri. Bursa.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. New Jersey: Barnes & Noble Books.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, 273 – 280.
- Cavusgil, S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 375–390: 26.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.
- Contractor, F., & Woodley, J. (2015). How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances. *Journal of World Business*, 50;3, 535-547.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Method*. America: McGraw-Hill/Irwin.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Araştırma Tasarımı: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (E. Karadağ, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık .
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. America: SAGE.
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, 29-8, 76-94.
- Czinkota, M. R. (1982). Export Development Strategies: U. S. Promotion Policy. *Thunderbird International Business Review*, 24, 14-16.
- Çiftçi, H. S. (2015, 12). Uluslararasılaşma ve İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecindeki E-Ticaret Faaliyetleri: Örnek İşletme İncelemesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Djellouli, N., Abdelli, L., Elheddad, M., Ahmed, R., & Mahmood, H. (2022). The effects of non-renewable energy, renewable energy, economic growth, and foreign direct investment on the sustainability of African countries. *Renewable Energy*, 183,676-686.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3): 461-491.
- Dündar, A. E. (2021, 04). İhracat Pazarlama Stratejisinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Almanya'ya Otomotiv İhracatı Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- Dyer, J., Godfrey , P., Jensen, R., & Bryce, D. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*. USA: Wiley.
- Eden, L., & Miller, S. (2004). Distance Matters: Liability Of Foreignness, Institutional Distance And Ownership Strategy. *Advances in International Management*, 187-221.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 1105–1121: 21.

- Erkutlu, H., & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma S¼reci. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 3: 149-164.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 1-21. .
- Etemad, H., & Lee, Y. (2003). The Knowledge Network of International Entrepreneurship: Theory and Evidence. *Small Business Economics*, 5-23: 20.
- Etemad, H., Gurau, C., & Dana, L.-P. (2021). International entrepreneurship research agendas evolving: A longitudinal study using the Delphi method. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-23.
- Eyiler, R. Y. (2019). Sekt¼r¼n Uluslararasılaşmasında Markalaşmanın nemi: T¼rkiye Kuyumculuk Sekt¼r¼nde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8, 49 – 67.
- Fujii, D., Ono, Y., & Saito, Y. (2017). Indirect exports and wholesalers: Evidence from interfirm transaction network data. *Japan and the World Economy*, 35-47: 44.
- Gao, Q., Cui, L., Lew, Y. K., Li, Z., & Khan, Z. (2021). Business incubators as international knowledge intermediaries: Exploring their role in the internationalization of start-ups from an emerging market. *Journal of International Management*, 27, 1-16.
- G¼çl¼, İ. (2013). İşletmelerin Uluslararasılaşma S¼recinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma. *Y¼ksek Lisans Tezi*. Malatya: İn¼n¼ niversitesi.
- Haghighi, E., & Albayrak, M. (2016). K¼resel Doğan İşletmeler ve Uluslararasılaşma S¼reci. *12. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi* (s. 2173-2182). Isparta: Tarım Ekonomisi Derneği.
- Hånell, S. M., Nordman, E. R., & Sharma, D. D. (2014). The continued internationalisation of an international new venture. *European Business Review*, 26/5471-490.
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10: 95-116.
- Hepaktan, C., & Çınar, S. (2011). K¼reselleřmenin Ekonomik Entegrasyon zerine Etkileri. *INTERNATIONAL CONFERENCE ON EURASIAN ECONOMIES*



- 2011 (s. 68-77). Birkek/Kırgızistan: Kyrgyzstan-Turkey Manas University Publication.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2019). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization Concepts and Cases*. Boston: Cengage.
- Johanson, J., & Mattson, L.-G. (1988). Interorganizationai Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*, 16/1, 34-48.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8/1, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40:1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization Of The Firm — Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12:305-322.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36,284-303.
- Jovanovic, M. N. (1998). *International Economic Integration: Critical perspectives on the world economy*. London: Simultaneously.
- Jovanovic, M. N. (2006). *The Economics of International Integration, Second Edition*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kalyoncuoğlu, S., & Üner, M. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma . *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12/3: 1-42 .
- Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm:Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41,440-458.

- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*, 35/3: 600-633.
- Khan, Z., Nicholson, R. R., & Tarba, S. Y. (2018). Global networks as a mode of balance for exploratory innovations in a late liberalizing economy. *Journal of World Business*, 53/3,392-402.
- Knight, G. A., & Cavusgil , T. S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124–141.
- Knight, J. (2000). Taking the Pulse: Monitoring the Quality and Progress of Internationalization. *Canadian Bureau for International Education*, 1-16:2.
- Knight, J. (2001). Monitoring the Quality and Progress of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 228-243: 5;3.
- Koçak, M. (2019). İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1): 169-190.
- Koçtürk, O., & Kocaefe, A. (2014). Serbest Ticaret Anlaşmalarının Türk Dış Ticareti Üzerine Etkileri. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 65-77: 20;2.
- Kolakowski, M. (2017, 12). Intersection Of Entrepreneurial Processes: The Effect Of Integrating Causation And Effectuation Processes On Venture Performance. *Degree of Doctorate*. Oklahoma State University.
- KOSGEB. (2022, 02 05). *Ana Sayfa*. KOSGEB: <https://www.kosgeb.gov.tr/site> adresinden alındı
- Kumar, R. (2014). Managing Ambiguity in Strategic Alliances. *California Management Review*, 82-102: 56;4.
- Lİ, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010). Relational Mechanisms, Formal Contracts, and Local Knowledge Acquisition By International Subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31,349-370.
- Lumkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Heview*, 135-172:21;1.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6/6, 561-583.
- Martins, G. E. (2016). Borderless Companies: The Role Of Entrepreneurs And Network Relationships In The Development Of Global Value Systems. *Master*. Lisbon/ Portekiz: Lisbon School of Economics and Management.

- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 23-40:11;1.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1991). Global start-ups: New ventures without geographic limit. *The Entrepreneurship For*, 1-5.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43;5, 902-906.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2003). Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1-27.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9/6, 469-487.
- McDougall, P., Oviatt, B., & Shrader, R. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 59-82: 1.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (S. Turhan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Moment. (2019, 07 28). *İhracatla ilgili kurum ve kuruluşlar Dış Ticaret Müsteşarlığı*. Moment: <https://www.moment-expo.com/tr/dergiler/26/bilgi-hatti/ihracatla-ilgili-kurum-ve-kuruluslar-dis-ticaret-mustesarligi> adresinden alındı
- Mudambi, R., & Zahra, S. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 333-352:38.
- Mudambi, R., & Zahra, S. (2007). The Survival of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 38/2,333-352.
- Muralidharan, E., & Pathak, S. (2017). Informal institutions and international entrepreneurship. *International Business Review*, 26: 288-302.
- Mutlu, E. C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Neergaard, H. (2006). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Northampton: Edward Elgar.

- Nemli Çalışkan, E. (2011). *Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Nummela, N. (2004). Is the Globe Becoming Small or is the Small Becoming Global? Globalization and Internationalizing SMEs. M. Jones, & P. Dimitratos içinde, *Emerging Paradigms in International entrepreneurship* (s. 129- 130). Northampton: Edward Elgar.
- Oviatt , B. M., & McDougall, P. P. (1999). A Framework For Understanding Accelerated International Entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, 7,23-40.
- Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25/1, 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005a). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 537-554.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005b). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business*, 36: 2-8.
- Özalp, E. (2004). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, O. C. (2014, 06). Markalaşma Yönetimi ve Uluslararasılaşma Süreci. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E., & Sinha , P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10,279–324.
- Pinfold, L. (2015). Are Current Models Of Entrepreneurial Decision-making And Cognitive Coping Relevant To Novice Entrepreneurs? *Doctorate* . Manchester/England: The University of Manchester.
- Price, G. (2018). Decision-making Process and The Principles of Causation and Effectuation at the Point of Inflection: A Phenomenological Study. *Doctorate* . Seattle/ Washington: City University of Seattle.
- Read , S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 573–587: 24.
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12/2, 101-112.
- Reiljan, E. (2004). De-Internationalization Motivies: A Theoretical Framework. *PHD Dissertations*. Estonia: University of Tartu.

- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.
- Resmi Gazete. (2021, 01 30). Karar Sayısı 3463. *Cumhurbaşkanı Kararı*. Resmi Gazete.
- Roolaht, T. (2002). The Internationalization of Estonian Companies: An Exploratory Study of Relationship Aspects. *Doctoral Thesis*. Estonia: University of Tartu.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and*, 13-4, 476-507.
- Sabdia, K. (2015 , 01 14). Effectuation as a construct for new business formation in South Africa. *Degree of Master* . University of Pretoria.
- Sabdia, K. (2015). Effectuation as a construct for new business. *Master*. Gordon/Güney Afrika: Gordon Institute of Business.
- Sachs, J., Warner, A., Åslund, A., & Fischer, S. (1995). Economic Reform and the Process of Global Integration. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1,1-118.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation And Effectuation: Toward A Theoretical Shift From Economic Inevitability To Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 243-263:26;2.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal Management*, 385-406:21.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *ET&P*, 71-93.
- Sarasvathy, S., Simon, H., & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 207-225: 33.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson , J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8: 343-370.
- Seymen, O. A., & Çeken, H. (2004). Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Çalışma İlişkileri Üzerine Etkileri: Makro ve Mikro Boyutta Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 53-77.
- Shane , S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25/1, 217-226.

- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 448-469: 11;4.
- Shofwan, S., & Fong, M. (2011). Foreign Direct Investment and the Pollution Haven Hypothesis in Indonesia. *Journal of Law and Governance*, 6:2, 27-35.
- Steers, R., & Nardon, L. (2005). *Managing in the Global Economy*. New York: M.E. Sharpe (Taylor & Francis Group).
- Şahin, M. (2004). Ülke Dışı Faaliyetler. İ. Özalp içinde, *Uluslararası İşletmecilik* (s. 73-92). Eskişehir: Anadolu üniversitesi .
- Tan , D., & Meyer , K. E. (2011). Country-of-origin and industry FDI agglomeration of foreign investors in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 42, 504-520.
- Taş, A., Cevrioğlu, E., & Bolel, B. (2017). Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(2), 155-180.
- Tayauova, G. (2009). Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı .
- Tayauova, G. (2013). Uluslararası girişimciliğin gelişimine ilişkin yaklaşımların. *V INTERNATIONAL CONGRESS ON ENTREPRENEURSHIP* (s. 172-176). Almatı/Kazakistan: SDU.
- TDV. (2022, 02 05). *Anasayfa*. Türk Dış Ticaret Vakfı: <https://www.tdv.org.tr/index.html> adresinden alındı
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319–1350: 28.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45/1, 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18/7, 509-533.
- Ticaret Bakanlığı. (2022, 02 03). *Kolay Destek*. Kolay Destek: <https://kolaydestek.gov.tr/> adresinden alındı
- TİKA. (2022, 02 05). *Ana sayfa* . TİKA - Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı: <https://www.tika.gov.tr/tr/sayfa/tarihce-222> adresinden alındı

- TİM. (2022, 02 05). *Anasayfa*. TİM- Türkiye İhracatçılar Meclisi: <https://tim.org.tr/tr/kurumsal-hakkimizda> adresinden alındı
- Tim. (2022, 04 2018). *İhracat Rakamları*. Türkiye İhracatçılar Meclisi: <https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari> adresinden alındı
- TOBB. (2022, 02 05). *Kuruluşu / Görevleri / Organları*. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği: [https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus\\_Gorev\\_Organ.php](https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus_Gorev_Organ.php) adresinden alındı
- Tomalı, Y. (2019). Uluslararası İşletmecilik Platformunda Denizli Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi.
- Tomroos, J.-A. (2003). Internationalization of the Firm—A Theoretical Review With Implication For Business Network Research. *18th Annual IMP Conference*. Dijon: Competitive Paper.
- Tübitak. (2022, 02 05). *Uluslararası* . Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/icerik-uluslararası> adresinden alındı
- TÜİK. (2022, 02 05). *Anasayfa*. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://www.tuik.gov.tr/> adresinden alındı
- Türk Eximbank. (2022, 02 05). *Türk Eximbank Tarihçe*. Türk Eximbank: <https://www.eximbank.gov.tr/tr/hakkimizda/kurumsal/bankamiz-hakkinda> adresinden alındı
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. (2022a, 02 02). *Mevzuat*. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı: <https://ticaret.gov.tr/ihracat/mevzuat> adresinden alındı
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. (2022b, 02 02). *İhracat Destekleri*. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı: <https://ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri> adresinden alındı
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. (2022b, 02 02). *İhracata İlişkin Diğer Mevzuat*. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı: <https://ticaret.gov.tr/ihracat/mevzuat/ihracat-rejimi/ihracata-iliskin-diger-mevzuat> adresinden alındı
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22, 800-813.

- Uygun, R. (2006). Türkiye'de Girişimcilik Kültürünü Yönlendiren Öncü Girişimciler ve İbrahim Bodur Modeli. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi .
- Uygun, R. (2011). Girişimci Türleri Ekseninde Girişimsel Fırsatların Tespitinde Beşeri Sermayenin Rolü. *Doktora Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Uygun, R. K. (2016). *Girişimcilik Teori ve Uygulamaları*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Uygun, R. K. (2018). *Girişimcilik Deneyimine Dayalı Girişimci Türleri ve Örnek Alan Çalışmaları* . Bursa: Ekin Yayınevi.
- Uygun, R. K. (2019). *Girişimcilik Teori ve Yaklaşımları*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Uygun, R., & Kasımoğlu, M. (2010). Yerel Piyasalarda Girişimsel Fırsatların Yapısının Bu İş Fırsatlarında Faaliyette Bulunan Girişimci Türlerine Etkisi. *International Symposium of Regional* (s. 267-274). Yozgat: Bozok Üniversitesi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Vahlne , J.-E., & Ivarsson, I. (2014). The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *Journal of International Business Studies*, 45, 227–247.
- Vahlne, J.-E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10, 239–250.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30/3, 189-210.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48, 1087–1102.
- Vahlne, J.-E., Ivarsson, I., & Johanson , J. (2011). The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review*, 20, 1-14.
- Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7:2, 7-19.
- Wagner, H. (2004). Internationalization speed and cost efficiency: evidence from Germany. *International Business Review*, 447–463:13.



- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42/3, 294-306.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 156.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34-64.
- Werner, S. (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. *Journal of Management*, 28(3) 277–305.
- Wright, R., & Ricks, D. (1994). Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 687-701:25.
- Wu, J., & Vahlne, J.-E. (2020). Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model.
- Yalçın, A. (2018, 05). Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Yalçın, A. (2018). Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi.
- Yan, H., Wickramasekera, R., & Tan, A. (2018). Exploration of Chinese SMEs' export development: The role of managerial determinants based on an adapted innovation-related internationalization model. *Thunderbird International Business Review*, 633-646.
- Yu, J., Koning, A., & Oviatt, B. (2005). Institutional and Economic Influences on Internet Adoption and Accelerated Firm Internationalization. *International Entrepreneurship Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 85-110.
- Yücel, Y. (2010). Uluslararası Ticaretin Serbestleştirilmesi Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 227-250:29;2.
- Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: 2.baskı Gazi Büro Kitabevi.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, 8/2,341-363.

- Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1998). The Dynamics Of The Liability Of Foreignness: A Global Study Of Survival In Financial Services. *Strategic Management Journal*, 439-463; 18:6.
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5-21: 17;4.
- Zahra, S. A. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36/1, 20-28.
- Zahra, S. A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Strategic Management and Entrepreneurship*, 443-452.
- Zahra, S. A. (2020). International Entrepreneurship (Ie) In The Age Of Political Turbulence. *Academy of Management Discoveries*, 6;2,172–175.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. M. Hitt, R. Ireland, S. Camp, & D. Sexton içinde, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (s. 255–288). UK: Blackwell.
- Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2004). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14/2:129-146.
- Zahra, S., Newey, L., & Li, Y. (2014). On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 137-158.
- Zucchella, A., & Magnani, G. (2016). *International Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan.
- Zucchella, A., Hagen, B., & Serapio, M. G. (2018). *International Entrepreneurship*. Northampton/ İngiltere: Edward Elgar.

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Uluslararası Girişimcilik Kavramlarının Kronolojik Sıralaması.....	28
<b>Tablo 2.</b> Uppsala Modellerinin Değişiminin Özeti .....	53
<b>Tablo 3.</b> Yenilikçi Modellerin İncelenmesi .....	56
<b>Tablo 4.</b> Küresel Doğan İşletmelere Karşılık Gelen Kavramlar, Yazarlar Ve Yıllar	59
<b>Tablo 5.</b> Küresel Doğan İşletmeleri Tanımlamada Kullanılan Parametreler ve Yazarlar.....	60
<b>Tablo 6.</b> Uluslararasılaşma ve Ağ Modeli: Firmalar Matrisin Neresinde Yer Alıyor? .....	62
<b>Tablo 7.</b> Uluslararası Girişimcilik Stratejilerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	71
<b>Tablo 8.</b> Keşfedilen Fırsatlar ve Yaratılan Fırsatların Karşılaştırılması .....	73
<b>Tablo 9.</b> Planlı ve Doğaçlama Yaklaşımı Farkları .....	77
<b>Tablo 10.</b> Türkiye’de en fazla ihracat yapan ilk 10 il .....	98
<b>Tablo 11.</b> Araştırma Senaryoları .....	101
<b>Tablo 12.</b> Nitel Araştırmanın Özellikleri .....	102
<b>Tablo 13.</b> Araştırma Örnekleminin Oluşturulması.....	105
<b>Tablo 14.</b> Uludağ İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Alt Birlikler.....	109
<b>Tablo 15.</b> Girişimcilikte Planlı Ve Doğaçlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar Ve Örneklem Miktarları .....	110
<b>Tablo 16.</b> Tematik Analizin Aşamaları .....	112
<b>Tablo 17.</b> Demografik Bulgular .....	113
<b>Tablo 18.</b> İş Deneyimi ve Yurt Dışı Tecrübesi .....	114
<b>Tablo 19.</b> Kuruluş Yılı, Faaliyet Gösterdiği Sektör, Faaliyet Gösterdiği Şehir ve Çalışan Sayısı.....	115
<b>Tablo 20.</b> İhracata Başladığı Yıl, Toplam Satışlar İçindeki Payı ve İhracatı Yapılan Ülkeler .....	115
<b>Tablo 21.</b> “Uluslararasılaşma sürecinizi anlatır mısınız?” sorusunun kodlamaları ...	118
<b>Tablo 22.</b> “Uluslararasılaşırken karşılaştığınız başlıca zorluklar nelerdir?” sorusunun kodlamaları .....	119
<b>Tablo 23.</b> “İşletmenizin uluslararası ağını nasıl geliştiriyorsunuz?” sorusunun kodlamaları .....	120
<b>Tablo 24.</b> “Bu ağ girmek için seçtiğiniz ülkeyi belirledi mi?” sorusunun kodlamaları .....	121

<b>Tablo 25.</b> “İşletmenizin uluslararası pazarlara girişinde firma içinde ya da dışında en etkili kişi veya kişiler kimlerdir?” sorusunun kodlamaları .....	122
<b>Tablo 26.</b> “Uluslararası pazarda işletmenizin tanıtımında kullandığınız yöntemler nelerdir?” sorusunun kodlamaları .....	123
<b>Tablo 27.</b> "İşletmenizin uluslararası pazarlar ile ilgili bilgi elde etme yöntemleri nelerdir?" sorusunun kodlamaları .....	124
<b>Tablo 28.</b> “Mevcut yurtdışı pazarlarınız için (alıcı veya tedarikçi) bu pazarda işinizi sürdürmek için kimlerle çalışıyorsunuz?” sorusunun kodlamaları.....	125
<b>Tablo 29.</b> “İş stratejisini nasıl tasarlayıp, planladınız? Ne kadar vakit ayırdınız?” sorusunun kodlamaları .....	126
<b>Tablo 30.</b> “Uzun vadeli fırsatları nasıl analiz ettiniz?” sorusunun kodlamaları .....	127
<b>Tablo 31.</b> “Hedeflere ulaştığınızdan emin olmak için kontrol süreçlerini ne şekilde düzenlediniz ve uyguladınız?” sorusunun kodlamaları .....	128
<b>Tablo 32.</b> “Hedef pazarları nasıl araştırdınız? Rekabet analizi yaptınız mı?” sorusunun kodlamaları .....	129
<b>Tablo 33.</b> “İşletmenizin kaynaklarından ve yeteneklerinden yararlanmak için nasıl stratejiler geliştirdiniz?” sorusunun kodlamaları .....	130
<b>Tablo 34.</b> "İşletmenizin vizyonuna uyan şeyi yaptınız mı? Nasıl?" sorusunun kodlamaları .....	131
<b>Tablo 35.</b> "Üretim ve pazarlama çalışmalarınızı nasıl tasarlayıp, planladınız?" sorusunun kodlamaları .....	132
<b>Tablo 36.</b> "Bu işe başlamadan önce nihai ürün/hizmet, orijinal anlayışınızdan farklı mıydı? Açıklar mısınız? " sorusunun kodlamaları.....	133
<b>Tablo 37.</b> "Müşterilerden ve tedarikçilerden gelen ön taahhütleri ne şekilde ve ne sıklıkla kullandınız? Açıklar mısınız?" sorusunun kodlamaları .....	134
<b>Tablo 38.</b> "Kaybetmeyi göze aldığınız kaynaklarınız var mı? İşler yolunda gitmediği taktirde işletmenizin mali açıdan kaybetmeyi göze aldığınız bir bütçe var mı?" sorusunun kodlamaları .....	135
<b>Tablo 39.</b> "İş fikri nasıl ortaya çıktı?" sorusunun kodlamaları .....	136
<b>Tablo 40.</b> "İşin gelişmesine etkisi nasıl oldu?" sorusunun kodlamaları.....	137
<b>Tablo 41.</b> "Elinizdeki kaynakları nasıl değerlendirdiniz?" sorusunun kodlamaları...	138
<b>Tablo 42.</b> "Meydana gelen beklenmedik fırsatlardan nasıl yararlandınız?" sorusunun kodlamaları .....	139
<b>Tablo 43.</b> Araştırmanın Temaları ve Alt Temaları.....	140
<b>Tablo 44.</b> Uluslararası Fırsatların Keşfedilmesi ve Değerlendirilmesi .....	141

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b>	Uluslararasılaşmada Temel Nedenler.....	21
<b>Şekil 2.</b>	Uluslararasılaşma Hızını Etkileyen Bir Güç Modeli.....	23
<b>Şekil 3.</b>	Uluslararası Girişimciliğin Temel Çevresel Faktörleri .....	27
<b>Şekil 4.</b>	Uluslararası Girişimcilik ve Ana Disiplinleri.....	30
<b>Şekil 5.</b>	Uluslararası Ticaret Engellerinin Azaltılması; Birleşmeler/Entegrasyonlar	41
<b>Şekil 6.</b>	Uppsala Model .....	43
<b>Şekil 7.</b>	Firmanın Uluslararasılaşma Süreci .....	44
<b>Şekil 8.</b>	İş Ağı Uluslararasılaştırma Süreci Modeli (2009 Versiyonu).....	45
<b>Şekil 9.</b>	2010'un Girişimci Uppsala Modeli .....	46
<b>Şekil 10.</b>	2011'in İlk Küreselleşme Uppsala Modeli .....	47
<b>Şekil 11.</b>	2013'ün İlk Çok Uluslu Uppsala Modeli.....	48
<b>Şekil 12.</b>	2014'ün İkinci Küreselleşme Uppsala Modeli .....	49
<b>Şekil 13.</b>	2017'nin İkinci Çok Uluslu Uppsala Modeli.....	50
<b>Şekil 14.</b>	Gelişmekte olan çok uluslu şirketlerin Uppsala Modeli .....	52
<b>Şekil 15.</b>	Uluslararası Girişimcilik Stratejileri .....	63
<b>Şekil 16.</b>	Yeni Bir Pazarın Yaratılmasında Planlı İle Doğaçlama Yaklaşımı İlişkilerinin Karşılaştırılması.....	78
<b>Şekil 17.</b>	Doğaçlama Yaklaşımının Dinamik Süreci.....	81
<b>Şekil 18.</b>	2011- 2021 İhracat Rakamları.....	97
<b>Şekil 19.</b>	Bursa ve Karabük İllerinin Son 5 Yıllık ihracat rakamları .....	106
<b>Şekil 20.</b>	Çalışma Kapsamında İncelenen Karabük ve Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Dağılımı .....	108
<b>Şekil 21.</b>	Doğaçlama ve Planlı Yaklaşım Girişimcilik Modeli (Effectuation and Causation Entrepreneurship Model- ECE).....	145

## **ÖZGEÇMİŞ**

Fatma Aykut ilk/ orta ve lise öğrenimini Bursa/ Yenişehir'de tamamlamıştır. Lise eğitimini Yenişehir Ertuğrul Gazi Anadolu Lisesinde tamamladıktan sonra lisans eğitimine Karabük Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik bölümünde devam etmiştir. Haziran 2018 yılında lisans öğrenimini tamamlamıştır.