

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

**ULUSLARARASI İŞLETMELERİN RİSK KÜLTÜRÜ**  
**İLE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ.DR.MEHMET DENİZ**

**HAZIRLAYAN**  
**HAKAN BİLGÜTAY**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ULUSLARARASI İŞLETMELERİN RİSK  
KÜLTÜRÜ İLE ULUSLARARASILAŞMA  
STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
ARAŞTIRILMASI**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN  
**DOÇ. DR. MEHMET DENİZ**

HAZIRLAYAN  
**HAKAN BİLGÜTAY**

Jürimiz 23/03/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (oybirliği) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Prof. Dr. M.Sadık Öncül
2. Prof.Dr. Bünyamin Akdemir
3. Doç. Dr. Mehmet Deniz
4. Doktor Öğretim Üyesi Berat Çiçek
5. Doktor Öğretim Üyesi İbrahim Görücü

imzası  


İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Uluslararası İşletmelerin Risk Kültürü İle Uluslararasılaşma Stratejileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Hakan BİLGÜTAY

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası sanayi firmalarının sahip olduğu risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle uluslararasılaşmanın arttığı günümüzde yabancı pazarlarda yaşanan ve öngörülemeyen hızlı değişimler, işletmeler açısından en önemli belirsizlik ve risk kaynağını oluşturmaktadır. Bu çalışma, uluslararası işletmelerin yabancı pazarlarda faaliyette bulunurlarken yaşamaları muhtemel risk ve tehditleri risk kültürü sayesinde azaltabileceklerini ortaya koymuştur.

Doktora tez çalışmam esnasında bilimsel katkıları, gösterdiği ilgi ve anlayıştan dolayı, başta kıymetli hocam ve tez danışmanım Doç.Dr. Mehmet DENİZ'e, ayrıca tezimin tamamlanmasına katkılarından ötürü Prof.Dr. Bünyamin AKDEMİR'e, Prof.Dr. Sadık ÖNCÜL'e, Doç.Dr. Hanifi Murat MUTLU'ya, Doktor öğretim üyesi Berat ÇİÇEK'e ve Doktor Öğretim üyesi İbrahim GÖRÜCÜ'ye;

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan değerli aileme ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hakan BİLGÜTAY

## ÖZET

Küreselleşmenin etkisiyle ister küçük isterse büyük olsun tüm işletmeler sadece kendi yerel pazarına yönelik değil, uluslararası pazarı düşünerek üretim yapmaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmeler mal ve hizmet üretirken dış pazardaki birçok faktörü göz önünde bulundurarak üretim yaparlar ve yabancı pazarlarda faaliyette bulunurlar. Yabancı pazarların değişken, belirsiz ve farklı faktörlerden oluşan yapısı, işletmeleri olası risklere karşı önlem almaya zorlamaktadır. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunurlarken muhtemel risklerin olumsuz etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için işletmeler kendi bünyelerinde etkili bir risk yönetim birimi oluşturmak ve güçlü bir risk kültürüne sahip olmak durumundadırlar.

Bu araştırmanın amacı, TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde yerleşik sanayi işletmeleri üzerinde, uluslararası işletmelerin risk kültürü anlayışı ile uluslararasılaşma stratejilerinin seçimi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anketle elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak çeşitli analiz ve değerlendirmeler yapılmış ve araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Sonuç olarak uluslararası işletmelerin risk kültürü anlayışları ile uluslararasılaşma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararasılaşma stratejileri, uluslararasılaşma, risk kültürü, risk, risk yönetimi

## ABSTRACT

Globalization forced all businesses, small or large, considering not only their local market but also international markets before the production activity. For this reason, enterprises consider many factors in the external market while producing goods and services and operating in foreign markets. The volatile and ambiguous nature of foreign markets forces businesses to take action against possible risks. To reduce or eliminate the adverse effects of potential risks when operating in international markets, businesses must establish an effective risk management unit in their own organizations and have a strong risk culture

The aim of this research is to investigate the relationship between the risk culture of international enterprises and their internationalization strategies. The research was conducted on resident enterprises in TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) region. The data used in this study were obtained by questionnaires. The hypotheses were tested with the help of SPSS packet program. The results of the analyzes and evaluations demonstrate a statistically significant, positive and weak correlation between the risk culture perception of the enterprises and the internationalization strategies.

**Key Words:** Internationalization strategies, internationalization, risk culture, risk, risk management

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XV
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### RİSK KÜLTÜRÜ

1.1. RİSK TANIMI.....	4
1.2. RİSKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	5
1.2.1. Risk ve Olasılık.....	5
1.2.2. Risk ve Belirsizlik.....	5
1.2.3. Risk ve Tehlike .....	6
1.2.4. Risk ve Fırsat .....	7
1.2.5. Risk ve Karmaşıklık.....	8
1.2.6. Risk ve Zaman.....	8
1.3 RİSK TÜRLERİ.....	11
1.3.1. Ticari Risk .....	11
1.3.2. Finansal Risk .....	12
1.3.3. Politik Risk .....	13

1.3.4. Kültürel Risk.....	14
<b>1.4. RİSK YÖNETİMİ.....</b>	<b>15</b>
1.4.1. Risk Yönetimi Tanımı .....	15
1.4.2. Risk Yönetiminin Amacı.....	16
1.4.3. Risk Yönetiminin Önemi.....	16
1.4.4. Risk Yönetiminin Faydaları .....	17
1.4.5. Risk Yönetim Süreci.....	17
1.4.5.1. Risklerin Tanımlanması .....	17
1.4.5.2. Risklerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	18
1.4.5.3. Alternatif Risk Düzeltme Araçları Arasından Bir Seçim Yapılması .....	19
1.4.5.4. Seçilen Alternatiflerin Uygulanması.....	20
1.4.5.5. Risklerin Kontrolü .....	20
<b>1.5. RİSK KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>21</b>
1.5.1. Risk Kültürü Tanımı.....	21
1.5.2. Risk Kültürünün Önemi .....	22
1.5.3. Risk Kültürünün Genel Özellikleri.....	23
1.5.3.1. Risk Kültürü Ulusal Kültürleri Dikkate Alır .....	23
1.5.3.2. Risk Kültürü Niteliksel Bir Yapıdadır .....	23
1.5.3.3. Risk Kültürü Sürekli Bir Değişim Halindedir .....	23
1.5.3.4. Risk Kültürüne Bakış ve Uygulama İşletmeden İşletmeye Değişir .....	23
1.5.3.5. Risk Kültürü Sonu Olmayan Bir Yolculuktur .....	24
1.5.3.6. Risk Kültürü İş Stratejisi ile Risk Stratejisini Uyumlaştırır .....	24
1.5.3.7. Risk Kültürü Kurumun İhtiyaçları İle Paydaşların Talepleri Tarafından Şekillenir.....	24
1.5.4. Güçlü ve Zayıf Risk Kültürünün Özellikleri.....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

<b>2.1. ULUSLARARASILAŞMA TANIMI.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>29</b>
2.3.1. İşletmeye Özgü Faktörler.....	29
2.3.2. Çalışanlara Özgü Faktörler.....	30
2.3.3. Dış Faktörler.....	31
<b>2.4. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5. ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİ.....</b>	<b>32</b>
2.5.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli.....	333
2.5.2. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli .....	35
2.5.3. Ağ (Network) Teorisi Uluslararasılaşma Modeli .....	36
<b>2.6. ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİNİN SEÇİMİ .....</b>	<b>38</b>
<b>2.7.ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>40</b>
2.7.1. İç Faktörler .....	40
2.7.1.1. İşletmenin Büyüklüğü.....	41
2.7.1.2. İşletme Ürününün / Hizmetinin Özellikleri.....	41
2.7.1.3. İşletme ve Yöneticilerinin Uluslararası Tecrübesi.....	42
2.7.1.4. Kültürel Mesafe.....	42
2.7.2. Dış Faktörler .....	43
2.7.2.1. Sosyo-kültürel Farklılık .....	43
2.7.2.2. Ülke Riski .....	43

2.7.2.3. Pazarın Büyüklüğü ve Büyüme Oranı.....	44
2.7.2.4. Ticaret Engelleri.....	44
2.7.2.5. Rekabet Yoğunluğu.....	45
<b>2.8. ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ .....</b>	<b>45</b>
2.8.1. İhracata Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri (Exporting) .....	47
2.8.1.1. Dolaylı İhracat (Indirect Exporting).....	47
2.8.1.2. Doğrudan İhracat (Direct Exporting).....	50
2.8.2. Sözleşmeye Dayalı Olarak Uluslararasılaşma Stratejileri.....	51
2.8.2.1. Lisans Anlaşmaları (Licensing) .....	51
2.8.2.2. İmtiyazlı Anlaşma (Franchising).....	53
2.8.2.3. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing).....	55
2.8.2.4. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts) .....	57
2.8.2.5. Montaj Operasyonları (Assemble Operations).....	58
2.8.2.6. Anahtar Teslimi Yapı Sözleşmeleri (Turnkey Projects) .....	59
2.8.3. Yatırıma Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri.....	61
2.8.3.1. Sıfırdan Yatırımlar ( Greenfield Strategy).....	61
2.8.3.2. Ortak Girişim ( Joint Venture).....	62
2.8.3.3. Uluslararası Satın Almalar ve Birleşmeler (International Acquisitions and Mergers).....	64

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ULUSLARARASI İŞLETMELERİN RİSK KÜLTÜRÜ İLE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

<b>3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA .....</b>	<b>66</b>
3.1.1. Araştırmanın Konusu.....	66
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	66
3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	68
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	68
3.1.6. Araştırmanın Yöntemi .....	70
3.1.6.1. Veri Toplama Araçları .....	70
3.1.6.1.1. Risk Kültürü Ölçeği.....	71
3.1.6.1.2. Uluslararasılaşma Stratejileri Ölçeği .....	73
3.1.6.2. Verilerin Analizi .....	74
3.1.6.2.1. Normallik Testi.....	74
3.1.6.2.2. Faktör Analizi .....	75
3.1.6.2.3. Güvenirlik Analizleri .....	79
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>81</b>
3.2.1. Araştırmaya Katılan Yetkililerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	81
3.2.1.1. Anketi Cevaplayan Yetkililerin İşletmedeki Görevine İlişkin Bulgular.....	81
3.2.1.2. Anketi Cevaplayan Yetkililerin Yaşına İlişkin Bulgular .....	82
3.2.1.3. Anketi Cevaplayan Yetkililerin Cinsiyetine İlişkin Bulgular .....	82
3.2.1.4. Anketi Cevaplayan Yetkililerin Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular .....	83
3.2.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
3.2.2.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ortaklık Yapısına İlişkin Bulgular .....	83
3.2.2.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular.....	84
3.2.2.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere İlişkin Bulgular.....	84
3.2.2.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Türüne İlişkin Bulgular .....	85
3.2.2.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Cirosuna İlişkin Bulgular .....	85

3.2.2.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiğine İlişkin Bulgular.....	86
3.2.2.7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yararlandığı Teşviklerin Sayılarına İlişkin Bulgular.....	86
3.2.2.8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Pazarlara..... İlişkin Bulgular .....	87
3.2.2.9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiğine..... İlişkin Bulgular .....	88
3.2.2.10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinin ..... Niteliğini Tanımlayan Bulgular .....	88
3.2.2.11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerde Kullanmak İçin Bilgiyi Hangi Kaynaklardan Elde Ettiğine İlişkin Bulgular .....	89
3.2.2.12. İşletmelerde Dış Ticaret İşlemlerinin Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	91
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN TEMEL BULGULARINA İLİŞKİN ANALİZLER.....</b>	<b>91</b>
3.3.1. Korelasyon Analizi .....	91
3.3.1.1. Korelasyon Analizi Sonuçları .....	92
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>107</b>
<b>EK .....</b>	<b>124</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Uluslararası işletmecilik Faaliyetlerinin Dört Temel Riski.....	11
<b>Tablo 2.1:</b> İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci.....	29
<b>Tablo 2.2:</b> Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli.....	36
<b>Tablo 2.3:</b> Ağ(Network) Uluslararasılaşma Modeli.....	38
<b>Tablo 2.4:</b> Uluslararasılaşma Stratejileri.....	45
<b>Tablo 3.1:</b> Risk Kültürü Ölçeği Faktörleri ve Ortalama Değerleri .....	71
<b>Tablo 3.2:</b> Uluslararasılaşma Stratejileri ölçeğinin Faktörleri ve Ortalama Değerleri.....	73
<b>Tablo 3.3:</b> Ölçek Puanlarının Normallik Testleri.....	75
<b>Tablo 3.4:</b> KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler.....	76
<b>Tablo 3.5:</b> Risk Kültürü Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi Testi.....	76
<b>Tablo 3.6:</b> Risk Kültürünün Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi.....	76
<b>Tablo 3.7:</b> Uluslararasılaşma Stratejileri Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi Testi.....	78
<b>Tablo 3.8:</b> Uluslararasılaşma Stratejilerine Ait Faktör Analizi.....	78
<b>Tablo 3.9:</b> Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	79
<b>Tablo 3.10:</b> Anketi Cevaplayan Yetkililerin İşletmedeki Görevine Göre Dağılımı.....	81
<b>Tablo 3.11:</b> Anketi Cevaplayan Yetkililerin Yaşına Göre Dağılımı.....	82
<b>Tablo 3.12:</b> Anketi Cevaplayan Yetkililerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	82
<b>Tablo 3.13:</b> Anketi Cevaplayan Yetkililerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	82
<b>Tablo 3.14:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ortaklık Yapısına Göre Dağılımı.....	83
<b>Tablo 3.15:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı.....	84
<b>Tablo 3.16:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere göre dağılımı.....	84
<b>Tablo 3.17:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Türüne Göre Dağılımı .....	84
<b>Tablo 3.18:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Dağılımı.....	85
<b>Tablo 3.19:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiğinin Dağılımı.....	86
<b>Tablo 3.20:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Teşvikten Yararlanma Sayısına Göre Dağılımı.....	86

<b>Tablo 3.21:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Pazarların Dağılımı.....	86
<b>Tablo 3.22:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği yıla ilişkin Dağılım.....	88
<b>Tablo 3.23:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyetlerinin Niteliğinin Dağılımı.....	87
<b>Tablo 3.24:</b> Araştırmaya Katılan işletmelerin Bilgiyi Hangi Kaynaklardan Elde Ettiğinin Dağılımı .....	88
<b>Tablo 3.25:</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Ticaret İşlemlerinin Kimler Tarafından Yapıldığının Dağılımı.....	90
<b>Tablo 3.26:</b> Korelasyon Katsayısı Değerleri ve Yorumlamaları.....	91
<b>Tablo 3.27:</b> Uluslararasılaşma Stratejileri ve Risk Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 3.28:</b> Risk Kültürüne İlişkin Faktörlerle Uluslararasılaşma Stratejileri faktörleri Arasındaki İlişki.....	93
<b>Tablo 3.29:</b> Araştırmada Yer Alan Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	98

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1:</b> Uppsala Uluslararasılaşma Modeli.....	33
<b>Şekil 2.2:</b> Dış Pazara Giriş Şekillerinde Bağlılık, Risk, Kontrol ve Kârlılık Potansiyeli.....	38
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli.....	68

## GİRİŞ

Son yıllarda iletişimde, ulaşımda ve teknolojide yaşanan hızlı ve olumlu gelişmelere paralel olarak, küreselleşmenin yayılması dünyayı büyük bir köy haline getirmiştir. Küreselleşme, ilk zamanlarda ulusal pazarlarda faaliyette bulunan işletmeleri uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaya zorlayarak işletmelerin uluslararasılaşmasına neden olmaktadır. Yani denilebilir ki işletmeler açısından uluslararasılaşmak bir tercih değil zorunluluktur. İşletmeler iç pazardaki daralma, rekabet baskısı, ölçek ekonomisinden faydalanma, yönetsel dürtüler, pazardaki fırsatlar, vergi avantajlarından yararlanmak, ucuz kaynaklara erişip maliyetleri düşürmek ve dış ticaretin liberalizasyonu gibi nedenlerle uluslararasılaşmaktadırlar. Uluslararasılaşma, işletmelere çok sayıda avantaj sağlamasına ve fırsatlar sunmasına karşın, dış pazarların dinamik, belirsiz ve çok faktörlü yapısı nedeniyle işletmeler için büyük risk oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmeler yabancı pazarlardaki faaliyetleri sonucu oluşabilecek muhtemel riskleri minimize etmek amacıyla kendi bünyelerinde güçlü bir risk kültürü yapısı oluşturmak zorundadırlar. Güçlü bir risk kültürüne sahip olan işletmelerde örgüt içinde karar verme pozisyonundaki kişiler aşırı ya da yetersiz risk alma gibi olumsuzluklardan uzak kalarak; örgüt içinde oluşmuş inanç, değer ve normlar çerçevesinde risk alırlar.

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler için doğru giriş stratejisinin seçimi işletmeler açısından stratejik ve hayati önemdedir. Çünkü yanlış strateji seçimi işletmeleri ekonomik ve finansal yönden zor duruma düşürerek varlığını tehlikeye düşürebilmektedir. İşletmeler için stratejik bir karar olan yabancı pazarlara giriş stratejisi seçimi işletmenin amaçları, hedefleri, vizyonu, tecrübesi, ürün yapısı, örgüt yapısı, kaynakları ve pazarın durumu gibi faktörleri gözönünde bulundurmak zorundadırlar.

Seçilen her stratejinin avantaj ve dezavantajlarının yanısıra işletme açısından istenen kontrol seviyesi, yüklenilecek risk düzeyi ve karlılık durumu gözönünde bulundurularak işletme için optimum fayda sağlayacak strateji belirlenmeye çalışılmalıdır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, gerek Türkçe literatürde gerekse de yabancı literatürde uluslararasılaşma stratejileri ile ilgili çok sayıda makale yazıldığı ve tez çalışması yapıldığı görülmüştür Azuayi (2016); Hollsten (2016); Etemad ve Mutka (2009); Ayden (2015); Selvitopu (2016); Vuran (2010); Venturin (2016); Shen ve Yu (2011); GroËnroos'un (2015) çalışmaları bunlardan bazılarıdır. Risk kültürü ile ilgili literatür tarandığında yabancı literatürde başta PricewaterhouseCoopers, McKinsey ve Deloitte gibi danışmanlık firmalarının hazırladığı raporlar olmak üzere, çok sayıda bilimsel makaleler ile akademik çalışmalar mevcuttur. Bunlara ek olarak risk kültürü ile ilgili Washington, Dubai, Johannesburg ve Londra gibi şehirlerde yapılan konferanslarda küresel düzeyde risk kültürü ele alınmıştır. Risk kültürü ile ilgili çalışmalar daha çok 2000 yılı sonrası başlamış ve ilk çalışmalar genellikle danışmanlık firmalarının hazırladıkları raporlar biçimindeyken, 2009 yılı sonrası konferanslar, makaleler ve akademik tezler yazılmaya başlanmıştır. Risk kültürü olgusu özellikle 2008 yılında Amerika'da patlak veren ve daha sonra Avrupa'ya yayılan mali krizden sonra büyük bir ilgi görmüştür Ashby, Palermo ve Power (2012); Christin Richter (2014); Röschmann (2014); Sheedy ve Griffin (2014); Paalanen (2013); Bostancı (2013); Ringa, vd. (2016); Fichtelberg (2010); Carretta, Fierdelisi ve Schwizer (2017) ve Banks'in (2012) çalışmaları bunlardan bazılarıdır. Risk kültürü ile ilgili yabancı literatürde çalışmalar yapılmasına rağmen, Türkçe literatürde risk kültürü ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın Türkçe literatürde "Risk kültürü" ile ilgili ilk çalışma olması ve Türkçe literatüre katkı sunması araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren uluslararası sanayi işletmelerinin strateji seçimi ile risk kültürü arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı varsa ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyette bulunan sanayi işletmelerinin risk kültürü anlayışı ile uluslararasılaşma stratejileri seçimi arasındaki ilişki araştırılıp değerlendirilmiştir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde risk tanımı yapılmış, risk türleri sınıflandırılmış, risk yönetimi ile risk yönetim süreci ve risk kültürü ile ilgili kavramlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, uluslararasılaşma stratejileri kapsamında uluslararasılaşma tanımı, uluslararasılaşma süreci ve süreci etkileyen faktörler, uluslararasılaşmanın nedenleri, başlıca uluslararasılaşma modelleri, uluslararasılaşma stratejilerinin seçimi ile seçimi etkileyen başlıca faktörler açıklanmış ve uluslararası stratejiler risk ve kontrol seviyeleri açısından en düşük düzeyden en yüksek düzeye doğru sınıflandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın konusu kapsamında yapılan araştırma yer almakta olup, bu bağlamda araştırmanın konusu, amacı, önemi, evreni, örnekleme, varsayım ve sınırlılıkları, hipotezleri, verilerin analizi ve analiz sonucu elde edilen bulgular tablolar halinde yer almaktadır. Sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma sonlanmaktadır.

Çalışma kapsamında araştırmanın hipotezleri test edilmiş, yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda işletmelerin risk kültürü anlayışları ile uluslararasılaşma stratejileri arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## RİSK KÜLTÜRÜ

### 1.1. RİSK TANIMI

Birçok bilimsel alanda kullanılan ve önemli bir kavram olan riskin nasıl tanımlanacağına ve yorumlanacağına dair henüz bir uzlaşmaya varılamamıştır (Aven, 2011). Risk kavramı ile ilgili çok sayıda ve farklı şekilde tanım mevcuttur. Risk kavramının genel bir tanımı olduğu gibi, her meslek disiplinin de kendine ait risk tanımı mevcuttur. Risk kavramına genel açıdan baktığımızda, kişi ya da örgütleri olumsuz olarak etkileyebilecek istenmeyen veya beklenmeyen olay ve durumların ortaya çıkması olarak ifade edilebilir (Marhavilas ve Koulouriotis, 2012). Başka bir ifadeyle risk, bir örgütün bir ya da birden fazla hedefini gerçekleştirme yeteneğini olumsuz biçimde etkileyebilecek belirsiz veya olumsuz olay ve durumları ifade etmektedir (Tuncel ve Alpan, 2010). Diğer bir tanıma göre risk, öngörülemeyen olaylar ve olguların sonucu olarak, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinde kayıp ya da zararın ortaya çıkması olasılığıdır (Negruş, 1986).

Genel risk tanımlarının yanısıra, sağlık, çevre, havacılık, bankacılık, hukuk, jeoloji ve işletmecilik gibi birçok iş disiplini de bir takım farklarla risk kavramını tanımlamıştır (Fikirkoca, 2003: 24). Uluslararası işletmeler açısından risk, işletmelerin stratejilerinin uygulanmasına ve amaçlarını gerçekleştirme yeteneğine olumsuz etki eden herhangi bir olay veya eylemin gerçekleşme ihtimalidir (McNeil, 2005).

Yukarıda yapılan risk tanımlarından ister genel, ister belli bir disipline ait olsun tüm risk tanımlarının ortak noktalarından yola çıkarak şöyle bir tanım yapılabilir: Risk, işletmelerin faaliyette bulunduğu bir iş nedeniyle aldığı ve uygulamaya koyduğu tüm kararların, gelecekte işletme aleyhine beklenmedik bir şekilde kayıp, zarar, belirsizlik ve tehlikeler içermesi; buna mukabil iyi yönetilirse işletme lehine fırsatlar da doğuran durumdur.

## 1.2. RİSKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

### 1.2.1. Risk ve Olasılık

Risk, gelecekle ilgili bir kavramdır. İşletmelerin gelecek ile ilgili bilgilerinin yetersiz olması, dış çevrede yaşanan değişimler ve belirsizlikler nedeniyle işletmeler gelecekte meydana gelen olay ve durumların ne zaman, nerede, nasıl olacağını ve işletmeyi ne ölçüde etkileyeceğini kesin olarak bilemezler. İşte olasılık kavramı da bu noktada karşımıza ortaya çıkmaktadır (Ekici, 2015: 38).

Olasılık, olabilirlik, ihtimal, bir olayın meydana gelmesinin beklenmesi fakat bu olayla ilgili tam bir kesinliğin bulunmaması durumudur. Bir olay çok farklı şekillerde sonuçlanabilir ve ortaya çıkan sonuçların hepsi birer olasılıktır. Olasılık % 0 ile % 100 arasındaki değişkenliktir. Bir olayın gerçekleşme olasılığı % 0 ise, o olayın gerçekleşmesi olanaksızdır. Bir olayın olasılığının % 100'e yaklaşması olayın gerçekleşme olasılığını artırır. % 100 gerçekleşme olasılığı kesinliği gösterir (Yarız, 2012: 8).

Olasılık, geçmiş deneyimler ile verilerin istatistiksel analizlerinin kullanılması sonucu muhtemel risk büyüklüğünün derecesini belirlemede önemli bir faktör olarak ele alınabilir (Fikirkoca, 2003: 30-31). Olasılık, risk değerlendirme tekniklerinin çoğunda kullanılan önemli bir nicelendirme ölçüsüdür (Dinçer, 1998).

İşletmeler gelecekte risklerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini genellikle matematikte kullanılan olasılık modelleri yardımıyla belirlemeye çalışmaktadırlar. Fakat her risk için yeterli sayısal veriler olmaması nedeniyle her zaman sayısal verilere dayanan olasılık modellerini kullanmak mümkün olmamaktadır (Yıldız Teknik Üniversitesi, 2017) .Sonuç olarak risk, işletmenin amaçları üzerinde etkili olan faktörlerin gerçekleşme olasılığıdır. Risk bu anlamda bir olasılıktır. Risk yönetimi ise, bu olasılıkların yönetilmesi amacıyla süreçleri ve araçları kapsamaktadır.

### 1.2.2. Risk ve Belirsizlik

Belirsizlik, riskin meydana gelme ihtimalinin bir ölçüsünü verir. Hem negatif hem de pozitif etkileri olabilen belirsizliğin, artmasına paralel olarak riskin oluşma olasılığı da artar. Risk belirsizliğin negatif yönünü, fırsatlarda pozitif yönünü içermektedir. Genellikle aynı anlamda kullanılan bu iki kavram gerçekte farklı anlamlara sahiptir. Risk çoğunlukla istenmeyen bir olayın meydana gelme ihtimaline ilişkin istatistiksel

verilere dayalı olarak ölçülebilir bir kavram iken; Belirsizlik ise istatistiksel verilerin olmadığı yani ölçüme dayanmayan koşullarda kullanılan bir kavramdır. Yüksek belirsizlik şartlarında yapılacak faaliyetlerle ilgili riskinde yüksek olması anlamını taşır (Fikirkoça, 2003: 29-30).

Diğer taraftan, risk ve belirsizlik kavramları arasında “bilgi” yönünden de farklılık söz konusudur. Risk kavramı “bilgi”yi içerirken, belirsizlik kavramında ise “bilgisizlik” esastır. Geçmişe yönelik olarak yapılan istatistiksel veriler ve olasılık hesabı riskte bilgiyi sağlarken; Bilgisizlikte ise olayların öngörülemezliği ve ölçülemezliği önemli bir faktördür. İşletmeler, küreselleşme, teknolojik gelişme, yeniden yapılanma, değişen pazarlar ve rekabetin belirsizlik yarattığı bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Belirsizlik, potansiyel olayların ve onlarla birleşmiş sonuçların olma ihtimalinin tam olarak belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, işletmenin yabancı bir ülkede faaliyetleri büyüme stratejisine göre belirlenmiş olabilir. Seçilen bu strateji, faaliyette bulunulan ilgili ülkenin politik çevresi, kaynakları, piyasası, iş gücü kapasitesi ve yeterliliği ile birleşmiş riskleri ve bu risklerin barındırdığı fırsatları da içermektedir (Yalçınkaya, 2004: 9-10).

İşletmeler genellikle çeşitli iç ve dış değişim faktörlerinin etkin olduğu bir belirsizlik ortamında faaliyet göstermektedirler. Belirsizlik, gelecekte ortaya çıkması muhtemel potansiyel eylem ve olayların işletme amaçları üzerindeki sonuçlarının tam olarak bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Günlük hayatta birbirlerinin yerine rahatlıkla kullanılan risk ve belirsizlik kavramları aslında teknik olarak birbirlerinin yerine tam olarak ikame edilemezler. Genellikle risk, bilinebilen olasılıklar kapsamında rastlantısallık, belirsizlik ise bilinmeyen olasılıklar kapsamında rastlantısallık olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan ele alındığında risk, bir sonucun olasılığının belirlenebildiği ve böylelikle bu sonucun sigortalanabildiği bir durumu ifade etmektedir. Belirsizlik ise tam tersi olarak, olasılığı bilinmeyen bir olayı işaret ettiği için sigortalanamaz (Çipil, 2008).

### **1.2.3. Risk ve Tehlike**

Gerçekleşme ihtimali bulunan ve büyük zararlara yol açabilecek durum, muhatara halidir. Bu yönüyle tehlike, riskin negatif boyutunu tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005: 1933). Risk ile tehlike kavramları arasında, tehlikeden riske doğru bir nedensellik

söz konusudur. Tehlike, riskle ilgili nedenlerin tamamını ifade etmemekle beraber riskin en önemli nedenlerinden biri ve riskin istenmeyen sonuçlara yol açabilecek olumsuz yönünü ifade eder. Başlangıçta risk kavramı tehdit ve tehlike olarak algılanmış, risk yönetimi de söz konusu tehlikenin ortadan kaldırılmasına yönelik etkinlikleri kapsamıştır. Bu bakış açısına göre, risk yönetiminin kullandığı araçlar ise tehlike oluşturacak iş ve fiillerden sakınmak ile tehlikenin ortaya çıkaracağı zarar ve ziyanlara istinaden sigorta yaptırmak olmuştur. Risk kavramının tehlike üzerinde odaklanan geleneksel tanımı, risk yönetimini özellikle bireysel iş birimi seviyesinde, sigorta ve mali tedbirlerle kayıpların azaltılmasına yönelik bir destek fonksiyonu görevini üstlenir. Risk yönetim karar ve faaliyetleri bu destek fonksiyonunu içinde yer almaktadır (PricewaterhouseCoopers, 2006: 9).

#### **1.2.4. Risk ve Fırsat**

Fırsat, zaman, ortam ve koşulların uygun olma halidir. Kâr veya zarar elde edilmesi muhtemel, risk içeren bir faaliyet sonucunda sadece kâr elde etme ihtimali fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle fırsat, riskin bir unsurudur (TDK, 2005). Risk gelecekte olacak olayları ve getirileri sarmalayan belirsizliktir. Bu belirsizliğin iki anlamı vardır. Bunlardan biri oluşması belirsiz olan olayın etkisinin olumlu olmasıdır. Olumlu etkisi olan olaylar fırsat olarak adlandırılır ve bunlar doğru şekilde yönetilip hedefe ulaştıracak faaliyetlere kanalize edilmelidir. Olumsuz etkisi olan olaylar basit bir biçimde risk olarak adlandırılır ve bunların etkilerinin işletmeyi hedefe ulaşma yolundan saptırmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekir (TÜSİAD, 2008).

Fırsatlar, amaçların gerçekleştirilmesine olumlu katkıda bulunan, değer yaratmaya olanak sağlayan veya mevcut değerlerin korunmasını destekleyen olumlu eylem, olay ve durumlardır. Yönetimler ancak bu fırsatları değerlendirerek belirledikleri strateji ve hedefler doğrultusunda yeni fırsatlar yakalayabilirler ( MBSGB, 2008).

Gelecekteki eylem, olay ve durumların işletme için tehdit mi yoksa fırsat mı olacağı bunlar gerçekleşmeden, önceden kesin olarak bilinemez. Gelecekteki eylem, olay ve durumların işletme için bir tehdit mi yoksa fırsat mı olacağı işletmenin bu olay ve durumları önceden öngörmesine ve bunların gerçekleşmesi durumunda vereceği tepkiye de bağlı olarak değişebilir. İşletmelerin tehdit olarak belirlediği ve amaçları üzerinde olumsuz etkileri (riskler) olacağını öngördüğü olay ve durumların

gerçekleşmesinden önce gerekli tedbirlerin alınması ve gerçekleşmesinden sonra da işletme tarafından iyi yönetilmesi durumunda amaçlar üzerinde olumlu etkileri (fırsat) olabilir. (Kaya, 2007).

İşletme tarafından fırsat olarak tanımlanan ve amaçlar üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülen olay ve durumlar gerçekleştiklerinde iyi yönetilemezlerse amaçlar üzerinde olumsuz etkilere (risklere) neden olabilir. Yani fırsat olarak öngörülen olay ve durumlar tehdi de dönüşebilir. Örneğin işletmenin üretim kapasitesini aşan miktarda alınan bir müşteri talebi işletme için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Ancak üretim kapasitesinin yetersiz olması nedeniyle müşteri talebinin zamanında ve istenilen özelliklerde karşılanamaması sonucunda işletme itibarı (gerek talepte bulunan müşteri gerekse diğer potansiyel müşteriler nezdinde) olumsuz etkilenebilir. Bunun sonucunda da müşteri ve hasılat kayıpları gibi bazı riskler gerçekleşebilir. Bu durumda fırsat olarak öngörülen bir olay veya durum iyi yönetilemezse sonuçta risklerin gerçekleşmesine neden olan bir tehdi de dönüşebilir (Fikirkoca, 2003).

#### **1.2.5. Risk ve Karmaşıklık**

Karmaşıklık kavramı, gerekli işlemlerin sayısının çokluğu, unsurlarının çeşitliliği yüzünden anlaşılması, yapılması güç olan durum şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2005). Bir olaydaki bileşen sayısı ve bileşenler arasındaki ilişkinin artması, olayın karmaşıklığını arttırır. Olası risk şiddetini etkilemede bir olayın ya da durumun karmaşıklık derecesi önemli bir faktördür. Sistemin bileşenleri ve aralarındaki ilişkinin sayısı sistemin karmaşıklık derecesini belirlemektedir. Yüksek teknolojiye sahip ürünler, yüksek derecede karmaşıklığa sahiptirler. Ürünlerin karmaşıklığını teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler daha da arttırmaktadırlar. Örneğin bir cihazın boyutu küçültülürken, daha yoğunlaşan iç bileşenler ve devreler ısınma, gürültü gibi yoğun riskleri de beraberinde getirmektedir (Fikirkoca, 2003).

#### **1.2.6. Risk ve Zaman**

Küreselleşen ve değişen dinamik işletme çevresinde zaman kavramı önemli unsurlardan birisini oluşturmaktadır. Risklerin tanımlanması aşamasında zaman faktörü de dikkate alınmaktadır. Belirsizlik ve kararsızlık durumlarında zaman kavramı önemli bir yer işgal etmektedir. Çünkü belirsizlik ve karmaşıklık zamana bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. Bu durum, riskleri de niteliksel olarak değiştirmekte, sayı ve tür

olarak artırmaktadır. Bunlara ilaveten risklerin yönetilmesinde harcanan zaman ve bu kapsamda yönetim faaliyetlerinin etkililiği de önemlidir (Özer, 2008).

Gelecekte yaşanması muhtemel eylem, olay ve durumların işletme amaçları üzerindeki etkileri, riskin ve risk yönetiminin kapsamına girer. Risk ve risk yönetiminin ilgi alanına geçmişte yaşanmış veya bugün yaşanmakta olan eylem ve olaylar değil; gelecekte gerçekleşebilecek eylem ve olaylar girmektedir. Fakat geçmişte yaşanmış veya bugün gerçekleşmekte olan eylem ve olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerin gelecekte tekrarlanma olasılığı nedeniyle geçmişte yaşanan deneyimlerden ve elde edilen verilerden de yararlanılmaktadır. Bu yönüyle risk sadece gelecekte gerçekleşebilecek eylem, olay ve durumları değil; ayrıca geçmişte yaşanan eylem, olay ve durumları da dikkate alır (Teker, 2006).

Gelecekte gerçekleşebilecek ve işletme amaçlarına olumsuz etkileri olabilecek eylem, olay ve durumların belirlenmesinde ve gerçekleşme olasılıkları ile etkilerinin tahmin edilmesinde kullanılan zaman aralığı önemli bir unsurdur. Kullanılan zaman aralığı ne kadar uzun olursa risklerin belirlenmesi ve gerçekleşme olasılıkları ile etkilerinin tahmin edilmesinde isabet oranı o derece düşük olacaktır. Örneğin bir işletme bir yıl içerisinde gerçekleşebilecek risklerin olasılıklarını ve etkilerini 10 yıl içerisinde gerçekleşebilecek risklere göre daha kesin bir şekilde belirleyebilir ya da tahmin edebilir. Bunun nedeni kullanılan zaman aralığı uzadıkça işletme içi ve işletme dışı değişim faktörleri ile karmaşıklığın artmasına bağlı olarak belirsizliklerin artmasıdır. Belirsizliklerin artması da risklerin olasılık ve etkilerinin belirlenmesini ya da tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır. Tahminde kullanılan zaman aralığı, sonuçların kesinlik derecesini etkileyecektir. Tahminin kesinlik derecesi ve güvenilirliği konusunda tahminin üretilmesi için öngörülen zaman aralığının önemli etkileri olacaktır (Yalçınkaya, 2004).

### 1.3 RİSK TÜRLERİ

Uluslararası işletmelerin karşılaşılabileceği risk türleri belirlenirken işletmelerin yapısı, büyüklüğü, karmaşıklığı, faaliyette bulunduğu sektör ve ülkenin koşulları gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle uluslararası işletmelerin yabancı pazarlarda faaliyette bulunurken karşılaşılabileceği riskler çok farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır (State Bank of Pakistan, 2003):

Al-Tamimi ve Al-Mazrooei (2007), riskleri; finansal açıdan sistematik ve sistematik olmayan riskler olmak üzere ikiye ayırmış, Bolak (2004), ise riskleri; işletme içi-işletme dışı, yönetilebilir-yönetilemez, sistematik-sistematik olmayan, mali riskler-mali olmayan riskler şeklinde sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Akmut (1980 ), riskleri; temel risk-özel risk, yalın risk-arınmış risk ve kişi riski-işletme riskleri gibi kategorilere ayırmış, Özbilgin'e (2017) göre riskler; operasyonel risk, piyasa riski, kredi riski, yasal risk ve mevzuat riski olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır. Dilip (2014), riskleri; finansal risk; kredi riski, yatırım riski, likidite riski, piyasa riski, operasyonel risk, süreç riski, somut olmayan risk, zaman riski, İnsan riski, yasal risk ve fiziksel risk olarak ayırmıştır.

Williams, vd.'ne (1998: 26) göre riskler; spekülasyon risk ve saf risk olarak ikiye ayrılmakta, Valsamakıs, vd. (2000: 35), riskleri; Pazarlama riski, finansal risk, çevresel risk, mülkiyet riski, personel riski, üretim riski ve kaynak yönetimi riski, İnstitute Of Risk Management South Africa (2004), işletme risklerini; Stratejik risk, değer temelli risk, süreç temelli risk, bilgiye dayalı risk, insana dayalı risk, çevresel risk, uyum riski ve varlık riski olarak sınıflandırmış, bir başka sınıflandırmaya göre riskler; Finansal risk, stratejik risk dâhil olmak üzere iş riski, uyum riski, operasyonel risk ve diğer riskler diye farklı bir kategoriye ayırmıştır (Fraser ve Henry, 2007: 392).

Yukarıda yapılan sınıflandırmalardan da görüldüğü gibi herkesin üzerinde mutabık olduğu tek ve geçerli bir risk sınıflandırması yoktur. Bunun yerine her kurum, örgüt ve sektör (bankacılık, sigorta ve reel sektör vb.) kendileri açısından riskleri farklı farklı kategorilere ayırmaktadır. Bu çalışma kapsamında riskler, uluslararası işletmelerin karşılaşılabileceği risklere uygun olarak tasnif edilmiş ve bu bağlamda uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunan reel sektörün karşılaşılabileceği temel risklerden olan ticari risk, finansal risk, politik risk ve kültürel risk gibi temel risklere odaklanmıştır.

**Tablo 1.1:** Uluslararası İşletmecilik Faaliyetlerinin Dört Temel Riski

<b>Ticari Risk</b>	<b>Finansal Risk</b>	<b>Politik Risk</b>	<b>Kültürel Risk</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Faaliyetlerle ilgili sorunlar</li><li>• Zayıf iş ortağı</li><li>• Yanlış zamanda yatırım</li><li>• Yoğun rekabet</li><li>• Yanlış stratejik uygulamalar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Döviz riski</li><li>• Kur riski</li><li>• Varlık değerlendirme riski</li><li>• Farklı değerlendirme politikaları</li><li>• Enflasyon ve transfer fiyatlamasındaki farklılıklar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devlet müdahalesi, Korumacı politikalar ve ticaret önündeki engeller</li><li>• Bürokratik engeller, idari gecikmeler ve yolsuzluk</li><li>• Fikri mülkiyet haklarına dair koruma önlemlerindeki eksiklikler</li><li>• Yabancı işletmeler için uygun olmayan yasalar</li><li>• Ekonomik sorunlar ve kötü yönetim</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kültürel ve toplumsal farklılıklar</li><li>• Müzakere ve anlaşma usullerinde farklılıklar</li><li>• Ahlaki anlayışlarda farklılıklar</li><li>• Din, dil, inanç ve yaşam konularında Farklılıklar</li></ul>

Kaynak: Çavuşgil vd., (2008: 11).

### **1.3.1. Ticari Risk**

Ticari risk, bir işletmenin yeni bir piyasada kötü yönetim, yanlış strateji, taktik ya da yöntemler izlemesi sonucu karşılaşılabileceği risktir. Doğal olarak ileride ortaya çıkması muhtemel ticari riski azaltmak için, işletme yönetiminin alacağı inisiyatif ve kararlar önemli olacaktır. İşletme yöneticileri tarafından yeni girilen piyasalarda yanlış stratejik ortak seçimleri, işletmenin pazara giriş zamanlamasının ve ürün politikalarının yanlış olması ve işletme tanıtımının iyi yapılamaması gibi faktörler ticari riskin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Sullivan, 1999: 366-367).

Uluslararası işletmeler yabancı bir piyasada yatırım ya da ticaret yapmak istediklerinde kültürel, ekonomik, hukuki farklılıkların yanısıra değişken tüketici talebi, farklı zevkler ve üretim imkânlarının noksanlığı sebebiyle ticari riske maruz kalabilirler. Gelişmiş ekonomiye sahip bir ülkede iş yapmakla, gelişmekte olan bir ekonomide ya da az gelişmiş ekonomiye sahip bir ülkeyle iş yapmak aynı değildir. Gelişmiş ekonomilerde gelecek dönemlere ilişkin olarak ekonomik büyüme hızı, enflasyon oranı, faiz oranı, kişi başına milli gelir, ithalat ve ihracat dengesi, kur politikaları ve dalgalanmaları gibi makro konularda tahmin yapmak mümkündür. Ayrıca, mikro düzeyde tüketici talebi, zevki ve tercihleri de aşırı dalgalanma göstermez. Bu nedenle gelişmiş ekonomilerde iş yapmak nispeten kolay olurken, gelişmekte ve az gelişmiş ülkeler açısından değerlendirildiği zaman makro konularda sağlıklı tahminlerde bulunmak zor olduğundan belirsizlik oranı yüksek olup işletmeler açısından ticari risk yüksektir (Wall ve Rees, 2001: 208-220).

İşletme yönetiminin yatırım yapılacak yabancı pazarı yeterince araştırmadan ve tanımadan faaliyete geçmesi işletme için büyük bir ticari risk oluşturmaktadır. Bu tür yönetsel hataları önlemek ve ticari riskten korunmak için yatırımın planlama aşaması çok iyi yapılmalı, yeni piyasa ile ilgili olarak ekonomik, finansal, kültürel, yasal ve sosyal değişkenler ile tüketici talebi, zevki ve tercihleri iyi hesaplanmalıdır. Eğer planlama aşaması uzman bakış açısı ile yapılmaz ve uygulamada yetkin insan kaynağından yararlanılmazsa yatırımın yapılabilirliği riske girer, yanlış bilgi edinme sonucu yanlış yatırım oluşabilir ve yapılan yatırım etkin olmayabileceği için piyasa tarafından hazmedilemeyebilir (Gürsoy, 2009: 38-40).

### **1.3.2. Finansal Risk**

Finansal risk, işletmelerin sahip oldukları çeşitli finansal pozisyonlardaki kayıp riskine karşı sırasıyla, faiz oranları ve döviz kurlarındaki dalgalanmalardan doğan likidite ve bağımlılıkla ilgili risklerdir. Bu gruptaki risklerin etki alanı, işletmelerin bütün finansal pozisyonlarını kapsar ve zarar riski olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu riskler, likidite eksikliği, finansal planlama ya da finansal piyasalarda öngörülemeyen değişkenliklerin yanı sıra mali performans ya da finansal pozisyonlarda beklenmedik değişikliklerden kaynaklanmaktadır (Keitsch, 2007).

Finansal riskler, işletmelerin finansal etkinliklerine, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalara veya ekonomik değişimlere bağlı olarak karşılaştıkları risklerdir. Finansal risk, borçlanma sonucu işletmenin ödeme yeteneğini kaybetmesi ve başta ekonomik olmak üzere çevresel koşullarda özel ya da genel bir değişikliğe uyum sağlayamayarak faiz ve kâr payı ödemelerini gerçekleştirecek gelir düzeyinin altına düşmesi tehlikesi olarak karşımıza çıkar (Cevat, 2000: 179).

Finansal risk, işletmelerin sahip olduğu portföylerindeki olası değişimlerin şimdi ya da gelecekteki bir zaman aralığında dış çevredeki yaşanan değişimlerin etkisinin ölçülmesi olarak ifade edilmektedir. Günümüzde ölçümü konusunda birçok metod geliştirilen finansal risk, piyasada fiyatlarda meydana gelen dalgalanmalar neticesinde işletmelerin aktif ve pasif değerlerinin değişmesi olarak da tanımlanabilir. Literatürde finansal risk türleri olarak; kredi, likidite, piyasa, operasyonel ve yasal risk alt başlıkları halinde incelenmektedir. Bir işletmenin finansal riski, kredilerinin

süresi veya döviz riskinin doğurduğu kayıplar ile ölçülmektedir (Eyüpoğlu, 1995: 32).

### **1.3.3. Politik Risk**

Politik risk geniş anlamda tanımlanacak olursa, çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinin ana ülke veya uluslararası ortamda meydana gelen değişikliklerden dolayı, politik güç ya da olaylar tarafından bozulma ihtimalidir. Politik risk, sadece ev sahibi ülkenin hükümetleri ve siyasi kurumları tarafından değil, aynı zamanda bölücü ve ayrılıkçı hareketler gibi azınlık gruplarının eylemleri yüzünden de ortaya çıkabilir. Dar anlamda politik risk, ev sahibi ülkelerin olumsuz düzenleyici değişiklikleri, para transferleri ve konvertibilite kısıtlamaları, kamulaştırma, siyasi şiddet (devrim, ayaklanma, darbe, sabotaj, savaş, sivil itaatsizlik ve terörizm gibi) nedenlerinden dolayı hükümetler tarafından sözleşmenin ihlali olarak tanımlanmaktadır (Multilateral Investment Guarantee Agency, 2011: 21).

Geleneksel olarak, baskıcı rejimlere karşı yapılan protestolar, mevcut hükümeti devirmek için yapılan isyanlar, yabancı işletmelerin kamulaştırılması, transfer ve konvertibilite sınırlamaları, sivil kargaşa, taraflar arasında yapılan sözleşmelerin bozulması, terörizm gibi belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan durumlar politik risk olarak tanımlanmaktadır (Brewer, 1990: 357-369). Artan rekabete paralel olarak, işletmeler yerel olmaktan çok uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye yönelmektedir. İşletmeler bu amaçla artık ulusal pazarın dışına çıkmaya, kendileri için uygun pazarlar aramaya ve bu pazarlarda başarılı olabilmek için çeşitli yöntemler bulmaya ve geliştirmeye başlamışlardır. Hiçbir yerel veya uluslararası işletme, faaliyet göstereceği ülkedeki politik ortamı dikkate almadan işlemlerini gerçekleştiremez. Yabancı pazara yatırım yapan işletmenin gelişmesi açısından hem ev sahibi ülke hem de ana ülke hükümetleri ortaklaşa hareket etmeleri gerekmektedir (Moura ve Pedro, 2011: 287).

Uluslararası işletmelerin yatırımlarını doğrudan etkileyecek önemli bir faktör olan politik risk, uluslararası işletmelerin herhangi bir ülkeye yatırım yapacakları zaman o ülkenin genel ortamını ve şartlarını incelemek zorunda bırakmaktadır. Yapılan incelemeyle faaliyet gösterilecek ülkenin politik ortamı, rekabet durumu, teknolojik gelişmişlik seviyesi, sosyo-kültürel değişimler gibi konularda doğru tahmin ve kararlar almalarını sağlamak ve bu bilgilere dayanan uzun dönemli planları içeren konularda doğru yaklaşımlar göstermesini sağlamaktır. Eğer uluslararası işletmeler yatırım

yapacağı ülkeyi iyi analiz etmez ve gerekli önlemleri almaz ise yatırımı büyük bir risk ile karşı karşıya kalabilecektir (Mutlu, 1999: 349).

#### **1.3.4. Kültürel Risk**

Kültürel risk, yatırım yapılan bir ülkede uluslararası işletme ile ev sahibi ülke kültürü arasında uyum sorunu ve iletişim bozukluğu olması halinde ortaya çıkar. Kültürel risk uluslararası işletmenin girdiği ülkedeki farklı dil, hayat biçimi, düşünce yapıları, iletişim biçimleri, gelenek ve görenekler, din, inançlar ve ahlâki anlayışlar gibi faktörlerden kaynaklanır. Bu farklılıkların kaynağı ise her ülkede bulunan farklı sosyal yapılarıdır (Çavuşgil vd., 2008: 11). Doğal öğrenme yolu ile elde edilen ve uzun süreli olarak var olan kültürel değerler, her toplumda bir kuşaktan diğerine aktarılırlar. Kültürel değerlerin değişimi yavaş ve zor olup uzun yıllar sürmektedir. Bu değerler bireylerin düşünce yapılarını, hayat tarzlarını, çalışma hayatlarını ve alışveriş alışkanlıklarını etkiler. Uluslararası işletmelerin kültürel riske maruz kalması doğal bir durumdur. Uluslararası işletmeler açısından siyasi, kanuni, iktisadi ve mali unsurların aksine yeni bir piyasaya girerken kültürü çözümlenmek ve tanımlamak oldukça zor olup uluslararası işletmecilik üzerindeki etkisi ise büyüktür (Hill, 2009: 88-94).

Bireyler arasındaki ilişkiler, bir ürün ya da hizmetin tasarlanması, üretilmesi ve satışı ile oluşan değer zinciri kültür tarafından etkilenir. Örneğin ABD pazarında büyük ve yüksek motor gücüne sahip araçlar ilgi görürken, Avrupa pazarında daha küçük ve çevreci araçlar ilgi görmektedir ya da Rusya ve kuzey ülkelerinde iklimin de bir yansıması olarak sert bir içecek olan votka rağbet görürken, Fransa, İtalya, İspanya gibi Akdeniz ülkelerinde şarap tüketimi çok daha fazladır (Cullen ve Parboteeah, 2010: 196-200).

Günümüzde, küreselleşme ile beraber özellikle ileri teknoloji ürünü olan bilgisayarlar, cep telefonları, yazılımlar, arabalar, sağlık araç ve gereçleri, kişisel bakım ürünleri, mobilyalar gibi mallar ve bankacılık, sigortacılık, danışmanlık gibi hizmetler dünyanın birçok yerinde çok fazla farklılaştırılmadan piyasaya sürülebilse de bazı ürünlerde farklılaştırma yapmak gerekir; aksi durumda satış yapmak zorlaşır (Stonehouse vd., 2004).

Kültürel riski oluşturan faktörlerden birini oluşturan örgütsel kültür, belirli bir işletmenin çalışanlarını diğerlerinden ayıran ve işlerin yapılmasını düzenleyen değerler,

davranışlar, inançlar ve kurallar tarafından şekillenmektedir. Dünyanın çeşitli yerlerindeki reklâmcılık ve tanıtım işletmelerinin kendilerine has örgüt kültürleri vardır. Örneğin, Amerikan işletmeleri bireyselliğe ve örgütsel öğrenmeye büyük önem verirken, Japon işletmelerinde ise en yüksek değer yaş ve tecrübeye verilir. Birey ne kadar başarılı olursa olsun terfi etmek için belirli bir süre beklemek zorundadır. Bütün bu örnekler bize kültürün uluslararası işletmecilik faaliyetleri açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Daniels vd., 2004: 62-66).

## **1.4. RİSK YÖNETİMİ**

### **1.4.1. Risk Yönetimi Tanımı**

Risk yönetimi ile ilgili literatürde çok sayıda ve farklı tanımlar yapılmıştır. Bannock ve Manser (2003: 231-232) risk yönetimini, bir işletmenin kârlılığını veya varlığını tehdit eden risklerin tanımlanması ve kabul edilmesi veya telafi edilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, hasar veya kayıplar olabileceğini fakat işletme tarafından bunları en aza indirgeyecek ve sigortaya bağımlılığı azaltacak faaliyetlerde bulunması olarak genişletilebilir. Heldman'a (2005: 6) göre risk yönetimi, işletmenin stratejik yönetiminin önemli bir parçası olarak işletmelerin her türlü faaliyetinde ve portföyünde sürekli fayda sağlamak amacıyla uyguladıkları tüm faaliyetler ile ilgili meydana gelecek riskleri metodolojik olarak ele alma sürecidir. Risk yönetimi, işletme için fırsatları en üst düzeye çıkarırken, tehditleri kabul edilebilir bir düzeye indirmek için, işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, risk yönetimi araç ve tekniklerinin projelere uygulanması anlamına gelmektedir.

Cummins vd.'ne (1998) göre ise risk yönetimi, işletmenin ana faaliyetlerinden kaynaklanan riskleri azaltmak için bireylerin veya işletmelerin uyguladığı herhangi bir faaliyet dizisi olarak tanımlanabilmektedir. Truslow (2003), risk yönetimini, işletme açısından beklenen sonuçların belirsizliğini en aza indirmek ve piyasadaki oynaklığı azaltmak için uyguladığımız eylemleri kapsar biçiminde tanımlamıştır. Ritchie ve Brindley'e (2007: 305-306) göre risk yönetimi, işletmelerin sahip oldukları varlıkları ve değerleri, olay riskinin fiziksel ve finansal sonuçlarına karşı korunmasını amaçlayan bir yönetim fonksiyonudur. Risk yönetimi, işletmenin değerini arttıran ekonomik ve davranışsal risk dinamiklerine müdahale süreci olarak tanımlanmaktadır. Risk yönetiminin yönetsel niteliği, işletmenin amaç ve hedeflerine etkili ve verimli bir

şekilde ulaşılmasında hangi çabaların faydalı olduğu konusunda işletmelere yardım eder (Briers, 2000).

#### **1.4.2. Risk Yönetiminin Amacı**

Risk yönetiminin amacı, potansiyel riskleri tanımlamak, oluşabilecek en olası olanı belirlemek için riskleri analiz etmek ve belirlemektir; risklerin tamamen ortadan kaldırılması demek değildir. Uygulamada, örgütler riske maruz kalma türleri ve dereceleri arasında karar verip rekabet avantajı sağlayabilecek faaliyetlere yönelmekte ve sermaye piyasalarının kullanımı vasıtasıyla varlıklarını korumakta ya da felaket unsurlarına karşı teminat altına almakla birlikte az miktarda riske maruz kalmayı kabul etmektedirler (Kimball, 2000: 4).

Örgütsel süreçlerin vazgeçilmez bir parçası olan risk yönetimi, organizasyonun hedeflerine etkili ve başarılı bir şekilde ulaşmasına yardımcı olur. Sürekli risk tanımlama ve kontrol ihtiyacını sağlayan, örgütün iç ve dış çevresindeki değişikliklerden doğrudan etkilenen kesintisiz bir süreçtir (Tchankova, 2002: 90). Örgütler büyüklükleri, kuruluş biçimleri ve karmaşıklık bakımından farklılık gösterdiğinden risk yönetiminin amaçları da örgütlerin risk ortamına bağlı olarak örgütler arasında farklılık gösterecektir (Andersen ve Terp, 2006: 31-32).

#### **1.4.3. Risk Yönetiminin Önemi**

Bir işletmenin herhangi bir girişimde bulunurken riskleri anlamasına ve risklerin yönetilip yönetilmeyeceğine veya nasıl yönetileceğine ilişkin bilinçli kararlar almasında etkili bir risk yönetim yapısı önemli imkânlar sağlar. Buna ilaveten risk yönetimi, ortaya çıkması durumunda işletme üzerinde büyük etkiye sahip olan risklerin etkisini azaltmaya veya risklerden kaçınmaya yardımcı olan ve işletmelere fırsatlar sunan planları tanımlar (Heldman, 2005: 6).

Risk yönetimi, işletmenin amaçlarını destekleyerek işletmeyi ve paydaşlarını korur ve onlara değer katmaktadır. Risk yönetimi işletmelere gelecekteki faaliyetlerin tutarlı ve kontrollü bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacak bir çerçeve sağlar. Ayrıca işletmenin faaliyeti ile ilgili ortaya çıkacak iş fırsatı ve tehditler hakkında işletmelere kapsamlı ve yapılandırılmış bir anlayışla karar verme ve planlama yapmada yardımcı olur. Ayrıca risk yönetimi ile sermayenin ve kaynakların işletme içinde daha verimli kullanılması veya tahsis edilmesine katkıda bulunmak, varlıklar ile işletme imajını

korumak ve geliştirmek, çalışanlar ile işletmenin bilgi tabanını geliştirmek ve desteklemektir (IRM, 2002).

#### **1.4.4. Risk Yönetiminin Faydaları**

Risk yönetimi, bir işletmenin kuruluş amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye, kaynaklarını verimli kullanılmaya işletmenin itibarını korumaya, her türlü tehlike ve sürprizden uzak kalarak yasa ve yönetmeliklere uyum sağlamasına yardımcı olur. Etkin bir risk yönetimi işletmenin risk iştahını ve stratejisini uyumlaştırma, riske karşı alınan tedbirleri arttırma, operasyonel kayıpları azaltma, birden fazla kurumsal riskleri tanımlama ve yönetme, fırsatlar yakalama ve sermayenin dağıtımını iyileştirme gibi faydalar sağlamaktadır (Committee of Sponsoring Organizations, 2004: 16).

Risk yönetimi, risklerin önlenmesi ve yönetilmesi konusunda işletmelere katkıda bulunur (Thomas, 2009). İşletmeleri olası veya ani sürprizlerden koruyacak bir prosedür sunmaktadır (Cooper vd., 2005). İşletmelere kayıplarını en aza indirme, hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olma, zaman tasarrufu sağlama, kaynak israfını önleme, risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulmasını sağlama ve son olarak yöneticilere yeniliklere açık olma konusunda teşvik eder (Derici, 2007: 153-154).

#### **1.4.5. Risk Yönetim Süreci**

Risk yönetim süreci, işletme yönetimi veya risk yöneticisi tarafından likidite riski, yasal risk, kredi riski, piyasa riski ve operasyon riski gibi temel risklerin tanımlandığı ve bu riskleri azaltıcı bir şekilde uygulanan faaliyetler bütünüdür (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 2002: 13). Risk yönetimi süreci, yönetim ilkelerinin, süreçlerin, prosedürlerin tanımlanması, analizi, değerlendirilmesi, tedavi edilmesi, izlenmesi ve iletilmesi gibi görevlere uygulanmasını içerir (Cooper vd., 2005). Risk yönetim süreci birbiriyle ilişkili beş aşamadan oluşur. Söz konusu aşamalar: Risklerin tanımlanması, risklerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, riskleri kontrol süreçlerini kapsamaktadır (Daft, 1991: 185).

##### **1.4.5.1. Risklerin Tanımlanması**

Riskin teşhis edilmesi anlamına da gelen risk tanımlama, risk tanımlama sürecinde edinilen bilgiler sayesinde sorunların çözüldüğü bir süreci kapsar. Risklerin

tanımlanması sonucunda teknolojik, siyasi ve sosyal belirsizliklerin azaltıldığı ve muhtemel kayıpların minimize edildiği ifade edilmektedir (Hertz, 1983: 9). Risk yönetimi sürecinin ilk adımı olan risk tanımlanmasına göre, riskler iyi biçimde tanımlanmazlarsa yönetilemez (Young, 2006: 33). Risk tanımlama aşamasında, bir örgütün hedeflerini etkileyebilecek hem iç hem de dış olaylar, ortaya çıkardığı risk veya sunduğu fırsatlarla birlikte tanımlanmalıdır (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). İyi bir biçimde yapılan risk tanımlama, kaynağı belirlenemeyen kayıpların kaynaklarını belirleyerek beklenmedik sonuçlar sonucu yönetilemeyen olaylara karşı etkili bir risk yönetimini sağlar (Tchankova, 2002: 290).

Risklerin tanımlanması, örgütün stratejik ve operasyonel hedeflerinin anlaşılması için örgütün faaliyet gösterdiği pazar ve çevre (yasal, sosyal, siyasi ve kültürel) şartları ile ilgili derin bilgiye ihtiyaçları vardır. Örgütün hedeflerinin başarılmasında örgütün kritik başarı faktörleri ile tehdit ve fırsatlar etkili olabilmektedir. Risk tanımlama aşamasında bütün önemli örgüt süreçlerinin tanımlanması ve bu süreçlerden kaynaklanan bütün risklerin örgüt tarafından titiz bir şekilde belirtilmesi sağlanmalıdır (Federation of European Risk Management Association, 2003).

Risk tanımlama aşaması, olası tüm örgütsel riskleri, fırsatları tanımlamayı ve bu riskleri ve fırsatları doğuran koşulları içerir. Bu nedenle risk tanımlama, örgütsel kaynakların risk altında olduğu alanların ve faaliyetlerin etkili bir biçimde incelenmesini kolaylaştırmakta ve işletme hedeflerine ulaşma yeteneklerini etkilemektedir (Williams vd.,1998). Tüm riskleri tanımlamak için tek bir risk tanımlama yönteminin yeterli olmadığını kabul etmek önemlidir. Bu nedenle, tanımlamanın mümkün olduğunca kapsamını genişletmek için yöntem kombinasyonu önerilmektedir (Valsamakıs vd., 2000: 92).

#### **1.4.5.2. Risklerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Risklerin analizi ve değerlendirilmesi, risk yönetim sürecinde potansiyel riskler hakkında toplanan verilerin analiz edildiği ikinci adımdır. Risk analizi, tanımlama aşamasında belirtilen tüm tehditler ve riskler dışında işletme faaliyetlerine en fazla etkisi olan risklerin belirtildiği süreç olarak tanımlanabilir (Cooper vd., 2005). Risk tanımlamasını, risk analizi ve değerlendirmesi takip eder. Sadece tehlikeleri ve risk faktörlerini tanımlamaya odaklanmak yeterli değildir. Eşit olarak olayların doğasını,

nedenselliğini, bir kayıp veya kazanç yarattığı süreci anlamak önemlidir. Bir işletmenin yönetimi üzerinde derin etkiler yaratabilen, risk algılaması ve belirsizlikten oluşan sanal riskler de analiz edilmelidir (Bowden vd., 2001: 13-14).

Herhangi bir risk yönetim sistemi, riski değerlendirme ve yönetme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu nedenle, farklı risk türleri arasında karşılaştırmalar yapılmasını sağlamak için bir risk ölçüm yöntemi formüle edilmelidir. Risk değerlendirme süreci, işletmeye etki eden tüm önemli risklerin eksiksiz bir değerlendirmesini yapmak üzere denetim raporları, bütçe planları ve yönetimle yapılan tartışmalar gibi kaynaklardan elde edilen ilave bilgilerin toplanması sonucu başlatılır. Risk tanımlama aşamasında tanımlanmış olan riskler, özellikle iş ve faaliyet çevresinde bir değişiklik olduğunda değişiklikle ilgili bilgilerin elde edilmesi sonucu riskle ilgili bilgiler sürekli güncellenir ve doğrulanır (Young, 2006: 33-58).

#### **1.4.5.3. Alternatif Risk Düzeltme Araçları Arasından Bir Seçim Yapılması**

Riskler teşhis ve analiz edildikten sonra, riskleri minimize edecek yöntemler ve her bir risk için kullanılacak tekniklerin belirlendiği basamaktır. Teşhis ve analiz aşamasında belirlenen risklere karşı; riski almak, riski azaltmak, riskten kaçınmak ve riskten uzaklaşmak gibi teknikler uygulanabilmektedir (Vaughan, 1995: 32). Hangi riskte hangi tekniğin daha uygun olduğu kararını vermek için risk yöneticisi potansiyel kaybın ölçüsünü, olasılıkları ve kayıp yaşandığında tazmin kaynaklarını hesaplamalıdır. Her yaklaşımın kâr ve maliyeti değerlendirilir. Mümkün olan en iyi seçeneğin belirlenmesinde dört ölçek vardır. Bunlar: Risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır (Drucker, 1996: 389-390).

Risk yönetim sürecinin bu aşaması, belirlenen risklere ve tehditlere karşı hangi eylem ve stratejilerin uygulamaya konulması gerektiğini göstermektedir. Seçilen strateji ve yaklaşımlar ilgili risk türlerine bağlı olarak değişmektedir (Winch, 2002). Risk yönetim sürecinde yer alan aktörler tarafından risklere karşı alınacak tedbirlerin gelişimini izlemek için bir denetleyiciye ihtiyaç duyulmaktadır (Project Management Institute, 2004). Risk değerlendirme adımı, risk yönetim sürecindeki bir sonraki adımın, yani risk tedavi alternatiflerinin seçimi ve uygulanmasının temelini oluşturmaktadır. Bu aşamada, tanımlanan risklere karşı uygun tepki geliştirilir ve daha sonra belirlenen risk maruziyetinin seviyesine göre risk tedavi faaliyetlerine öncelik verilir. Daha yüksek

maruz kalma seviyelerine sahip riskler, daha düşük risk seviyeleri ele alınmadan önce tedavi görmelidir. Bununla birlikte, dikkatin öncelikle ortaya çıkması beklenen riske yöneltilmesi gerektiği düşünölmelidir (Leopoulos vd., 2006).

#### **1.4.5.4. Seçilen Alternatiflerin Uygulanması**

Alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması aşaması, risk yönetim sürecindeki bir sonraki aşama olan seçilen alternatiflerin uygulanması aşamasının temelini oluşturmaktadır. İşletme yönetimi, örgüt açısından riskin kabule edilebilirliğini değerlendirmek ve buna uygun alternatifleri uygulamaya koymak için görevlendirilmektedir. Bu aşamada, tanımlanmış risk seviyelerine göre en uygun alternatiflerin geliştirildiği risk tedavi eylemlerine öncelik verilir. Seçilen ve uygun bulunan alternatifler uygulamaya konurken yüksek risk barındıran olaylara öncelik tanınmaktadır. Yani, alternatiflerin uygulanmasında öncelik, riski yüksek olan olay ve durumlara verilmektedir. İşletmeler karşılaşılabileceği muhtemel riskler karşısında riskten kaçınma, riski azaltma, riski transfer etme ve riski kabul etme gibi operasyonel ve finansal teknikleri kullanabilmektedir (Leopoulos vd., 2006: 323). Operasyonel teknikler kayıp riskini değiştirmek için tasarlanmışken, finansal teknikler ise ortaya çıkması muhtemel kayıplar için fon sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Bununla riskin olumsuz sonuçları en aza indirgenmiş olmaktadır (Hollman, 1991: 53).

#### **1.4.5.5. Risklerin Kontrolü**

Risk kontrolü, işletme yönetimince tanımlanmış risklerin potansiyel etkilerini minimize etme veya ortadan kaldırmayı amaçlayan; kayıp olasılığını azaltmak için tekniklerin uygulandığı bir aşamadır (Young, 2006). Diğer aşamalara göre daha özellikli olan risk kontrolü, kayıpları önleyen veya kayıpların ciddiyetini azaltan herhangi bir dizi faaliyet veya birçok tanım ve disiplini kapsayan karmaşık bir yöntem olarak görölmektedir (Williams vd., 1998). Risk kontrol faaliyetleri riskle ilgili belirsizlikleri, kayıp oluşma olasılığını ve kayıp şiddetini azaltmaya odaklanmalıdır (Valsamakis vd., 2000: 107). Tanımlanmış riskler ile ilgili tüm bilgiler toplanıp izlendiğinden, risk yönetim sürecinin bu son adımı hayati derecede önem arz etmektedir (Winch, 2002). Risk yönetim sürecinin üzerindeki sürekli denetim, yeni risklerin

keşfedilmesine, tanımlanmış risklerin izlenmesine ve risk değerlendirmesinden önceki riskleri ortadan kaldırılmasına yardımcı olur (PMI, 2004).

Risk kontrolü kayıp olasılıklarını azaltmak için uygun tekniklerin kullanıldığı ve tanımlanan risk maruziyetlerinin potansiyel etkisinin ortadan kaldırıldığı veya en aza indirildiği basamaktır. Risk kontrol faaliyetleri, risklerin örtük belirsizliklerini, yani kayıpların şiddetini ve kayıp oluşma ihtimalini kontrol etmeye yönlendirilmelidir (Valsamakıs vd., 2000: 27). Tüm risk kontrol faaliyetlerini içine alan bir risk kontrol programı, risk yönetiminde etkinlik planları ve prosedürlerinin yanı sıra, kayba neden olan tüm risk faktörlerinin analizini gerektirir (Young, 2006: 88-91). Risk yönetim sürecinde olaylar doğrusal bir seyir izlemediğinden ve sürekli değişkenlik gösterdiğinden, değişen olaylar ve durumlar yeni riskler meydana getireceğinden önceden tanımlanmış riskleri ortadan kaldırabilir. Bu durum işletmeler açısından değerlendirme sürecinde hatalar yapılmasına neden olmaktadır. İşte bu nedenle kontrol süreci, yöneticilere hatalarının ciddi ve tehlikeli sonuçlar doğurmadan tekrar gözden geçirme imkânı sağlamaktadır (Vaughan, 1995: 34).

## **1.5. RİSK KÜLTÜRÜ**

### **1.5.1. Risk Kültürü Tanımı**

Risk kültürü, örgüt içindeki birey ve grupların örgütün mevcut ve gelecekteki muhtemel risklerini anlama, açıklama ve bunlara tepki verme yeteneğini belirleyen davranış normları olarak tanımlanmaktadır (Banks, 2012: 22). Risk kültürü, örgüt içinde risk yönetimi sorumluluğunu üstlenen bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileyen inanç ve tutumlardır (Smallman, 1996: 12-26). Risk kültürü, bir örgütteki risk ile ilgili kararları şekillendiren değer ve davranışları gösteren bir sistemdir. Risk kültürü yönetici ve çalışanların kararlarını etkileyerek onları bilinçli bir şekilde risk ve faydaları ölçüp biçmesine yardımcı olur (Farrell ve Hoon, 2010).

Risk kültürü, organizasyonun karşılaştığı riskleri tanımlama, anlama, tartışma ve bunlara göre davranma yollarını belirleyen; organizasyon içindeki grupların ve bireylerin risklere karşı davranışlarının örgütteki gelenek ve normlara uygun olması olarak tanımlanabilir (Institute of International Finance, 2009). Risk kültürü, örgüt içindeki bireylerin riskli veya önemli bir durumla karşı karşıya kaldığında doğal olarak yeni duruma adapte olmasını sağlayan kurallar dizisi ve davranış şekilleri olarak

tanımlanmaktadır. Risk kültürü, örgüt ve grup içindeki bireylerin bilgi ve tecrübeleri ile paylaşılmış inançlar, değerlerden oluşmaktadır (Hillson, 2012: 3). Bir risk kültürünün oluşturulması organizasyonun ortak bir risk diline ve tüm çalışanların risk alma konusunda aynı anlayışa sahip olmasını gerektirmektedir (Cortez, 2011: 29). Yapılan araştırmalar sonucu örgüt kültürünün bir bileşeni olan risk kültürünün, örgütteki değerler ile normatif davranışlar arasında interaktif bir sistemi barındırdığı sonucuna varılmıştır (Perrin, 2008).

Birçok danışmanlık firması, örgütlerin risk kültürü mekanizmasını kullanarak risk kontrol edilmesi veya azaltılması gereken kötü bir şey gibi değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla risk kültürüyle aşırı risk alma gibi kötü davranışlar doğal olarak kısıtlanmakta, risk yönetim süreci ve prosedürlerinin kabul edilmesi ile risk kültürünün uygulanması garanti edilmektedir (Power, 2012: 93). Risklerin bir örgütteki çalışanlar tarafından nasıl anlaşıldığı ve yönetildiğini tanımlayan ve örgüte faydası örgütteki iç ve dış faktörlere bağlı olan risk kültürü için evrensel olarak kabul edilmiş tek bir risk kültürü tipi yoktur (IRM, 2012).

### **1.5.2. Risk Kültürünün Önemi**

Risk kültürü planlamadan raporlamaya kadar örgüt içindeki bütün iş kararlarının risk yönetim sürecine uygun olarak alınmasını sağlamaktadır. Buna ilaveten risk kültürünün, etkili bir risk yönetim süreci oluşturulmasında ana faktör olduğu savunulmaktadır (Roeschmann, 2014). Risk kültürü, örgüt çalışanlarının riske karşı genel farkındalığını, tutum ve davranışlarını ve örgüt içinde riskin nasıl yönetildiğini kapsar. Risk kültürü, bir örgütün risk yönetimi politika ve uygulamalarının ne ölçüde yaygınlaştırıldığına önemli bir göstergesidir (Deloitte Australia, 2012). Bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşması için gerekli olan risklerin alınmasında risk kültürünün önemli bir unsur olduğu iddia edilmektedir (Brooks, 2010: 87-95). Her ne kadar bir örgütteki risk kültürünü ölçmek ya da değiştirmek zor olmasına rağmen, risk kültürü örgütteki insanların risk iştahını ölçmek açısından önemlidir. Risk kültürü bir örgütteki ister üst düzey isterse alt düzey olsun çalışanların belirli bir durum/olay karşısında ne kadar risk alacağını bilmesi açısından önemlidir. Çünkü bu durum örgütü çöküşe götürebilecek gereksiz risk almayı engellemede kritik önemdedir (Hillson, 2012: 3).

Bütün örgütler hedeflerine ulaşırken çeşitli riskler almak zorundadırlar. Örgütler aldığı riskleri yönetirken örgütün mevcut risk kültüründen iyi ya da kötü biçimde etkilenebilirler. Risk kültürü, örgütün stratejik kararlar almasını ve performans hedeflerini yerine getirme kabiliyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütte yaşanan skandallarda ve örgütün çöküşünde risk kültürünün eksikliği ya da zayıflığının büyük bir payı vardır (IRM, 2012: 8). 2007 ve 2008 yıllarında dünya genelinde yaşanan finansal krizin ana nedenlerinden birinin örgütlerdeki zayıf risk kültürünün olduğu savunulmaktadır. Muhtemelen dünya çapında faaliyet gösteren büyük ve önemli işletmeler 2007 ve 2008 finansal krizlerinden önemli dersler çıkararak örgütteki risk kültürlerini güçlendirmeye çaba göstereceklerdir (Roeschmann, 2014).

### **1.5.3. Risk Kültürünün Genel Özellikleri**

Banks (2012: 24-26), risk kültürünün genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

#### **1- Risk kültürü ulusal kültürleri dikkate alır**

Birçok işletmenin faaliyetleri ve işgücü yapısı uluslararası nitelik taşımaktadır. Yöneticiler iş ilişkilerinin profesyonelce yönetilmesinde çapraz kültürel farklılıkların sorumluluğunu alarak farklı yollar deneyerek başarılı olacaklardır. Yöneticilerin başarısı için çalışanların kültürel farklılıklarının gözönünde bulundurulması ve bu farklılıklara esneklikle yaklaşılması zorunludur. Aynı durum risk kültürü için de doğrudur. Çok uluslu işletmeler tarafından iyi planlanmış ve entegre edilmiş risk kültürü, farklı düşünme biçimleri sayesinde risk konularında etkili olmak isteyen yöneticilere katkı sunacaktır.

#### **2- Risk kültürü niteliksel bir yapıdadır**

Risk yönetiminin temel özellikleri ölçülebilirken, risk kültürünün kendisi bu tür bir ölçüme izin vermez. Bazı örgüt ve yönetimlerinden biliyoruz ki risk kültürünün odaklandığı temel şey davranışlardır. Davranışların da ölçümü zor, hatta imkânsızdır. Risk kültürünün başarısı ve performansla ilgili herhangi bir ölçüm kantitatif olmaktan ziyade kalitatif, objektif olmaktan ziyade sübjektif bir özellik göstermektedir.

### **3- Risk Kültürü sürekli bir değişim halindedir**

Birçok tanıma göre risk kültürünün temel yapısının davranışsal olduğu ve davranışların da doğrudan ya da dolaylı olarak insanlardan, çevreden ve şartlardan etkilendiği belirtilmiştir. Tipik dört adımlı risk yönetim sürecinin aksine, risk kültürü ideal olarak değişen faktörlere adapte olabilmeli ve yeterli destekle kendini inşa ederek yeni durumlara evrilebilmelidir.

### **4- Risk kültürüne bakış ve uygulama işletmeden işletmeye değişir**

Bazı işletmeler risk kültürünün önemli olduğunu düşündüğünden zaman harcayarak risk kültürüne sahip olmayı kendileri açısından değerli görürler. Diğer yandan bazı işletmeler ise hissedarlar, paydaşlar, derecelendirme kuruluşları veya düzenleyici kurumların zorlaması olmadan risk kültürüne sahip olmaya aynı önemi vermez ve bu konuda herhangi bir inisiyatif almak istemezler. Risk kültürünün başarılı bir biçimde benimsenmesi ve kolayca uygulanması için kurumsal liderlik tarafından öncelikli görülüp ve desteklenmesi şarttır. Ne kadar çok kişi bu görevde işbirliği yaparsa risk kültürü o kadar kurum içinde yaygınlaşır. Buna karşın eğer bir kurumda üst düzey yönetim risk kültürünü benimsemez, diğer bileşenleri de bu sürece sokamazsa risk kültürü kurumda çok fazla yaygınlaşamaz.

### **5- Risk kültürü sonu olmayan yolculuktur**

Risk ile ilgili bir klişe vardır o da risk kültüründe bitiş çizgisi ve son hamle olmadığıdır. Kişisel, kurumsal ve çevresel dinamizm ile risk kültürü sonsuz evrimsel bir süreçtir. Risk kültürü uygulama görevi bittiğinde işletme ve liderinin paydaşlara rapor vermesinde son nokta yoktur.

### **6- Risk kültürü iş stratejisi ile risk stratejisini uyumlaştırır**

Başarılı risk sürecinin anahtar bileşenlerinden biri risk stratejisiyle iş planının senkronize edilmesidir. Eğer bir örgütte risk kültürü iyi bir şekilde yerleştirilirse, iki stratejinin uyumlaştırılması başarılı ve devamlı bir şekilde daha iyi seviyeye yükselir. Buna karşın iş ve risk stratejileri senkronize edilmezse bir miktar karışıklık hatta kargaşa çıkabilir. Bu da son tahlilde kötü karar oluşturmaya ve çatışmaya neden olabilir.

## **7- Risk kültürü kurumun ihtiyaçları ile paydaşların talepleri tarafından şekillenir**

Her kurum işlem ve karakteriyle kendine özgüdür. Liderliğinin ve çalışanlarının özel yetenekleriyle bir kurumun risk kültürü bir başka kurumun risk kültüründen farklıdır. Bu nedenle risk kültürünün uygulanmasının veya güçlendirilmesinde en etkili yaklaşım her kuruma neyin doğru olduğuna kurum kendisi karar vermelidir. Yatırımcılar, kredi verenler, düzenleyiciler, sanayi grupları ve diğer paydaşlar kurumlardan risk kültürlerini geliştirerek kendi durumlarına adapte edebilmelerini istemektedirler.

### **1.5.4. Güçlü ve Zayıf Risk Kültürünün Özellikleri**

Güçlü risk kültürü, bir işletme yönetiminin paydaşlar, hissedarlar, düzenleyici kurum ve alacaklıların da teşvikiyle çalışanlarının bütün riskleri şeffaf bir biçimde görmesini, çalışanlarına güçlü bir geri besleme sağlaması, yetki devri vererek sorumluluğu paylaşması, örgüt içinde bilgi akışının özgürce akmasını teşvik etme, risk farkındalığı yaratma ve etik davranışların yaygınlaştırılmasını sağlayan yapıdır (Banks, 2012: 31-41). Güçlü bir risk kültürüne sahip olmak demek, çalışanların işletmenin uzun dönemli stratejik hedefleri ve amaçlarına ulaşabilmesi için işletmenin belirlediği sınırlar içinde hangi risklerin alınmasının gerektiğinin açık bir şekilde tartışarak faaliyette bulunduğunu bilmek anlamına gelir (Farrell ve Hoon, 2009: 3). Güçlü bir risk kültürü çalışanlar arasında sadakat, yüksek motivasyon ve işbirliği sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Gordon, 2012).

Zayıf risk kültürü, bir işletme yönetiminin risk kültürünün önemini anlayamaması, farkına varamaması, yetersiz risk kültürüne sahip olması veya hiç olmaması, ayrıca zayıf risk kültürünü güçlendirecek kaynaklara sahip olamaması nedeniyle, beklenmeyen kayıplar, piyasa imajının bozulması, likidite problemleri yaşaması ve daha yüksek fonlama giderleriyle karşılaşması gibi etkilere maruz kalması durumudur (Banks, 2012: 66-83).

Bir işletmenin zayıf risk kültürünü güçlendirmesi için yöneticilerin güçlü risk kültürü farkındalığına sahip olması ve risk kültürünün getireceği faydaların önemini kavramaları gerekmektedir. İşletme yönetiminin örgüt içinde risk kültürü eksikliğinin veya zayıf risk kültürünün farkında olmaması, kasıtlı olarak ihmal ve gözardı etmesi,

güçlü bir risk kültürünün öneminin ve faydalarının farkında olmaması veya anlamaması, örgüt açısından korkunç sonuçları olan daha büyük problemlere yol açabilir (Banks, 2012: 66-67).

Güçlü risk kültürü işletmelere, paydaş ve hissedarlarının isteklerini, düzenleyici kurumların istek ve sınırlamalarını, kayba neden olan olay ve felaketleri göz önüne alan ve işletmenin kaynaklarının optimizasyonu sağlayarak rekabet avantajı sağlarken; zayıf risk kültürü işletmelerin risk karşısında aciz kalmasına, beklenmeyen zararlar ve sürprizlerle karşılaşmasına, likidite sorunları yaşamasına neden olmaktadır. Güçlü risk kültürünün risk ve getiri arasındaki uygun dengenin sağlanmasında örgütlere yardımcı olduğu görülmektedir. Zayıf risk kültürüne sahip olan örgütlerin ise ya çok az ya da çok fazla risk aldığı, uygulamada ise aşırı risk almanın daha yaygın olduğunu görülmektedir (Power, 2012: 96).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

#### 2.1. ULUSLARARASILAŞMA TANIMI

Uluslararasılaşma ile ilgili çok sayıda araştırma yapılması ve teori üretilmesine rağmen, herkes tarafından üzerinde uzlaşmış tek ve geçerli bir uluslararasılaşma tanımı yapılamamıştır. Literatürde yapılmış çok sayıda tanımlardan birkaçını şöyle sıralayabiliriz: Bell ve Young'a (1998: 5-28) göre uluslararasılaşma, işletme faaliyetlerinin ulusal pazarın yanısıra, ulusal sınırların dışında ihracat, lisans, franchising, doğrudan yatırım ve ortak girişim gibi yabancı pazarlara giriş yöntemlerinden birini veya birkaçını kullanarak uluslararası pazarlarda devam ettirilmesidir.

Welch ve Loustarinen (1988), Uluslararasılaşmayı, işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımlarını arttırma; ticari etkinliklerinin işletmenin geleceği üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisinin farkına varma süreci ve ayrıca dünya çapındaki diğer ülkelerle ticari ilişki geliştirme ve bunu yürütme konumunda olma özelliği olarak tanımlamaktadırlar. Masum ve Fernandez'e (2008: 11) göre uluslararasılaşma, menşe ülkesinde üretilen mal ve hizmetlerin yurtdışındaki pazarlara gönderilmesi sürecidir. Yurtdışına açılma süreci, günümüzde ileri teknoloji ve etkin iletişim yoluyla mümkün olup işgücü ve teknolojinin esnek bir şekilde ülkeler arasında kolayca yayılmasına imkân tanımaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşmasının işletmeler arası ilişki ve ağlar aracılığıyla yapıldığını öne süren ağ(Network) teorisi modeli uluslararasılaşmayı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli ilişkiler kurduğu, geliştirdiği, koruduğu ve gerekirse sonlandırdığı birleştirici bir süreç olarak tanımlamaktadır (Johanson, 1990: 18). Uluslararasılaşma, işletmenin faaliyetlerini strateji, yapı ve kaynaklar bakımından uluslararası pazarlara uyarlama sürecidir (Johanson ve Mattsson, 1993: 321-342).

## 2.2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

İşletmeler uluslararası faaliyetlerden kazandıkları deneyimler sonucu yurtdışındaki girişimlere yönelmeye başlarlar. Yurtdışına açılmaya ve yatırım yapmaya karar veren işletmeler çeşitli engeller ve risklerle karşı karşıya kalırlar. Bu risk ve engellerin üstesinden gelmeleri için yabancı pazarlar hakkında yeterli bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle uluslararasılaşma, işletmelerin yabancı pazarlara adım adım genişlediği, uluslararası katılımın ve kaynak taahhütünün zamanla arttığı dört ardışık aşamadan oluşan kademeli bir süreçtir. İlk aşamada, işletmeler iç piyasada faaliyet göstermekte ve normal ihracat faaliyetlerinde bulunmamaktadır. İkinci aşamada, işletmeler evsahibi ülkedeki aracı ve acentalar vasıtasıyla ürünlerini ihraç etmektedir. Üçüncü aşamada, işletmeler bir yurtdışı satış bürosu açarlar. Dördüncü ve son aşamada, işletmeler yurtdışında kendi üretim hattını veya üretim birimlerini kurarlar.

Başka bir deyişle, işletmeler başlangıçta düşük kontrol ve kaynak kullanımının olduğu dolaylı ihracatla pazara girerken; pazara girdikten sonra yüksek kontrol ve kaynak kullanımının olduğu doğrudan ihracat veya tamamına sahip oldukları yan kuruluşları vasıtasıyla yabancı pazarlardaki katılım derecelerini ve kaynak taahhütlerini kademeli olarak artırırlar (Johanson ve Wiedersheim, 1975).

Phatak'a (1989: 12) göre, uluslararasılaşma süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

- a) **Dış Talep:** Dış pazarlardan işletmenin ürünlerinden biri hakkında bilgi istendiği zaman ilk aşama başlar. Talebe verilen olumlu yanıt ve anlaşma ile devam eden bir süreçle sonuçlanabilir.
- b) **Dış Satım:** İşletmenin dış satım konusunda kontrolü eline geçirerek bu faaliyeti kendisinin devam ettirmesi aşamasıdır.
- c) **Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşlar:** Dış piyasalarda satış şubeleri ve bağlı kuruluşların kurulduğu aşamadır.
- d) **Dış Ülkede Montaj:** Yabancı piyasada montaj faaliyetine başlandığı aşamadır.
- e) **Dış Ülkelerde Üretim:** Bu aşamada işletme artık yabancı pazarlarda üretim yapabilecek kabiliyete kavuşmuştur.

Erem (1998: 139), işletmelerin uluslararasılaşma sürecini Tablo 2.1'deki gibi özetlemektedir.

**Tablo 2.1:** İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci

	<b>I.</b> <b>Yerel</b> <b>Pazarlama</b>	<b>II.</b> <b>İhracat</b> <b>Pazarlama</b>	<b>III.</b> <b>Çokuluslu</b> <b>Pazarlama</b>	<b>IV.</b> <b>Bölgesel</b> <b>Pazarlama</b>	<b>V.</b> <b>Global</b> <b>Pazarlama</b>
<b>Aşama</b>	İşletme kendi ülkesinde faaliyet gösterir.	İhracat Yapmaya Başlar.	Dış ülkelerde üretim ve pazarlama yapılır	İşletme farklı ülkelerde üretim ve pazarlamayı koordine eder.	İşletme, üretim, dağıtım ve pazarlamayı kıtalarda merkezi olarak yönetir.
<b>Strateji</b>	Kendi pazarını esas alır.	Büyüme	Yerel	Bölgesel	Global
<b>Hedef Pazar</b>	İç Pazarlar	Yakın pazarlar	Mevcut bütün pazarlar	Global pazarlara yönelme	Rekabet edebilen küresel pazarlar

**Kaynak:** Erem (1998: 139).

### 2.3. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Katsikeas ve Piercy (1993), tarafından uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar: İşletmeye özgü faktörler, çalışanlara özgü faktörler ve dış faktörler.

#### 2.3.1. İşletmeye Özgü Faktörler

**İşletmenin Kaynakları:** İşletmeye ait kaynaklar: Yönetimsel, personel, finansal ve bilgi kaynakları olmak üzere dört ana bileşene sahiptir (Knight, 2004). İşletmeler ne kadar fazla ve çeşitli kaynağa sahip olurlarsa, uluslararası faaliyetlere katılma olasılığı o kadar artmaktadır (Almeida vd., 2000). Benzersiz ve taklit edilemeyen kaynaklara sahip olan işletmeler yabancı pazarda rekabet gücünü arttırmış olurlar (Barney, 1991).

**İşletmenin Yetenekleri:** İşletmeye uzun dönemde sürdürülebilir avantajlar sağlayan yeteneklerdir (Prahalad, 1990). Söz konusu yetenekler: İşletmenin teknolojik altyapısı, pazar bilgisi ve stratejik planlama gibi bilgi ve kaynak temelli yaklaşımlarını kapsamaktadır (Obrecht, 2004).

**Girişimci Yönelimi:** Üst yönetimin stratejik hedeflerini, faaliyetlerini, fırsatları tanımasını, yenilik seviyesini ve risk alma gibi eğilimlerini kapsamaktadır (Smart ve Conant, 1994). Bu yönelim, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi için alınan riskleri, en son teknolojinin elde edilmesi ve işletme çevresindeki değişikliklere adapte olmasını açıklamaktadır (Miles vd., 1993).

**İşletmenin Özellikleri:** İşletmenin konumu, sahiplik statüsü, ürünleri, yapısı, yaşı ve işletme büyüklüğü gibi göstergeler işletmelerin en önemli özelliklerini oluşturmaktadır. Örneğin işletmelerin büyüklüğü uluslararasılaşma davranışı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir (Olivares-Mesa ve Suarez-Ortega, 2007).

### 2.3.2. Çalışanlara Özgü Faktörler

**Felsefik Bakış:** İşletme yönetimlerinin uluslararasılaşmaya yönelik değer, tutum ve algılarıyla ilişkilidir (Jones ve Coviello, 2005). Diğer bir deyişle, karar vericilerin uluslararasılaşmanın risklerini, maliyetlerini ve faydalarını nasıl gördüklerini içeren bakış açıdır (Oviatt ve McDougal, 2005).

**Sosyal Sermaye:** Bütün yönetim seviyelerinde çalışanlarla ilişki kurma yeteneğidir (Jones ve Coviello, 2005). Sosyal sermaye işletmeye acenta, distribütör ve tedarikçi gibi kanallarla uygun yabancı ortaklar bulmasına yardım eder. Ayrıca işletmeye belli pazarlardaki düzenlemeler ve süreçlerle ilgili bilgi sağlayarak katkı sunar (Bell vd., 2004).

**Beşeri Sermaye:** Beşeri sermaye, çalışanların bilgi ve yetenekleriyle ilişkili olan bir sermaye türüdür (Shepherd ve Wiklund, 2005). Eğitim, bilgi ve tecrübe beşeri sermayenin oluşturulmasına yardım eder. Bu özellikler sayesinde işletme rekabet avantajı elde eder. Beşeri sermayedeki uzmanlık özellikle işletmelerin belli bir pazarda ve niş ürünlerdeki talepleri uygun kalite ve tasarımla yerine getirmesinde işletmeye avantaj sağlamaktadır (Olivares-Mesa ve Suarez-Ortega, 2007).

**Uluslararası Oryantasyon:** Uluslararası oryantasyon, uluslararasılaşmaya yönelik vizyon, algı ve hazırlıkları kapsamaktadır. Uluslararası oryantasyon yabancı kültür tecrübesi, yabancı rakiplerle ilgili bilgiler, dil yeteneği, resmi ve resmi olmayan yöntemlerle yabancı işletmelerle temasın varlığı ve eğitim altyapısı tarafından etkilenmektedir (Lloyd ve Mughan, 2002).

**Kişilik Özellikleri:** Kişiler arası iyi ilişkiler kurma yeteneği, dürüstlük, hoş görü ve güvenirlilik gibi kişilik özellikleri uluslararasılaşmanın önemli belirleyicilerini oluşturmaktadır (Oviatt ve McDougal, 2005). Eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi, geçmiş iş tecrübesi gibi faktörler işletmelerin uluslararasılaşma sürecini arttırmaktadır (Aaby ve Slater, 1989).

### 2.3.3. Dış Faktörler

**Pazarın Yapısı:** Pazarın çevresi, pazarın büyüklüğü, satış potansiyeli, altyapı veya tesislerin uygunluğu ve kalitesi gibi faktörleri kapsamaktadır (Jones ve Coviello, 2005). İşletme yönetimleri, daha fazla satış potansiyeli nedeniyle genellikle büyük pazarlara girmeyi hedeflemektedirler (Etemad, 2004).

**Hükümet Politikaları:** Hükümetin sunduğu teşvikler, destekler, ihracat politikası, düzenlemeler, gümrükle ilgili prosedürler uluslararasılaşma sürecini doğrudan etkilemektedir (Mtigwe, 2005). Ayrıca iç sorunlar, vergi yasaları, faiz oranı politikası, işgücü ile ilgili yasal düzenlemeler ve yönetim altyapısı bir işletmenin uluslararasılaşma sürecini etkilemektedir (Boter ve Lundström, 2005).

**Çevresel Özellikler:** Ana ve evsahibi ülkelerdeki ekonomik, sosyal, siyasi, teknik ve yasal yükümlülükler işletmelerin uluslararasılaşma derecesini etkilemektedir (Root, 1994). Statik çevre ile karşılaştırıldığında dinamik çevre şartlarının işletmelerin uluslararasılaşması üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Dess vd., 1997).

**Rekabet Çevresi:** Rekabet çevresi, fiyatlardaki rekabet seviyesine, performansa, tasarıma, patent korumasına, marka adına ile paketleme ve servis hizmetlerine bağlıdır (Root, 1994).

## 2.4. ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

Hollensen'e (2008: 35) göre, uluslararasılaşmanın nedenleri proaktif ve reaktif nedenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

**1-Proaktif nedenler:** Kar ve büyüme arzusu, benzersiz ürün, teknolojik avantajlardan istifade etmek, ölçek ekonomisi, maliyet avantajı, yönetsel dürtüler, pazardaki fırsatlar ve vergi avantajlarından yararlanmak sayılabilir.

**2-Reaktif nedenler:** Rekabet baskısı, küçük ve doymuş pazarlar, aşırı üretim ve kapasite fazlası, elde kalmış siparişler, mevsimsel ürünlerin satışını arttırmak sayılabilir.

Phatak vd.'ne (2005) göre, işletmelerin uluslararasılaşmasının nedenleri: Maliyetleri azaltma isteği, yeni pazar arayışı ve stratejik dürtüler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

**I. Maliyetleri Azaltma İsteği:** İşletmeler ana ülkedeki üretim faktörlerinin pahalı olması veya yetersiz kaynaklardan ötürü uluslararası rekabette zorlanmaktadırlar. Bu nedenle, ucuz kaynaklar, üretim faktörleri ve bunlara ilaveten ev sahibi ülkelerin her türlü vergi ve yatırım teşvikleri işletmeleri uluslararasılaşmaya yöneltmektedir.

**II. Yeni Pazar Arayışı:** İşletmeler özellikle faaliyette buldukları ana ülkedeki pazarın küçük ve doymuş olmasından dolayı uluslararası pazarlara açılmak yeni pazar ve müşteriler bulmak zorunda kalmaktadırlar.

**III. Stratejik Dürtüler:** İşletme yönetimleri pazarın dinamik yapısını göz önünde bulundurarak uzun vadeli planlar gereği işletmenin risklerini azaltmak ya da dağıtmak amacıyla evsahibi ülkedeki hükümetlerle iyi ilişkiler kurmak ve müşterilerden gelen taleplere hızlı bir biçimde karşılık verme gibi nedenlerle uluslararasılaşmaya yönelmektedirler.

Kotler vd. (2002), Uluslararasılaşmanın nedenlerini içsel ve dışsal değişkenler olmak üzere iki temel kategoriye ayırarak açıklamışlardır:

a) **İçsel Değişkenler:** İşletmenin mevcut kaynakları, hedefleri ve teklif edilen değerleri ile belirlenir. İşletmenin maddi varlıklarını ve mali mülklerini, ayrıca işletmenin piyasa değeri, temettü ödemeleri, sermaye kârları, özkaynak kârlılığı, kiralanabilirlik vb. kaynakların etkin kullanımını temsil eder. Ayrıca, iç faktörler arasında insan kaynakları, entelektüel sermayenin hacmi ve yapısı, işletmenin bilgi yönetimi sistemi, işletmenin varlıkları, entelektüel sermaye ve bilgi yönetim sistemleri bulunmaktadır.

b) **Dışsal Değişkenler:** Yabancı çevreyi oluşturan bütün bileşenlerdir. Dış pazardaki liberalizasyon, ulaşım, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler gibi faktörler işletmeleri uluslararası pazarlarda yatırım yapmaya teşvik eden faktörlerdir.

## 2.5. ULUSLARARASILAŞMA MODELLERİ

Johanson ve Wiedersheim (1975) ile Johanson ve Vahle'in (1977) ortaya koydukları "Uppsala Modeli" ile ilgili savundukları noktalar temelde aynı olmakla beraber, aşamaların tanımlanması ve uluslararasılaşma sürecinin kaç aşamada

gerçekleştığının belirlenmesi konusunda farklılıklar vardır (Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) “Uppsala modeli” ile “Yenilikçi uluslararasılaşma modeli”, İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini açıklayan ve uluslararasılaşma sürecinin aşamalı bir şekilde ilerlediğini belirten iki temel modeldir. “Uppsala Modeli” ile “Yenilikçi” uluslararasılaşma modellerinin bir zamanlar özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamadaki gücü, zamanla azaldıkça onların yerine gittikçe önem kazanan yeni model ve teorilerden birisi olan ‘Ağ (Network) Teorisi modeli’, ilk kez Johanson ve Mattson (1988) tarafından ortaya atılmıştır (Atlı ve Kartal, 2014: 146-148). Söz konusu geleneksel modeller aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

### **2.5.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli**

Bu model, Johanson ve Vahlne (1977) tarafından 1970'lerde İsveçli sanayi işletmelerinin uluslararasılaşma süreçleriyle ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen deneysel kanıtlara dayanmaktadır. Uppsala modeli, işletmelerin dış pazarlarda faaliyete başlamadan önce iç piyasada tecrübe kazanmalarını ve işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerinin genellikle kültürel ve / veya coğrafi olarak yakın ülkelerden başladığını yavaş yavaş kültürel ve coğrafi olarak daha uzak ülke ve bölgelere doğru genişlediğini ifade etmektedir. Ayrıca işletmeler yabancı pazarlardaki faaliyetlerine başladığında ilk olarak ihracat gibi basit yöntemleri sıklıkla kullanmakta, daha sonra artan tecrübeyle beraber hem işletme hem de hedef ülke seviyesinde, kademeli olarak daha yoğun ve karmaşık giriş yöntemleri kullanmaya başlarlar (Johanson ve Vahlne, 1977: 209).

Johanson ve Vahlne (1977), tarafından gözden geçirilerek genişletilen modelde bir işletmenin uluslararası faaliyetlerde bulunmasını engelleyen en önemli etkenin pazar hakkındaki bilgi noksanlığıdır. İşletmeler bu bilgi noksanlığını yurt dışı faaliyetler sonucu elde edilecek bilgiler ile gidereceklerdir. Özel bir pazar hakkında daha fazla bilgi edinilmesiyle işletmeler aşamalı olarak yurtdışı faaliyetlerini artırmaktadırlar. Öğrenme ve bilgiye dayanan Uppsala uluslararasılaşma modelinde işletme bilgisi eksikliği uluslararası faaliyetlerinin gelişimi için önemli bir engel oluşturmaktadır. İşletme uluslararası faaliyetlerden daha fazla bilgiye sahip olduğunda ve bu engelleri yavaş yavaş aşacaktır (Lakomaa, 2009).

Modele göre, işletmelerin yabancı pazarlardaki faaliyetlerinin artmasında, fiziki uzaklık ve pazar büyüklüğünün önemli olduğu iddia edilmektedir. Fiziki uzaklık işletme

ve pazar arasındaki bilgi akışını engelleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Dil ve kültürel farklılık, eğitim seviyesi, endüstriyel gelişme, potansiyel pazarın büyüklüğü vb. faktörler uluslararasılaşma sürecini etkilemede fiziksel uzaklık kadar olmasa da önemlidir (Johanson ve Wiedersheim, 1975).

Uppsala modeline birçok yazar tarafından eleştiri yapılmış ve eksiklikleri ortaya konmuştur. Uppsala modelinin, araştırmalara rehberlik etmek için kapsamlı bir kavramsal ve teorik çerçeve sağlamaması, metodolojik titizlikten yoksun olması, ayrıca işletmeler için tek bir uluslararasılaşma yolunu önermesi, statik ve çok deterministik olması gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir (Reid, 1983: 44-56). Benzer şekilde, Bell'e (1995) göre, Uppsala modelinin tek boyutlu olması nedeniyle karmaşık, dinamik, etkileşimli ve sıklıkla doğrusal olmayan kararları açıklamakta yetersiz kaldığı görüşü hâkimdir (Bell, 1995: 72). Modelle ilgili yapılan diğer araştırmaların sonucuna göre, işletmelerin uluslararasılaşmasının Uppsala modelinde belirtilen deterministik yönüme uymadığına dair önemli kanıtlar bulunmuştur (Ruzzier vd., 2006). İşletmelerin uluslararasılaştırma stratejilerinin geliştirilmesinde yöneticiler giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Uppsala modeli yönetsel başarıyı göz önünde bulundurmadığı için de eleştirilmektedir (Axinn ve Matthyssens, 2002: 445).

**Şekil 2.1:** Uppsala Uluslararasılaşma Modeli



**Kaynak:** Arenius,(2002:28).

Uppsala Modeline göre, işletmelerin yabancı pazarlara genişlemesi adım adım ve birbirini takip eden 4 aşamadan oluşmaktadır(Johanson ve Wiedersheim, 1975). :

- 1-Düzenli ihracat faaliyetinin olmadığı aşama
- 2-Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracatın gerçekleştirildiği aşama
- 3-Satış ortaklığının kurulduğu aşama
- 4-Doğrudan imalat ve üretimin yapıldığı aşama

Bütün bu aşamaların ortak özelliği pazar bilgisi ve kaynak taahhüdünün artmasıyla yabancı pazardaki faaliyetlerinin aşamalı bir süreç sonunda olmasıdır.

### **2.5.2. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli**

Uppsala modeli temel alınarak geliştirilen yenilikçi uluslararasılaşma modeli Bilkey ve Tesar (1977); Çavuşgil (1980); Reid (1981) ve Andersen'in (1993) en çok bilinen modelleri arasındadır. Bu model, bir yeniliğin benimsenmesi ile bağlantılı olarak öğrenme sırasına odaklanmakta ve işletmenin uluslararasılaşma kararı yenilik olarak kabul edilmektedir. Yenilikle ilgili modeller, uluslararasılaşmayı her yeni aşamanın önceki aşamalardan daha fazla deneyim ve / veya katılımı temsil ettiği bir süreç olarak görmektedir (Andersen, 1993). Modele göre, her aşama işletme için bir yenilik olarak kabul edilmektedir (Gankema vd., 2000). Yöneticilerin tavrı, tecrübesi, motivasyonu ve beklentileri yabancı pazarlarda faaliyetlerde bulunan işletmeler için temel belirleyiciler olarak belirtilmektedir (Reid, 1981).

Glückler'e (2006) göre, günümüzdeki işletmelerin uluslararasılaşması, ilk kuramsallaştırılan modellerin açıklamalarına göre daha karmaşık bir fenomen haline gelmiştir. Bu durum iki nedenle açıklanabilir: Birincisi, işletmelerin uluslararası alanda genişlemesi ve büyümesi, sadece geleneksel üretim bazlı işlerde değil; özellikle bilgi yoğun hizmetlerin dâhil olduğu hizmet sektöründe olmuştur. İkincisi, işletmelerin uluslararasılaşması modeli küçük ve orta ölçekli işletmeler için geçerli iken, büyük işletmeler için artık geçerli olmamaktadır. (Zhao ve Hsu, 2007).

**Tablo 2.2:** Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli

	<b>BILKEY VE TESAR (1977)</b>	<b>WORTZELVE WORTZEL (1981)</b>	<b>ÇAVUŞGİL (1982a)</b>	<b>CZINKOTA (1982)</b>	<b>LİM (1991)</b>	<b>CRICK (1995)</b>
1	Yöneticiler ihracatla ilgilenmemekte ve sipariş alınmamaktadır.	Yabancı ülke Siparişleri	İşletme sadece iç pazara satış yapar.	İşletme ihracata İlgisizdir ve ihracata uygunluğu araştırılmaz.	İşletme bir fırsat olarak ihracatın farkına varır.	İşletme ihracat konusunda Tamamen ilgisizdir.
2	İhracat pasif bir şekilde araştırılmakta ve sipariş alınabilmektedir.	Mevcut üretim kapasitesini Pazarlama	İhracata uygunluk ve ihracatla ilgili bilgi toplar.	İşletme ihracatı istemesine rağmen eylem içerisinde değildir.	İhracat konusunda uygulanabilir bir strateji olarak bakar.	İşletme kısmende olsa ihracatla ilgilidir.
3	Yönetim aktif bir şekilde ihracata Uygunluğu araştırmaktadır.	Üretim kapasitesini Artırarak pazarlamaya devam eder.	Sınırlı olarak psikolojik yakınlık içerisindeki pazara ihracat yapar.	İşletme ihracat davranışlarını ve uygunluğu araştırmaktadır.	İşletme ihracat Uygunluğunu ve tecrübesini sağlar.	İşletme ihracatçı olmuştur.
4	Psikolojik olarak yakın ülkeye ihracat yapılıır.	ürünler dağıtım kanallarına verilir.	Dolaysız dağıtım yöntemleri kullanarak yeni ülkelere ihracat yapılıır.	İhracat davranışları uygun olmasına rağmen ihracat olasılıklarını araştırmaz.		İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.
5	Tecrübeli bir ihracatçıdır ve çevresel faktörler içinen uygun ihracat düzenlemeleri yapar.	Ürünler dağıtım kanallarından çekilir.	Yönetim iç veya dış pazara yönelme konusunda kesin tercihini yapar.	Tecrübeli sınırlı ihracatçıdır ve uygun davranış ile eylemler içerisinde.		İşletme tecrübeli ve büyük ihracatçıdır.
6	İşletme psikolojik olarak uzak ülkelere de ihracatı araştırır.			ihracat davranışları çok uygun tecrübeli ihracatçıdır ve gelecekle ilgili ihracat planları yapar.		

**Kaynak:** Ecer ve Canitez, (2005: 15).

### 2.5.3. Ağ (Network) Teorisi Uluslararasılaşma Modeli

Ağ teorisi modeli, günümüzün modern işletmelerinin aşamalı olarak (adım adım) uluslararasılaşma süreci göstermediğini, bunun yerine ağ ortaklarının kaynakları sayesinde daha hızlı uluslararasılaştığını iddia etmektedir (Mitgwe, 2006: 109).

Pazardaki tüm işletmelerin, dağıtıcıların, tedarikçilerin, rakiplerin, müşterilerin vb. aralarında kurdukları bağlantılar yoluyla bir veya daha fazla ağa bağlandığı varsayılmaktadır (Johanson, 1988: 263). Ağ teorisi modeli, işletmelerin bilgi, fikir ve mal gibi şeylerin alışverişinde bulunarak birbirleriyle ilişki halinde olduğu, iki veya daha fazla birbirine bağlı iş ilişkileri grubudur (Masum ve Fernandez, 2008: 22).

Ağ teorisi modeli, 1977 yılından beri davranışsal, ekonomik, çevresel, teknolojik vb. birçok alanda meydana gelen değişiklikleri göz önünde tutarak, Uppsala modelinin tekrar değerlendirilmesi ve eleştirilmesi sonucu oluşturulmuş önemli modellerden biridir (Andersen, 1993). Bu model yardımıyla işletmeler kendi aralarında güven, birbirinden öğrenme, kaynak, strateji ve yetenek paylaşımı vb. gibi birbirinden farklı faktörlerden karşılıklı fayda sağlar ve network oluştururlar. İşletmeler artık yabancı pazarlarda bireysel düzeyde rekabet etmiyorlar; Yerli veya yabancı tedarikçiler ve müşterilerin dâhil olduğu şebeke seviyesinde rekabet etmektedirler (Johanson, 1988).

Johanson ve Mattsson'a (1988) göre, işletmelerin uluslararasılaşması örgütler veya ağın dış aktörleri tarafından etkilenmektedir. Sonuç olarak, ağ ilişkileri uluslararasılaşmanın hızını arttırmakta ve işletmelerin uluslararasılaşma süreci çok daha hızlı olmaktadır (Musteen vd., 2010: 197-205). Modelin avatajlarına karşın modelle ilgili birçok eleştiri olmuştur. Bu eleştirilerden bazıları şunlardır: İşletmenin yabancı pazardaki ortağının işletmenin yurtdışındaki işi üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmesi, yurtdışındaki ortağa aşırı bağımlılık, işletmenin ağ içinde konumunu zayıflatarak hedef pazardaki kontrolünü kaybetmesine neden olabilmektedir (Coviello ve Munro, 1995: 58). Söz konusu model, en çok deterministik olması, yöneticilerin stratejik kararlarına yer ve önem vermemesi (McDougall ve Oviatt, 2000), ayrıca işletmenin uluslararası faaliyetleri esnasında elde ettiği tecrübi bilgiyi ölçme yeteneğinin olmaması nedeniyle çokça eleştirilmiştir (Figueira-de-Lemos ve Vahlne, 2001).

**Tablo 2.3: Ağ(Network) Uluslararasılaşma Modeli**

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

**Kaynak:** Arenius (2002: 35).

## 2.6. ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİNİN SEÇİMİ

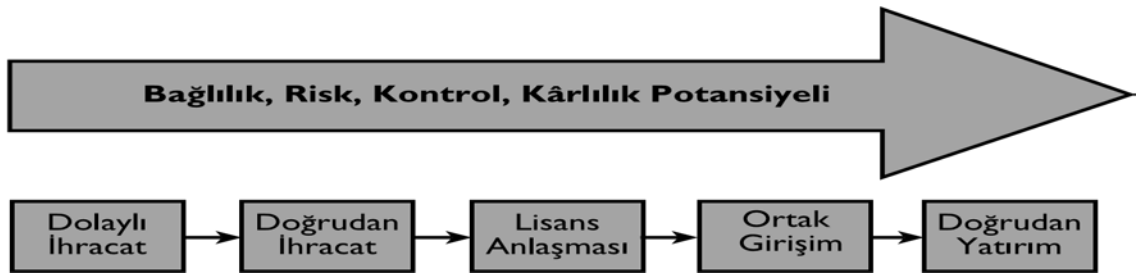
Giriş stratejisinin seçimi uluslararası ticarete önemli bir konudur. Çünkü bir işletmenin yabancı pazara açılmada kullandığı yöntemin yurtdışı pazarlardaki başarısı üzerinde doğrudan ve büyük bir etkisi vardır (Wind ve Perlmutter, 1977). Yabancı pazarlarda iyi bir performans göstermek için stratejik giriş stratejisinin seçimi işletmenin iç kaynakları, kabiliyetleri (Root, 1994), stratejik amaç ve hedefleri (Hill vd., 1990), ve çeşitli dış çevre faktörleri ile uyumlu olmalıdır (Anderson ve Gatignon, 1986).

İşletmeler büyümeye ve uluslararasılaşmaya karar verdiklerinde, bir pazarlama planı içeren ve işletme için en uygun pazara giriş stratejisi için karar vermeleri gerekiyor. İşletmenin almak istediği risk miktarı, arzulan esneklik, giriş stratejisinden elde edilmek istenen kontrol miktarı, yabancı girişimle ulaşılmak istenen hedef ve

amaçlar, örgütsel ve teknolojik kaynaklar, pazarın uzun vadeli stratejik önemi gibi birçok faktör ve değişken olduğu için giriş stratejisinin seçimi her zaman kolay bir iş olmayabilir. (Çavuşgil vd., 2012: 402-403).

Şekil 2.2’de farklı dış pazara giriş şekilleri için söz konusu olan bağlılık, risk, kontrol ve kârlılık potansiyelleri gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, yabancı pazarlara girmek için en basit fakat kâr potansiyeli de en düşük olan yöntem dolaylı ihracattır. Dolaylı ihracattan doğrudan yatırıma doğru her bir alternatif için bağlılık, risk, kontrol ve kârlılık potansiyeli artmaktadır.

**Şekil 2.2:** Dış Pazara Giriş Şekillerinde Bağlılık, Risk, Kontrol ve Kârlılık Potansiyeli



**Kaynak:** Kotler ve Keller ( 2006: 674).

Uluslararasılaşma stratejisi belirlenirken, işletmenin stratejik hedefleri, her ürününün ve hedef pazarın kendine özgü nitelikleri olduğu gözönünde bulundurulmalı bir pazar veya ürün için çok uygun olan bir giriş stratejisinin başka bir pazar ve ürün için uygun olmayacağı dikkate alınmalıdır. Bir diğer bir konu ise, üretilecek ürünün işletmenin kendi ülkesinde mi, yurtdışında mı veya bir serbest bölgede mi yapılmasının işletmeler için daha uygun olacaktır (Albaum ve Duer, 2011).

Root (1994). Yabancı pazarlara giriş stratejisinin bir işletmenin ürünlerinin, teknolojisinin, beşeri kaynaklarının, yönetim becerisinin yabancı bir ülkeye girmesini mümkün kılan kurumsal bir düzenleme olarak tanımlamaktadır. Giriş stratejisi seçimi, işletmelerin küresel strateji oluşturmasında vazgeçilmez bir unsurdur. Çünkü hatalı giriş yöntemi seçimi, pazar potansiyelinin kaybolmasına ve zaman ile para gibi değerli kaynakları kaybetmesine neden olabilir (Rajan ve Pangarkar, 2000). Bu nedenle, giriş yöntemi örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla stratejik olarak seçilmelidir (Cengiz vd., 2007: 20).

İşletmeler yabancı pazarlara giriş kararını üç yaklaşımdan birini seçerek vermektedir. Söz konusu yaklaşımlar: Saf yaklaşım, faydacı yaklaşım ve stratejik yaklaşım (Cengiz vd., 2003).

**Saf Yaklaşım:** Bu yaklaşımda işletme bütün pazarlara aynı yöntemle girmektedir. Uluslararası pazarın heterojen yapısını göz önünde bulundurmeyen işletmeler, bütün yabancı pazarlara aynı yöntemle girerse veya pazara girerken yanlış bir yöntem seçerse önüne çıkan fırsatları kaçırmakta ya da tek bir pazara giriş yöntemi kullandığı için pazarın sağlayacağı bütün fırsatlardan yeterince yararlanamamaktadır.

**Pragmatik Yaklaşım:** İşletme en az riskli yöntemi seçerek yeni bir pazara girer ve zaman içinde bu yöntemin yetersiz kaldığını veya artık yeterince kârlı olmadığını görürse, yeni bir pazara giriş yöntemi seçebilmektedir. İşletmenin en düşük riskle kendisine en fazla kâr sağlayan pazara giriş şeklini tercih etmesi bu yaklaşımın en önemli avantajı olmaktadır.

**Stratejik Yaklaşım:** İşletme alternatif yöntemleri sistematik bir şekilde değerlendirerek karşılaştırır ve kendisi için en doğru yöntemi seçerek uluslararası pazara girmeye çalışmaktadır. Bu yaklaşımda işletme genellikle belirli bir zaman süreci içerisinde en fazla kâr elde edebileceği en doğru pazara giriş yöntemini seçerken var olan kaynaklar, alacağı risk miktarı ve kar dışı amaçlar gibi birçok farklı faktör devreye girmektedir (Cengiz vd., 2007: 21).

## **2.7. ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Ürün ve hedef pazara giriş seçimini etkileyen çok çeşitli faktörler mevcuttur. Faktörlerin çeşitliliği, ölçülmesinin zorluğu ve gelecekte giriş stratejisinin seçimini nasıl etkileyeceğinin tahmin edilmesine olan gereksinim, giriş yöntemi seçimini çok karmaşık bir sürece dönüştürmektedir. Söz konusu karmaşık sürecin üstesinden gelmek amacıyla giriş stratejileri arasında sistematik kıyaslamayı kolaylaştıracak analitik bir modele ihtiyaç duyulmaktadır. Giriş stratejisi seçimini etkileyen faktörleri: İşletme içi (iç) ve işletme dışı (dış) faktörler olarak ikiye ayırabiliriz (Hollensen, 2014):

### **2.7.1. İç Faktörler**

Uluslararasılaşma stratejisinin seçimini etkileyen içsel faktörler dört ana başlık altında toplanabilmektedir. Bu faktörler: İşletmenin büyüklüğü, işletmenin ürününün /

hizmetinin özellikleri, işletme ve yöneticilerinin uluslararası tecrübesi ve kültür olarak özetlenebilir. Aşağıda uluslararası pazara giriş stratejisini etkileyen içsel faktörler detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### **2.7.1.1. İşletmenin Büyüklüğü**

İşletmelerin büyüklüğü kaynakların kullanılabilirliği seviyesini artırır. Kaynakların kullanımının artması ise, işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin artmasına ve daha fazla mal üretip yurt dışına pazarlamasına neden olur. Söz konusu küçük ve orta ölçekli işletmeler uluslararası faaliyetler üzerinde yüksek kontrol istediklerinde yabancı pazar için yoğun kaynak taahhüdü gerekli olmaktadır. Bunun yerine ihracat stratejilerini kullanarak dış pazarlara girme ihtimalleri daha yüksektir. Çünkü yüksek seviyede bir kontrole ulaşmak için yeterli kaynağa ihtiyaçları yoktur. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için uluslararası pazarlara açılma stratejilerinden ihracat yöntemi, düşük kaynak taahhüdü gerektirdiğinden ilk aşamada daha uygun olabilir ve işletmeler geliştikçe büyük ölçüde hiyerarşik olarak daha karmaşık bir strateji kullanacaklardır (Hollensen, 2014).

#### **2.7.1.2. İşletme Ürününün / Hizmetinin Özellikleri**

Ürünlerin değer, ağırlık oranı, bozulabilirliği veya kompozisyonu gibi fiziksel özellikleri üretimin konuşlandırılacağı yeri belirlemede önemlidir. Yüksek değer veya ağırlık oranı olan özellikle yüksek düzeyde ölçek ekonomisi bulunan veya yönetimin üretim üzerinde kontrolü elde tutmak istediği ürünlerde örneğin, pahalı saatlerde tipik olarak doğrudan ihracat yöntemi kullanılır. Tersine, hafif içeceklerde veya bira sektöründe işletmeler genellikle lisans anlaşmaları yapmakta veya taşıma maliyetleri, özellikle uzak pazarlara taşıma maliyetleri kısıtlayıcı olduğu için şişeleme ve üretim olanaklarına yatırım yapmaktadırlar.

Ürünler, özellikleri ve kullanımı itibariyle çok geniş olduğundan ve aynı zamanda da satış işi de önemli düzeyde farklılıklar olacağından dolayı ürünün yapısı kanal seçimini etkilemektedir. Örneğin, ürünün teknik yapısı (karmaşıklığı) hem satış öncesi, hem de satış sonrası hizmetler sunmasını gerektirebilir. Böyle bir durumda işletmeler, bu duruma uygun uluslararası pazara giriş yöntemlerinden birini kullanacaklardır. Ürünün çok özellikli bir ürün olması durumunda ise işletmeler rekabetçi avantajlarını, sözleşmeye dayalı uluslararası pazara giriş şeklini kullanarak yayma yoluna

gideceklerdir (Hollensen, 2011: 311). Ürün yaşam süresi kısa olan veya çok sayıda rakibi piyasaya çekecek ürünler, yaşam süresi daha uzun olan veya patentle korunmuş ürünlere göre daha farklı bir pazara giriş şekli gerektirmektedir (David, 2008: 56).

### **2.7.1.3. İşletme ve Yöneticilerinin Uluslararası Tecrübesi**

Uluslararası pazarlara giriş şeklini etkileyen işletmeye özgü diğer bir faktör de yöneticilerinin ve doğal olarak da işletmenin uluslararası deneyimidir. İşletmeler için uluslararası deneyim ya belirli bir ülkede veya genel uluslararası bir çevrede çalışma ile kazanılmaktadır. Uluslararası deneyim, işletmelerin pazara hizmet etme maliyetini ve belirsizliğini azaltmakta ve neticede işletmelerin tamamen kendilerinin sahip olduğu bağlı işletmeler şeklindeki doğrudan yatırımı tercih etmelerine yol açabilmekte, yabancı pazarlara kaynak taahhüdünde bulunma ihtimallerini arttırmaktadır. Benzer ülkelerden elde edilen deneyimin, yüksek derecede kontrol gerektiren pazara giriş şekli ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur (Dow, 2009). Agarwal (1994), işletmenin sahip olduğu uluslararası deneyimin farklı kültürlerden oluşan işgücünü yönetebilmek için, işletmeye anlama kabiliyeti, güven, deneyim ve yetenek kazandırdığından yerel bir ortağa ihtiyaç duymayacağını belirtmiştir.

### **2.7.1.4. Kültürel Mesafe**

Kültür, aynı sosyal çevrede yaşayan ve aynı kültürel kavramları öğrenen bireylerin paylaştığı kolektif bir olgudur. Kültür, sosyal yapının yazılı olmayan kurallarından oluşur. Bir grup insanı diğerlerinden ayıran bireysel zihnin kurumsal bir programlamasıdır (Hofstede ve Minkov, 2010). Kültür, pazarın ana unsurlarından biri olan tüketicilerin davranışı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir; Aynı zamanda ekonomik sistemlerin işleyiş biçimini ve rekabete yönelik tutumlarını değiştiren bir ülkenin politik veya hukuki ortamını da etkiler. İşletmelerin, uluslararası pazarlamada başarılı sonuçlara ulaşma şansı, yabancı pazarın kültürel farklılıklarına olan anlayışlarına bağlıdır (Albaum ve Duer, 2011).

Bir firma yabancı pazarlara ister doğrudan isterse bir firma vasıtasıyla olsun yatırım yaptığında hem ulusal kültür hemde örgüt kültürüyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle ana ve evsahibi ülke arasındaki kültürel farklılıklar firmanın uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Söz konusu kültürel farklılıklar aynı

zamanda firmanın yabancı pazarlara giriş stratejisinin seçiminde en önemli belirleyicilerden birini oluşturmaktadır (Yung, 2006: 205). Günümüz işletme yöneticilerinin uluslararası pazarlarında başarılı olabilmek için fikirlerin, değerlerin ve ahlak standartlarının kültürler arasında nasıl bir farklılık gösterdiği ve pazarlama kararlarını nasıl etkilediklerini tam olarak anlaması kritik önem taşır (Hollensen, 2014).

### **2.7.2. Dış Faktörler**

Uluslararasılaşma stratejisinin seçimini etkileyen dışsal faktörler beş ana başlık altında toplanabilmektedir. Bu faktörler: Sosyo-kültürel farklılık, ülke riski, pazarın büyüklüğü ve büyüme oranı, ticaret engelleri ve rekabet yoğunluğu olarak sayılabilir. Aşağıda uluslararası pazara giriş stratejisini etkileyen dışsal faktörler detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### **2.7.2.1. Sosyo-kültürel Farklılık**

Sosyo-kültürel yönden benzer ülkeler, benzer iş ve endüstriyel uygulamaları paylaşan, ortak veya benzer dile sahip, karşılaştırılabilir eğitim düzeyleri ve kültürel özellikleri olan ülkelerdir. Bir işletmenin ana ülkesi ile faaliyete bulunduğu ev sahibi ülke arasındaki sosyo-kültürel farklılıklar içsel belirsizlikler yaratarak işletmenin yabancı pazara giriş şeklini etkiler. Kültür, ekonomik sistemler ve iş uygulamaları yönünden ana ülke ve ev sahibi ülke arasında algılanan mesafe büyüdükçe, işletmenin doğrudan yatırımlardan kaçınması, ortak girişim anlaşmaları veya hatta acente gibi düşük riskli pazara giriş şekillerinden birini seçmesi muhtemeldir (Hollensen, 2011: 324). Ülkeler arasında gelenek, görenek, tutum, alışkanlıklar, davranışlar, din, dil, ırk, sosyal değerler ve normlar gibi kültürel farklılıklar olduğundan yurt dışına pazarlanan mal ve hizmetlerin hangi yöntemle yapılması gerektiği kültürel yapıdan etkilenmektedir (Akat, 2003).

#### **2.7.2.2. Ülke Riski**

Uluslararası işletmelerin faaliyet gösterdiği yabancı pazardan kaynaklanan ve işletmelerin pazardaki karlılığını ve devamlılığını olumsuz yönde etkileyen siyasi, iktisadi ve sosyal gelişmeler ülke riskini artırmaktadır (Cristina, 2002: 153-168). Ekonomik ve siyasi istikrarın olması ülke riskini azaltırken, siyasi istikrarın olmaması, ekonomik yapının bozulması ve refahın azalması ise ülke riskini artırmaktadır (Aulakh,

1997: 145-175). Dış pazarların iç piyasalara nazaran daha belirsiz ve riskli olduğu kabul edilmektedir. Bir işletmenin dış pazarda karşılaştığı risk seviyesi yalnızca pazar çevresine değil; aynı zamanda işletmenin yabancı pazara giriş stratejisine de bağlıdır. Dolayısıyla, uygun giriş stratejisini seçme prosedürü sırasında işletme hem gireceği pazarın durumuna hem de giriş yöntemine ilişkin bir risk analizi yapmalıdır. Ülke risklerinin yüksek olduğu durumlarda işletmeler, belirli ulusal alanda kaynak taahhütlerini sınırlayacak ve ülke risklerine maruz kalmalarını azaltmak için düşük kaynak yükümlülükleri gerektiren giriş stratejileri benimseyeceklerdir (Hollensen, 2014).

### **2.7.2.3. Pazarın Büyüklüğü ve Büyüme Oranı**

Pazarın büyüklüğü ve pazarın büyümesi giriş yöntemi seçimini etkileyebilecek önemli iki etkidir. Ülke büyüklüğünün artması, işletmeye olası yönetim kaynaklarını geliştirme imkânları sunacaktır. Bu koşullar altında işletmeler, pazarın iyileştirilmesini etkin bir biçimde yönetebilmek ve faaliyetler üzerinde doğrudan kontrol sağlamak için % 100 kendine bağlı bir yan kuruluş kurmayı veya çoğunluk hissesine sahip bir girişimde yer almayı düşünebilirler. Öte yandan, coğrafi engeller nedeniyle komşu ülkelere kolaylıkla faaliyet gösteremeyen küçük pazarlar, ihracat veya lisans anlaşmaları yoluyla pazara etkili biçimde girebilirler (Hollensen, 2014). Pazarın büyümesi giriş yöntemi seçiminde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Eğer bir pazar hızla büyüyor fakat bu büyüme sürdürülebilir bir oranda değilse; işletmeler herhangi bir gecikme olmadan dolayı veya doğrudan ihracat yaparak tepki verme avantajına sahiptirler. Yabancı bir pazardaki talep çok yüksek ise işletme için kendi yan kuruluşunu kurmak en iyi yaklaşım olabilir (Koch, 2001).

### **2.7.2.4. Ticaret Engelleri**

Yabancı ürünlerin ve bileşenlerin ithalatına ilişkin tarifelerin veya kotaların artırılması durumunda montaj faaliyetlerinin kurulması yerel üretimde bulunmaya, tercih edilmektedir (Hollensen, 2014). Bir hükümet yabancı ürünleri ülkesinden uzak tutmak (koruyucu tarife) ve vergi geliri kazanmak amacıyla mevcut tarife sistemini arttırabilir. Kotalar, ithal edilebilecek yabancı ürünlerin miktarını sınırlayan hükümler olmakla birlikte, diğer bazı ülkelerde ulusal planlamanın bir parçası olarak ihracatı takviye edeceklerdir (Albaum ve Duer, 2011). Ticaret düzenlemeleri ve yerel

tedarikçilerin tercihleri giriş yöntemi seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yerel tedarikçilere veya ulusal ürünlere yüksek oranda talep olan bir ülkede, yabancı işletmeler, yerel bir işletmele ortak girişim düzenlemesi veya dağıtım kanalları kurarak yabancı imajını azaltacaklardır (Hollensen, 2014).

#### **2.7.2.5. Rekabet Yoğunluğu**

Ev sahibi ülkede yaşanan yoğun rekabet nedeniyle işletmeler uluslararasılaşmadan kaçınmaya çalışacaklar. Çünkü aşırı rekabetin sonucunda bu pazarlarda aşırı kaynak kullanımı ve daha az kazanç elde etmeleri yüzünden işletmeler yabancı pazarlara girişte daha düşük kaynak taahhüdü gerektiren giriş yöntemlerini benimseyeceklerdir (Hollensen, 2014). Örneğin Yabancı pazarlarda üretim yapan işletmelerin sayısı arttığında maliyet-fiyat marjı azalacak ve pazar fazla karlı olmayacağından, yabancı pazarda üretim tesisi kurmak işletme açısından mantıklı olmayacaktır. Yabancı pazardaki işletme sayısının az ve rekabetin düşük olduğu pazarlara girmek işletmeler için cazip ve karlı olacak ve bu avantajlı durum ortadan kalkana kadar devam edecektir (Dewey, 1975: 161).

### **2.8. ULUSLARARASI LAŞMA STRATEJİLERİ**

İşletmelerin uluslararasılaşma stratejileri çeşitli alternatiflerden oluşmaktadır. Bu alternatifler arasında: İhracat, lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, anahtar teslimi projeler, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişimler, uluslararası birleşme ve satınalmalar ve yurtdışında doğrudan yatırım seçenekleri yer almaktadır (Cengiz vd., 2003). İşletmeler zamanla yürüttükleri faaliyetlere uygun olarak elindeki sermaye, teknik bilgi, pazar bilgisi vb. bilgilere göre veya faaliyette bulunacağı yabancı ülkenin mevcut şartlarına göre stratejilerden birini veya birkaçını birden seçebilirler. Uluslararasılaşma stratejileri birbirini takip eden bir sırada ve zaman içinde kazanılan tecrübeyle aşamalı olabilmekte ya da işletme, yapısına göre stratejilerden sadece birini seçerek uluslararasılaşabilmektedir. İşletme yönetiminin yabancı pazarlara giriş ile ilgili bilgili ve tecrübeli olması durumunda aşamalardan bazıları atlanabilmektedir (Ulaş, 2004).

Uluslararası pazarlara girişte seçilen her stratejinin içerdiği risk farklı olup işletmenin kontrol derecesi ve kâr potansiyeli de seçilen stratejiye göre değişmektedir.

Uluslararasılaşma stratejilerinden en riskli olanı işletmenin üretim tesisini yabancı bir ülkede kendisinin kurmasıdır. Risk derecesi yüksek bu yöntem seçildiğinde ise tüm kontrol işletmenin elinde olur ve kâr potansiyeli çok yüksektir (Cengiz vd., 2003).

İşletmelerin stratejik kararlarından birisi olan uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesinde işletmeler pek çok faktörü birden dikkate almak durumundadırlar (Yip, 1982: 85). İşletmenin uluslararası tecrübesi, kontrol ve kaynak bağımlılığı derecesi ile rekabetçi yapısıyla ilgili karlılığı bu faktörlerden bazılarıdır (Pan, 1999: 81-103). Uluslararasılaşma stratejileri belirlenirken her bir stratejinin farklı düzeyde risk, denetim, ilgi ve bağlılık içerdiğini bilmeli ve en uygun olan strateji seçilmelidir (Albaum vd., 2002: 149-151).

Uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmeler çok sayıda strateji arasından kendisine en uygun stratejiyi seçebilirler. Uluslararasılaşma stratejileri üç ana grupta toplanabilir (Öztürk, 2006: 51):

1. İhracata dayalı stratejiler (dolaylı ve doğrudan ihracat),
2. İşletmelerin başka bir pazardaki işletmelerle anlaşmalarına dayalı stratejiler (lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim anlaşmaları, yönetim anlaşmaları gibi),
3. İşletmenin dış pazarlardaki yatırımlarına dayalı stratejiler (ortak girişimler, doğrudan dış yatırımlar ve işletme satın alımları ve birleşmeleri yoluyla ele geçirmeler).

**Tablo 2.4:** Uluslararasılaşma Stratejileri

İhracata Dayalı Stratejiler	Sözleşmeye Dayalı Stratejiler	Yatırıma Dayalı Stratejiler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dolaylı İhracat</li><li>• Doğrudan İhracat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lisans</li><li>• Franchising</li><li>• Yönetim Sözleşmesi</li><li>• Sözleşmeli Üretim</li><li>• Montaj Operasyonları</li><li>• Anahtar Teslim Yapı Sözleşmeleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sıfırdan Yatırımlar</li><li>• Ortak Girişim</li><li>• Uluslararası Satın Alma ve Birleşmeler</li></ul>
<b>Düşük</b>	Risk ve Kontrol Düzeyi	<b>Yüksek</b>

Kaynak:Cengiz vd.,(2007: 23)'ten uyarlanmıştır.

### **2.8.1. İhracata Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri (Exporting)**

Taylor vd.'ne (2000) göre ihracat, bir işletmenin kendi ülkesinde ürettiği ürün ve hizmetleri, yabancı pazardaki müşteriye sunması ve satması faaliyetidir. İhracat, diğer uluslararasılaşma stratejilerine nazaran çok daha düşük bir yatırım düzeyi ve kaynak gerektirdiğinden, uluslararasılaşmaya yeni başlayan ve finansal risklerini en aza indirmek isteyen işletmeler tarafından en sık kullanılan yöntemdir (Cateora vd., 2009).

Diğer uluslararasılaşma stratejileri ile kıyaslandığında ihracat yönteminde düşük risk olmakla beraber, satışlardan elde edilen getiri de o oranda az olmaktadır (Agarwal ve Ramaswami, 1992). Uluslararasılaşmanın ilk aşamasında olan işletmeler, genellikle yeni gireceği pazar ve yapacağı faaliyetler hakkında sınırlı bir bilgiye sahip olduğundan, ihracat yöntemi bu tür işletmeler için en yaygın giriş stratejisi olmaktadır. İhracat stratejisi, doğrudan yabancı yatırım veya ortak girişimle karşılaştırıldığında işletmeler için düşük risk, düşük maliyet ve esneklik sağlasa da çok karlı bir yöntem değildir (Çavuşgil vd., 2012: 406-407).

Bir diğer tanıma göre ihracat, işletmelerin ara veya nihai ürünlerini kendi ülkelerinde üretilip sonra da yabancı pazarlara aktarması olarak ifade edilmektedir. Diğer giriş yöntemlerine kıyasla nispeten daha düşük maliyet gerektirmesi ve minimum riskler içermesi nedeniyle yabancı pazarlara girişte en yaygın kullanılan yöntemdir. Birçok işletme, dış pazarda çalışma perspektiflerinin olmaması, ev sahibi ülkedeki olumsuz yatırım ortamı ve piyasalara girmek için diğer giriş yöntemlerinin kullanılmasının mümkün olmadığı durumlarda, ihracat yöntemini tercih etmektedir (Sidoryuk, 2006). Albaum ve Duerr'e (2008) göre, ihracat yöntemi iki kategoriye ayrılır. Bunlar: Bütün sorumluluk ve yükümlülüklerin aracılar tarafından yerine getirildiği dolaylı ihracat ile bütün sorumluluk ve yükümlülüklerin üretici işletme tarafından yerine getirildiği doğrudan ihracat yöntemi.

#### **2.8.1.1. Dolaylı İhracat (Indirect Exporting)**

Dolaylı ihracat, bir ihracatçının ürettiği ürünlerini yurt dışına ihraç etmek için kendi ülkesinde bulunan bağımsız ihracat örgütlerini kullanması durumunda gerçekleşir. Üretilen ürünlerin veya malların başkaları tarafından yurtdışına taşınması nedeniyle, ihracatçı işletmenin uluslararası satış faaliyetlerine katılmadığı söylenebilir.

Dolaylı ihracat yöntemi, başlangıçta fazla taahhüt gerektirmeyen, genellikle sınırlı uluslararası genişleme veya büyüme hedefleri olan, üretim fazlasını eritmek veya kendiliğinden uluslararası pazarlara girmek için yeterli kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Albaum ve Duerr, 2008: 446-447). Başka bir ifadeyle dolaylı ihracat, bir işletmenin daha tecrübeli ihracatçıların deneyimlerinden ve kaynaklarından yararlanarak düşük taahhüt, risk ve kontrol yoluyla uluslararasılaşma faaliyetini artırmasıdır.

Dolaylı ihracat, ihracat alım acentası, ihracat simsarları, ihracat yönetim işletmesi, ihracat ticaret işletmesi ve piggy-back pazarlama gibi araçlar vasıtasıyla yapılmaktadır: (Hollensen, 2008) :

**1) İhracat Alım Acentası:** İhracat alım acentası, ihracatçının bulunduğu ülkede yer alan yabancı alıcıların temsilcisidir. Bu acenta, yurtdışındaki alıcılar adına faaliyet göstererek alım yapmakta ve bu işlem nedeniyle alıcı işletmeden bir komisyon almaktadır. İhracat alım acentasının başlıca görevi, satın alınması istenen belirli bir ürün için pazarı taramak ve üreticilere üretilmesi istenen ürünün özelliklerini göndermektir. İhracatçı işletme açısından ihracatçı alım acentası kullanmanın başlıca nedenleri: Üretilen mal ve ürünlerin yurtdışına gönderilmesinin başkaları tarafından yapılması, hızlı ve garantili ödemenin olması ve çok az bir kredi riski içermesi vb. nedenler sayılabilir. İhracatçının yapması gereken tek şey, istenen özelliklere göre sipariş emrini yerine getirmektir (Hollensen, 2008: 219).

**2) İhracat Komisyoncuları:** İhracat komisyoncularının ana sorumluluğu, belli bir komisyon karşılığında satıcı ile alıcıyı bir araya getirmektir (Hollensen, 2008: 219). İhracat komisyoncuları, tedarik kaynaklarını ve pazarları tanımada uzmanlaşmış işletmeler olup alıcıların güvenilir olup olmadığı konusunda üreticilere yardımcı olarak, onları olası risklerden korumaktadırlar. Buna karşılık üreticinin ürünlerini uzun süre satmasını sağlayacak pazarlar geliştirmesini sağlayamazlar. İhracat komisyoncuları yabancı pazarda çok hızlı iş bağlantıları ve kalıcı ticari ilişkiler kurarlarken; diğer taraftan sattıkları malları asla görmeyen ve elde tutmayan genellikle hammadde satışlarında faaliyet göstermektedirler. Bu işletmeler vasıtasıyla ihracat gerçekleştiren üreticiler, ürün ya da mallarının fiziksel olarak nakliyesini kendileri yaptıklarından dolayı, doğrudan ihracat yapmaya yaklaşmışlardır (Albaum vd., 2002: 226).

**3) İhracat Yönetim İşletmeleri:** İhracat yönetim işletmeleri, ihracat konusunda uzmanlaşmış işletmeler olup çok sayıda işletme için çalışmaktadırlar. İhracat yönetim işletmeleri, çeşitli işletmeler tarafından gerçekleştirilen büyük miktarda yüklemeler nedeniyle ulaşım maliyetlerini düşürebilme imkânına sahip olmaktadır. Ayrıca daha fazla işletme ve ürün üzerinde satış ve yönetim bilgisini yayabilme imkânını elde etmiş olurlar (Hollensen, 2008: 220). Bir ihracat yönetimi işletmesi, genellikle birbiri ile rakip olmayan işletmelerin mallarını, ihracat departmanı gibi çalışarak ihraç eden bir uluslararası pazarlama işletmesidir (Cengiz vd., 2003).

**4) İhracat Ticaret İşletmeleri:** Uluslararası ticaretin birçok alanında faaliyet gösteren ihracat ticaret işletmeleri, ana ülkedeki üretici işletme ile yabancı pazardaki evsahibi işletme arasında ihracat ile ilgili tüm ara işlemleri yürütürler. Ayrıca ihracat ticaret işletmeleri: Sözleşmelerin yapılması, pazar araştırması, finans, taşıma, yabancı pazarda tutundurma, dağıtım ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetleri yürüterek küçük üretici işletmeler için ihracatın önündeki engelleri kaldırmış olurlar (Schoell, 1985).

**5) Piggy-Back Pazarlama:** Bir üreticinin sahip olduğu yabancı dağıtım kanallarını kendi ürününün yanısıra; başka bir işletmenin (tedarikçi) ürünlerini de beraber satmak için kullandığı durumdur. Bu yöntem kullanılarak endüstriyel, tekstil, elektrikli makine, kimyasallar ve her türlü tüketici ürünleri ihraç edilmektedir. Bu yöntem, birbirine rakip olmayan ama birbiriyle ilgili, tamamlayıcı veya birbiriyle hiç ilişkisi olmayan ürünlerin pazarlanmasında sıklıkla tercih edilmektedir (Albaum ve Duer, 2011: 458).

**Dolaylı İhracatın Avantajları:** İhracat için aracılık eden aracılardan dış pazarın özelliklerini iyi bilmesi, ihracat yapan işletmenin ihracat işlemlerinin finansmanından ve kredi riskinden muaf olması, ihracatçı işletmenin ihracat belgeleriyle uğraşmaması, ihracatçı işletmenin, işçilik masrafları ve finansal yükümlülükler olmadan ihracat yapabilme fırsatını elde etmesi (Albaum vd., 1998). Pazara düşük giriş maliyeti ile girebilme imkânı, düşük finansal risk, yurtiçi aracı kullanılması nedeniyle yalın bir giriş yöntemi olması, pazarlama maliyetlerinin düşük olması ve uluslararasılaşma stratejileri arasında en az karmaşık olan yöntem olması (Wach, 2012).

**Dolaylı İhracatın Dezavantajları:** İhracatçı işletmenin yurtdışı faaliyetleri üzerinde kontrolünün bulunmaması, hedef piyasada hiçbir ihracatçı imajının olmaması, ihracata aracılık eden işletmenin birçok işletmelerle işlem yapabilmesi, aracı işletmenin işletmenin doğrudan rakiplerinin ürünlerini satabilmesi gibi fırsatçı davranışlar gösterebilmesi (Albaum vd., 1998). Yapılan ticaretin sonucunda düşük karlılık oranı, yerli aracı işletmeye tam bağımlılık, yabancı pazarlar ve müşteriler hakkında bilgi eksikliği, uluslararası tecrübe kazanamama (Wach, 2012).

### **2.8.1.2. Doğrudan İhracat (Direct Exporting)**

Doğrudan ihracat, ihracat için gerekli bütün çabanın ve kaynaklara yatırım yapılmasının üretici işletme tarafından üstlenildiği ihracat yöntemidir. Bu yöntemde ürün veya hizmetlerin satılması işi dış pazarda kurulu bulunan acenteler, distribütörler, ihracat satıcısı veya bir satış ekibi aracılığıyla gerçekleşmektedir (John, 1997). Bu strateji, uluslararası pazarlara ilk kez açılan, finansal risk ve kayıplarını en aza indirmek isteyen işletmeler tarafından sıklıkla kullanılır (Cateora vd., 2009). Doğrudan ihracat, ürün ve hizmetlerin, yabancı hedef pazarda faaliyet gösteren bir acente veya distribütör olabilen bağımsız bir aracıya doğrudan satılması anlamına gelir (Hollensen, 2008: 222).

Doğrudan ihracat yönteminde, işletmeler yurtiçindeki herhangi bir aracından yararlanmadan ürettiği mal ve hizmetleri yabancı pazarlarda kendisine bağlı bir dağıtım örgütü veya dış pazardaki pazarlama işletmeleri tarafından gerçekleştirmektedir. Doğrudan ihracat yöntemini kullanan işletmeler dolaylı ihracat yapan işletmelere göre yabancı pazarlara bağımlılığı yüksek ve büyük ölçekli işletmelerdir (Çavuşgil ve Ghauri, 1990: 24).

**Doğrudan İhracatın Avantajları:** Yabancı ülkeye yapılan ticaret aracılığıyla istihdam oranının büyümesine ve ulusal ekonomi rezervlerinin artırmasına imkân sağlaması (Claver, 2007: 3). İşletmeler açısından düşük risk oluşturması ve düşük yatırım gerektirmesi (Agarwal ve Ramaswami, 1992: 3). İşletmenin rekabet avantajı elde etmesine, üretken kapasitesinin artırılmasına veya finansal durumunu iyileştirmesine olanak sağlaması (Claver, 2007: 3). İşletmenin üretim üzerindeki tüm kontrolü sürdürmesi ve müşterilere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlaması, yerel pazara giriş ve potansiyel müşterilerle temaslar sağlaması, dolaylı ihracata kıyasla daha kısa dağıtım zincirine sahip olması, pazar ile ilgili bilgi edinilmesi, pazarlama karması

üzerinde daha fazla kontrol sağlaması, yerel satış desteği ve hizmetlerin mevcut olması gibi faktörler doğrudan ihracatı olumlu olarak etkilemektedir (Hollensen, 2004: 324).

**Doğrudan İhracatın Dezavantajları:** Doğrudan ihracat işletmeye operasyonel kontrol imkânı sağlamasına rağmen pazar arayışında olan işletmeler için önemli olabilecek pazarlama kontrolü sağlayamaması (Agarwal ve Ramaswami, 1992: 3). Yüksek ulaşım maliyetleri, tarife ve kontenjanlardan kaynaklanan nedenlerle ihracatın mali performansını olumsuz olarak etkilemesi (Rasheed, 2005: 43). Tarifeler ve dağıtım kontrolünün olmaması nedeniyle piyasa fiyatı üzerinde çok az kontrol, kültürel farklılıklar, iletişim sorunları, işlem maliyetleri, olası ticaret kısıtlamaları gibi faktörler doğrudan ihracatı olumsuz olarak etkilemektedir (Hollensen, 2004: 324).

## **2.8.2. Sözleşmeye Dayalı Olarak Uluslararasılaşma Stratejileri**

Sözleşmeye dayalı anlaşmalar, uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir işletme ile yabancı ülkede kurulu bulunan işletme arasında uzun dönemli ve ortaklık ilişkisi gerektirmeyen anlaşmalardır. Sözleşmeli anlaşmalar, genellikle teknoloji, süreç ve insan becerilerine ait bilginin transfer edilmesidir (Cateora ve Graham, 1999: 327).

Sözleşmeye dayalı giriş stratejileri: Lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmeleri, montaj operasyonları ve anahtar teslimi yapı sözleşmelerini kapsamaktadır.

### **2.8.2.1. Lisans Anlaşmaları (Licensing)**

Lisans anlaşmaları, farklı ülkelerde faaliyet gösteren iki işletme arasında yapılan sözleşmeye dayalı düzenlemelerdir. Bu anlaşma ile lisans veren, satılan ürünlerin miktarına bağlı olarak belirlenen bir ücret karşılığında kendisine ait hak veya kaynakları (patent hakları, marka hakları, telif hakları ile ürün veya süreç bilgisi) lisans alan işletmeye transfer eder. Söz konusu anlaşmayla lisans alan işletme, genellikle belirli bir süre boyunca belli bir coğrafyada bir ürün / hizmet yaratma ve pazarlama hakkına sahip olmaktadır (Young vd., 1989).

İşletmelere büyük sermaye harcamaları yapmadan yabancı pazarlara giriş imkânı sunan (Cateora ve Graham, 1999). Lisans anlaşmaları, tipik olarak üretim veya dağıtım haklarına ilaveten, bu hakların kullanılması için gerekli teknolojik bilginin alınmasını da içermektedir (Maskus, 2004). Genellikle ticari markalar, patentler ve üretim

tekniklerine ilişkin hakları içeren lisans anlaşmaları, üretim faaliyetleri, işletme adının kullanımı veya ithal ürünlerin dağıtımını gibi şekillerde olabilir (Daniels ve Sullivan, 2007). Lisans anlaşmaları, ihracatçıların ithalat vergileri ve tarife dışı engeller gibi nedenlerle, acenta ve distribütörler gibi aracılar olmadan doğrudan ihracat yapmasının çok zor olduğu pazarlar için iyi bir alternatif yöntemdir (Jobber ve Lancaster, 2012: 196).

Genellikle yüksek teknoloji işletmeleri tarafından tercih edilen lisans anlaşmaları, bir işletmeye telif hakkı, teknik bilgi veya ürünleri ücret karşılığında belli bir süre için kullanma hakkını veren sözleşmedir. Genellikle lisans alan taraf, sabit bir ödemenin yanı sıra, elde edilen brüt satışların yaklaşık % 2 ila % 5'ini oluşturan bir kısmını sürekli olarak ödeme imkânına da sahiptir (Çavuşgil vd., 2012: 464).

Lisans anlaşmaları iki ana gruba ayrılabilir. Bunlar: Ticaret ve telif hakkı lisans anlaşması ve know-how lisans anlaşmasıdır. Bir ticari marka lisans sözleşmesi, bir işletmenin başka bir işletmeye telif karşılığı olarak adını ve logosunu kullanma izni veren bir sözleşmeden oluşur. Telif hakkı sahibine eserlerini çoğaltma, dağıtma, gerçekleştirme, sergileme veya hazırlama konusunda özel bir hakkı kamuya sunar. know-how lisans anlaşması, bir işletmenin bir ürünün nasıl üretileceğiyle ilgili teknolojik veya yönetim bilgisi sağladığı bir sözleşmedir (Çavuşgil vd., 2012: 467).

İşletmelerin uluslararası pazarlara girişte lisans anlaşmalarını tercih etmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Demirci ve Aydemir, 2008: 116):

- Bazı işletmelerin yabancı pazarlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, finansal ve yönetsel kaynaklardan yoksun olması nedeniyle ihracat ya da doğrudan dış yatırım yapmak yerine lisans anlaşması yapmaktadır.

- Yabancı yatırımlar için pazarları test etme ve geliştirmeye yardımcı olacak bir çaba olarak ilk olarak lisans anlaşmalarını kullanmak isteyebilirler.

- İşletmeler, bazı durumlarda kendileri için ikincil önemdeki teknolojileri kiralayarak kar elde etmek isteyebilirler.

- İşletmeler, kendi başlarına büyük yatırımlar gerçekleştirme potansiyelleri olmadığında, ikincil pazarlarda lisanslarını kiraya vererek kazanç elde etmeyi tercih edebilirler.

- Teknolojinin çok hızlı değişiyor olması, ekonomik durumun istikrarsız olması ve yabancı pazarların çok küçük olması gibi durumlarda tercih edilmektedir (Kirpalani, 1985: 311).

**Lisans Anlaşmalarının Avantajları:** Lisans anlaşmaları, ihracatçıların ihracat yapmasını zorlaştıran ve onlara engeller çıkararak ithalat vergileri ve tarife dışı engeller ile doğrudan satış yapmanın zorluğu veya satış yapmanın yalnızca aracılar ve distribütörler gibi aracılar vasıtasıyla mümkün olduğu pazarlar için iyi bir alternatiftir (Jobber ve Lancaster, 2012: 196). Az miktarda sermaye yatırımı gerektirdiğinden yabancı bir pazara girmenin hızlı ve kolay bir yoludur (Çavuşgil, 2002). Ayrıca pazarlama ve dağıtım maliyetlerinden tasarruf sağlar (Young vd., 1989). Lisans anlaşmaları sayesinde lisans alan işletme pahalı araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle uğraşmak zorunda olmayıp lisans verenin itibarını ve uzmanlığını kullanabilir (Park ve Lippoldt, 2005). İşletmenin ev sahibi ülkede işletme tesisleri kurması gerekmediğinden düşük başlangıç yatırımı imkânı sunması (Aguilera, 2009). Lisans anlaşmaları ticaret engellerinin önlenmesi, yerel pazar bilgisine erişim ve müşterinin ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde yanıt vermek için en kolay yöntemdir (Johansson, 2006).

**Lisans Anlaşmalarının Dezavantajları:** Yanlış bir ortak seçme olasılığı, kalite ve diğer üretim problemleri, ödemeler ve sözleşmenin uygulanması ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunlar (Cateora ve Graham, 1999). Ayrıca, lisans verenin tescilli teknoloji veya know-how, üretim süreçleri ve pazarlama üzerinde kontrolünün kaybolması, buna ek olarak, benzersiz bir rekabet avantajını kaybedip rakip yaratma tehlikesi oluşurmaktadır (Cateora vd., 2009). Lisans alan işletme, lisans veren işletmenin spesifik varlıklarını kötüye kullanabilir, lisans alan işletmeler, sözleşme süresi bittikten sonra bile devredilen hakları kullanabilirler (Johansson, 2006). Yönetim ve pazarlama faaliyetlerine ait maliyetlerin getirisinden daha fazla olabilmesi, lisansiyenin fon sıkıntısı çekebilmesi, lisansiyenin kazancının çok az olması, lisansiyeye ile anlaşmaların maliyetli olması, hükümetlerin çoğunlukla royalty ve arz koşullarına müdahale etmesi (Hollensen, 2007: 33-34).

### **2.8.2.2. İmtiyazlı Anlaşma (Franchising)**

Franchising, franchise veren işletmenin sahip olduğu sistem, ürün ve yönetim hizmetleri gibi yeteneklerinin; franchise alan işletmenin karının belli bir yüzdesi veya

toplu ödeme şeklinde bir ücret karşılığında, franchise alan işletmeye standart paket olarak sunulduğu bir çeşit lisans anlaşmasıdır. Bu yöntemde franchise alan işletmenin sahip olduğu piyasa bilgileri, sermaye ve insan gücü ile franchise veren işletmenin sahip olduğu işletmenin tasarımı, ekipmanı, organizasyonu ve pazarlaması gibi beceriler bir araya getirilerek franchise alan işletmenin kullanımına sunulmaktadır (John, 1997). Franchising yönteminde franchise veren, franchise alana işi için gerekli olan ticari bir markanın kullanımını satmakla kalmayıp, aynı zamanda satış promosyonu ve eğitimi gibi işletmeyi operasyonel olarak da asiste etmesini sağlayan bir lisans türüdür (Daniels ve Sullivan, 2007).

Bu lisans biçimi için başarı faktörü, kültürel farklılıklara ve makul bir dereceye kadar yerel piyasa düzenlemelerine olanak tanıyan becerilerin birleştirilmesidir. Franchising'in arkasındaki fikir, franchise verenin benzersiz ürün ve hizmet bilgisini franchise alanın yerel piyasa bilgisi ve girişimci ruhuyla birleştirmektir. Lisansın saf biçimiyle karşılaştırıldığında en önemli avantaj, franchise alan bir işletmenin lisans alan bir işletmeye göre kontrol ve taahhüdünde bir artış olmasıdır (Cateora vd., 2009). Ayrıca franchise alan taraf franchising sözleşmesinde yer alan yönetim becerilerinin eğitimi ve geliştirilmesinden de yararlanmaktadır. İç piyasalarda da yaygın olarak kullanılan franchising sistemi ile işletmelerin iç pazarda elde ettikleri deneyim yurt dışı pazarlarda işletmelere yardımcı olmaktadır (Young vd., 1989).

Özel bir lisans türü olan franchising ile lisans anlaşmaları arasındaki genel farklılıklar ise şunlardır (Cengiz vd., 2003: 78-79):

- Franchising bir iş kavramı içerirken, Lisans anlaşmaları ürünler ve hatta bazen yalnızca bir ürünle sınırlıdır

- Lisans anlaşmalarında her iki taraf, mali yönden güçlü, köklü ve önemli bir iş tecrübesine sahip büyük işletmelerden oluşmaktayken, Franchising'de işletmelerin ikisi içinde bu niteliklerden bahsetmek mümkün değildir.

- Franchising anlaşmalarına göre daha uzun süreli olan Lisans anlaşmaları 16 ile 20 yıl arasında olurken, franchising anlaşmaları 5 veya 10 yıl süreli olarak yapılmaktadır.

- Franchising anlaşmalarına göre lisans anlaşmaları denetleme yönünden daha fazla serbestliğe sahiptir.

• Lisans anlaşmalarında taraflar anlaşma öncesinde uzun pazarlıklar sonucunda kendileri için en iyi anlaşma şartlarını elde etmeye çalışırlar. Franchising’de ise koşulları tek taraflı olarak franchisor belirler. Franchise alan işletme anlaşma şartları üzerinde pek etkili olamamaktadır.

**Franchising Yönteminin Avantajları:** Düşük sermaye yatırımı ile hızlı büyümek isteyen işletmelere imkânlar sunması (Cateora vd., 2009). Franchising, franchisora yerel pazar ile ilgili bilgi ve tecrübeye ulaşma imkânı vermesi, işletmelere giriş stratejisi olarak yeni ve uzak pazarlara hızlı bir şekilde girme olanağı sunması, minimum yatırımlarla orijinal iş fikirlerini en üst düzeye çıkarma imkânı vermesi (Hollensen, 2004: 314). Yerel piyasa hakkında bilgi ve tecrübe sahibi girişimcilerin kullanılmasıyla bir çevrede çalışma zorluklarını en aza indirmesi, franchisor’un perakendeci seviyesinde günlük rutin işler ve küçük detaylarla uğraşmasına gerek kalmaması (Cengiz vd., 2007: 76). Lisans anlaşmasına göre işletmelere yüksek derecede kontrol sağlaması, ölçek ekonomilerine üretim, yabancı pazarlara yatırım yapabilmede öncü olması (Hollensen, 2007: 33-34).

**Franchising Yönteminin Dezavantajları:** Evsahibi ülkeden para transferleri kısıtlamaları, franchise ücretlerinin ödemelerinde aksaklıklar ve hükümetlerin bürokratik yapısı franchisor açısından risk oluşturabilmesi, franchise alan işletme franchisordan öğrendiği bilgi ve teknoloji ile franchisorun gelecekte muhtemel rakibi olabilmesi (Paliwoda ve Thomas, 1998). Franchise alan işletmenin yeterli kalite kontrollerine uymaması franchise verenin marka itibarını zedeleyebilmesi, franchise verenin iflas etmesi franchise alan işletmeyi olumsuz biçimde etkileyebilmesi (Cunill, 2006). Franchise alacak girişimcilerin bulunmasında yaşanan zorluklar, performans standartlarının sürdürülmesinde yaşanan zorluklar, maliyet kontrolü zorlukları, sözleşme koşulları konusundaki anlaşmazlıklar ile ilgili zorluklar, başarılı bir franchisor’un özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarında taklit edilebilme olasılığı yüksektir (Cengiz vd., 2007: 77).

### **2.8.2.3. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing)**

Bir tür dış kaynak kullanım yöntemi olan sözleşmeli üretim yöntemi, uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelerin yabancı pazardaki bir üreticiye sözleşme karşılığı üretim yaptırmasıdır. Genellikle yurtdışındaki üreticiye teknoloji transferi ve teknik

yardımı da içeren bu yöntemde, yabancı ülkede üretilen ürünlerin pazarlanması ve dağıtımı yine ana işletme tarafından yapılmaktadır (Albaum vd., 2002: 285). Bu yöntem, sözleşmeli üretim yapan işletme kalite standartlarına veya teslim sürecine uymadığında ana ülkedeki işletmeye üretici işletmeyi değiştirme imkânı sunmaktadır (Hollensen, 2008: 230). Sözleşmeli üretimde üretici işletmenin sorumluluğu sadece malın üretimi ile ilgilidir. Ürünlerin satışı, tanıtımı, dağıtımı ve pazarlanması gibi sorumluluklar uluslararası işletme tarafından yerine getirilmektedir (Akkaya, 2002: 29). Sözleşmeli üretimin tercih edilmesinin ana nedeni, emek yoğun ürün süreçleri için ücretlerin düşük olduğu bir ülkeye yaptırarak ana işletmeye önemli bir maliyet tasarruf sağlamaktır (Kotabe ve Helsen, 2010: 305). Sözleşmeli üretim için yüksek gümrük vergileri ile birlikte düşük hacimli pazar potansiyeli olan ülkeler seçilir. İşletmeler yerel üretim sayesinde yüksek tarifelerden kaçınarak avantaj sağlamaktadır (Akkaya, 2002: 30).

**Sözleşmeli Üretiminin Avantajları:** Yabancı pazarda az veya hiç yatırım yapılmaması, ithalat engellerini aşmada yardımcı olması, maliyetlerde tasarruf sağlaması (Root, 1994). İşletme üretim faaliyetleriyle uğraşmadığından ürün tasarımı ve pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşmakta ve uzmanlaşmaktadır, üretimin dışarıda yaptırılmasından dolayı iş ve sosyal güvenlik hukukuna ilişkin sorunlardan uzak kalabilmektedir (Albaum vd., 2002). Üretimi yaptıran uluslararası işletme üreticiden memnun kalmadığında yeni bir üreticiyle anlaşma esnekliği sağlaması, sözleşmeli üretimin yapıldığı ülkede istihdamın artışına paralel olarak ekonomik canlanma yaşanabilmesi (Cengiz vd., 2003: 87). Üretim maliyetleri yanında taşıma, depolama ve stoklama gibi lojistik faaliyetlerinde de maliyet avantajı sağlayabilmesi, yerel olarak üretilmiş imajı, satışlarda destekleyici bir etkiye sahip olabilir, milliyetçilik akımlarından etkilenme olasılığının düşük olması, uluslararası işletme üretim faaliyetleriyle uğraşmak yerine özellikle pazarlamada uzmanlaşmasını sağlaması, ar-ge, pazarlama, satış ve müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinde kontrol, üretimi yaptıran işletmeye ait olması, işçilik ya da enerji maliyetlerinin düşük olması nedeniyle üretim yaptıran işletmeye avantajlar sağlaması (Cengiz vd., 2007: 87).

**Sözleşmeli Üretimin Dezavantajları:** Genelde gelişmekte olan ülkelerde düşük maaşlı ve kötü şartlarda çocuk işçi çalıştırılması nedeniyle emek sömürsüne neden olması (Cengiz vd., 2003). Üretim için gerekli yeterliliğe sahip işletme bulmanın

zorluğu ve teknoloji transfer etmenin zorunluluğu, karın bir kısmının üretici işletmeye verilmesinden ötürü düşük kar elde edilmesi (Albaum vd., 2002). Kalite kontrol ihtiyacının olması (Root, 1994). Yerel üretici işletmenin bir süre sonra uluslararası işletmenin teknolojisini öğrendiğinden rakip olma olasılığının olması (Altınbaşak, 2008). Üretimdeki know-how transferi lisans vermeye göre daha zor olması, üretim ve kalite standartları açısından yeterli bir yerel üretici bulmanın zor olması, yerel bir üreticiden yararlanıldığı için üretimden kaynaklanan karlardan yoksun kalınabilmesi, düşük işçilik ücretleri, işçi-işveren ilişkilerinde olumsuzluklar yaşanmasına neden olarak, üretimin verimliliğini azaltabilmesi, üretimi yapan yerel işletmeye zaman zaman, üretime ilişkin teknik eğitim verilmesi zorunda kalınabilmesi (Cengiz vd., 2007: 88-89).

#### **2.8.2.4. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts)**

Yönetim sözleşmesi, taraflar arasında bir yönetim sözleşmesi imzalandıktan sonra yönetici işletmenin yabancı pazardaki bir firmaya ait işletmeyi belirli bir ücret karşısında yönetmesi veya işletmesi durumudur. Uluslararası yönetim işletmesi iş yapma bilgisini ortaya koyarken, yerel işletme ise girişim için gerekli sermayeyi sağlar. Yönetim sözleşmesi uluslararası işletmeye yönettiği girişimin bir kısmını ya da tamamını satın alma imkânı sunabilmektedir. Hilton otel sistemi yönetim sözleşmesi için en iyi örneklerden birisidir. Hilton, bu yöntem ile dünya çapında çok sayıda oteli yönetmektedir. Bu yöntem sayesinde uluslararası işletme yabancı pazardaki işletmeyi herhangi bir yasal sorumluluk olmadan denetleme ve idare etme imkânına sahip olabilmektedir. Bu yöntemle ortak yapılan faaliyet sonucu garanti bir gelir elde edilmekte; yönetimde ve karar almada açıklık sağlanmakta ve başka iş yapma yöntemlerinde sıklıkla karşılaşılan bazı anlaşmazlıklar minimize edilmektedir (Albaum vd., 2002: 287).

Yönetim sözleşmesi yönteminde, uluslararası işletme sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübeyi dış pazarda yönetim alanında teknik bilgi ve iş yapma becerisi eksik olan işletmeye sunarak yabancı işletmenin faaliyetlerinin tamamını veya bir bölümünü yönetmek üzere onunla anlaşma yapar (Cengiz vd., 2003: 113-115). Bu yöntemde, yabancı pazara giren işletme evsahibi ülkedeki işletmeye yalnızca kendi markasını

vermekle kalmaz; aynı zamanda yabancı işletmenin günlük faaliyetlerinin yürütülmesinde de aktif olarak görev alır (Barnes, 2012). Yönetim sözleşmeleri başta otelcilik ve ulaşım sektörü olmak üzere; tarım, kamu hizmetleri ve madencilik gibi belli sektörlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Hollensen, 2007).

**Yönetim Sözleşmelerinin Avantajları:** Malın mülkiyetinin elde tutulması, yönetsel ve teknik uzmanlık sağlanması, politik yönlendirme hakkının saklı tutulması, yönetim ve beceriyi içeren teknolojinin transfer edilmesi (Cengiz vd., 2007: 120). Düşük sermaye taahhüdü gerektirmesi, düşük risk içermesi, yurtdışı yöneticiler tarafından dış pazarlar üzerinde deneyim kazanması, yabancı pazar girişinin bir "yedek" biçimi olarak görülebilmesi (Wach, 2012). Doğrudan yatırım ve ihracatın çok riskli olduğu durumlar için uygun bir strateji olması, diğer faaliyet yöntemleriyle beraber uygulanabilir olması, pazara katılımı sürdürmeye imkân sağlaması (Hollensen, 2007: 33-34).

**Yönetim Sözleşmelerinin Dezavantajları:** Her durum için farklı olması gereken karmaşık sözleşme ve pahalı hukuk belgesine ihtiyaç duyulması (Albaum ve Duerr, 2008: 383). İşletme kontrolünün kaybedilme ihtimali, harcamalar ve borçlarda sorumluluk üstlenilmesi, diğer giriş yöntemlerine göre daha pahalı olması, uzun zaman alması ve karmaşık bir yapıya sahip olması (Cengiz vd., 2007: 120). Diğer stratejilere göre nispeten düşük karlılık (Wach, 2012). Anahtar personel için çok büyük talebin olması, müşterilerle iletişim kurulabilmesi için çok büyük çabalar gerektirmesi, sözleşmeyi yapan kimse ve hükümet arasındaki potansiyel çatışmalar, işletme üzerindeki kontrolün az olması (Hollensen, 2007: 33-34).

#### **2.8.2.5. Montaj Operasyonları (Assemble Operation)**

Montaj operasyonları, işletmelerin kendi ülkesinde ürettiği mamul parçalarının bir kısmının veya tamamının montajının başka bir ülkede yapıldığı uluslararası pazarlara giriş stratejisidir (Cengiz vd., 2007: 127). Bu yöntem ancak parça ve/veya girdilerin maliyetinin taşıma giderlerine göre daha düşük olması halinde ihracat yerine tercih edilen bir strateji olmaktadır (Karafakioğlu, 2000: 202). İşletmeler yabancı pazarlarda yoğun bir fiyat rekabeti ile karşılaştıkları zaman maliyetlerini düşürmek için emek

yoğun faaliyetlerini az gelişmiş ülkelere kaydırmaktadırlar. Çünkü yabancı pazarda yalnızca montaj operasyonlarının yapıldığı bir üretim tesisinin kurulması, tüm parçaları üreten entegre bir tesisin kurulumundan daha az maliyetlidir (Cengiz vd., 2003: 128129). Ayrıca nihai ürüne uygulanan yüksek gümrük vergileri, kotalar ve tarife engelleri varsa ve bunlar parçalara uygulanmıyorsa, işletmeler uluslararası pazarlamada montaj operasyonlarını tercih etmeyi daha cazip bulabilirler (Albaum vd., 2002: 273).

**Montaj Operasyonlarının Avantajları:** Düşük taşıma maliyetleri, düşük gümrük tarifeleri, işletmenin hedef dış pazarın gereksinimlerine daha hızlı ve kolay cevap verebilmesi, hedef dış pazarda pazarlama faaliyetlerine destek olacak bir ulusal imajın yaratılması, hedef dış pazarda düşük işçilik ücretleri veya parça ve girdilerin daha ucuza temininden kaynaklanan maliyet avantajları sağlaması (Cengiz vd., 2007: 133-134).

**Montaj Operasyonlarının Dezavantajları:** Hedef pazardaki bazı siyasal ve yasal düzenlemelerin montaj uygulamasını gerçekleştiren işletmeyi ileride yurtdışında doğrudan üretim amaçlı yatırıma zorlayabilecek olması ihtimali (Cengiz vd., 2007: 134).

#### **2.8.2.6. Anahtar Teslimi Yapı Sözleşmeleri (Turnkey Projects)**

Anahtar teslim sözleşme, bir işletmenin veya bir grup işletmenin yurtdışında aldığı bir projenin her aşamasını planladığı, uyguladığı, finanse ve organize ettiği, yönettiği, yerel işçileri eğittikten ve son olarak faaliyete geçirdikten sonra yerel müşteriye teslim ettiği bir sözleşme türüdür (Çavuşgil vd., 2012: 477). Sözleşmeyle, bitirilen tesisin yönetimi ile ilgili tüm faaliyetler, yetki ve sorumluluklar uluslararası işletmenin eğittiği yerel personele devredilir. Uluslararası işletme, projenin tamamlanması ile birlikte oldukça yüksek bir gelir elde eder (Mutlu, 2005: 120-121).

Ana ülkedeki işletmenin yabancı pazardaki yerel bir üretici için bir üretim tesisi inşaatı yapması, çalışanlarını eğitmesi ve kurulan tesisin çalıştırılıp yerel işletmeye teslim faaliyetlerini içeren anahtar teslim sözleşmeleri, yönetim sözleşmesinin bir benzeri olan anlaşma biçimidir (Cengiz vd., 2003: 101). Bu yöntemde, sözleşmeye konu olan projelerin milyonlarca dolar tutarında büyüklüğü ve finansal yükümlülüklerinin

çok ağır olmasından dolayı bu tür faaliyetlerin yürütülmesi belirli sayıda işletme ile sınırlı olup diğer yöntemlerden ayrılmaktadır (Çavuşgil, 1990: 28).

Anahtar teslim projeler, limanlar, güç santralleri, havaalanı, barajlar ya da çok büyük fabrikaların yanı sıra (Mendenhall, 1995: 235), çoğunlukla pahalı ve karmaşık üretim süreçleri gerektiren petrol rafinerileri, ilaç, kimya vb. alanlarda kullanılmaktadır. Özellikle birçok petrol ihracatçısı ülke kendi yatırımlarını yapacak teknolojiye ve bilgi birikimine sahip olmadıkları için anahtar teslim projeler yoluyla yabancı işletmelerin teknoloji ve kalifiye işgücünden yararlanmaktadırlar (Hill, 2001: 435).

Anahtar teslim projeler, yalnızca özel sektöre yönelik olmayıp bunun yanısıra yerel ülkenin devlet kurumlarına ait demir çelik, çimento, gübre fabrikaları ve iletişim altyapısı gibi yüksek teknoloji gerektiren büyük projeleri de kapsamaktadır. Bu yöntemde, proje sonrası hizmetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi, müşterilere en yeni teknolojinin sunulması, tam ve ücretsiz eğitim verilmesi, proje sonrası hizmetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi, uygun kredi imkânlarının ve kapsamlı garanti şartlarının sağlanması ana ülkedeki işletmenin sorumluluğundadır (Cengiz vd., 2003).

**Anahtar Teslim Projelerin Avantajları:** Çok karmaşık üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve becerinin nispeten ekonomik bir şekilde elde edilmesi, yabancı işletmelere doğrudan yatırımın yasak olduğu veya sınırlamaların getirildiği durumlarda anahtar teslim projeler sayesinde uluslararası bir pazara giriş olanağına sahip olunması, uluslararası bir pazara girerken, doğrudan yatırıma göre, anahtar teslim projelerin işletme için daha az riskli olması (Cengiz vd., 2007: 103-104).

**Anahtar Teslim Projelerin Dezavantajları:** Alım kararı genellikle ülkeler arasında verilmekte olduğundan karar sürecinde birçok kişi yer almakta bu da bürokratik işlemlerin sayısını artırmaktadır, yapılan anlaşmalar müzakereler esnasında ihtiyaçlara bağlı olarak şekillenmekte, ihtiyaçların belirlenmesinden, alım anına kadar geçen süre yıllarca sürmekte dolayısıyla toplam pazarlama maliyetlerinin oldukça yüksek olması, projenin alıcı tarafından teslim alınmasından sonra alıcı ile satıcı arasındaki ilişkinin sona ermesi (Cengiz vd., 2007: 104-105).

### **2.8.3. Yatırıma Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri**

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılırken kullandıkları yatırıma dayalı giriş stratejileri şunlardır: Sıfırdan yatırımlar, ortak girişimler ve uluslararası birleşme ve satın almalar (Root, 1994: 6).

#### **2.8.3.1. Sıfırdan Yatırımlar ( Greenfield Strategy)**

Sıfırdan yatırımlar, daha önce yabancı bir ülkede herhangi bir tesisi bulunmayan bir işletmenin % 100 sahiplik ve dolayısıyla tam kontrol gerektiren doğrudan bir yatırımla ticari ofis, üretim tesisi, dağıtım tesisi veya başka bir fiziki yapıya yatırım yapmasıdır (Meyer ve Nguyen, 2005: 75). Bu stratejiyle uluslararası işletmeler yerel bir işletmeden yardım almadan veya herhangi bir ortağa ihtiyaç duymadan üretim, pazarlama ve diğer işletme faaliyetlerinin tamamında bir yönetim ve kontrol gücü sağlamış olmaktadır (Karafakioğlu, 2000: 204).

Uluslararası işletmelerin çoğunluğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilerle kıyasıya bir rekabetle karşılaştıklarından maliyetlerini düşürmek ve rekabeti azaltmak amacıyla yabancı pazarlarda kendi üretim tesislerini kurmak zorunda kalmışlardır. İşletmeler bu stratejiyle, dünyanın farklı bölgelerinde bulunan uygun kaynak, bol faktör girdisi ve ucuz işgücü sayesinde üretim maliyetlerini düşürerek diğer rakipleriyle rekabet etmesini sağlamaktadır ( Fawcett vd., 1995: 49-68).

Çokuluslu işletmelerin sıfırdan yatırımı seçmesi yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, lojistik maliyetlerinin artması ve hükümet teşvikleri gibi birçok etkene dayanmaktadır. Özellikle üretim sürecinin emek yoğun olduğu durumlarda işletmenin yabancı bir ülkede üretim tesisi satın almak yerine kendi imkânlarıyla sıfırdan tesis kurmayı tercih ettiği bir stratejidir. Yüksek düzeyde emek yoğun üretim yapan işletmeler üretim tesisleri kurmak için gerekli olan sermaye ve donanım fazla pahalı olmadığından yeni üretim tesisi kurma, sermaye yoğun üretim sürecine sahip işletmelere göre daha kolaydır (Griffin ve Pustay, 1999: 437). Çok uluslu bir işletmenin ev sahibi ülkede veya benzer gelişmekte olan ülkelerde daha önce bir faaliyeti ve dolayısıyla işletme tecrübesi varsa, ayrıca sözkonusu iki ülke arasındaki kültürel mesafe az ise, sıfırdan yatırımları tercih etmesi yüksek ihtimal dâhilindedir (Bhaumik ve Gelb, 2005: 9).

Sıfırdan yatırımları etkileyen faktörler ikiye ayrılabilir: Kurumsal faktörler ile tesis ve yer avantajları (Sidoryuk, 2006). Kurumsal faktörler: Yabancı yatırımlar için hükümet desteği, ayrımcılık yapmayan ticaret politikaları, iyi iş ilişkileri, iyi kurulmuş ve iyi işleyen finansal kurumları kapsamaktadır. Tesis ve yer avantajları: Etkin bankacılık ve sigorta sistemleri, dünya pazarlarına kolay erişim, yüksek eğitim düzeyi iş gücü, hammaddelerin ve parçaların kolay bulunması, yerel tedarikçilerle iyi ilişkiler, mükemmel nakliye ve kargo imkânları vb. bu iki faktörü barındıran ülkeler sıfırdan yatırımları çekme ihtimali daha yüksektir (Meyer ve Estrin, 2001).

**Sıfırdan Yatırımların Avantajları:** İşletmeler, sıfırdan yatırım sayesinde hedef pazardaki yerel işletmeyi elde etmek için fazla ödeme riskini ortadan kaldırmış olması, uyum sorunlarını engellemesi veya azaltması, faaliyetlerini tam olarak kontrol etmesi (Johnson vd., 2008). En son teknolojiyi uygulama imkânı sunması, kültürel çatışma riskinin olmaması, küresel düzeyde stratejik koordinasyon sağlaması, kendi teknolojisini koruması (Root, 1994). Genellikle düşük maliyetli emekgücü sağlaması, nakliye masraflarını düşürmesi, ithalat vergisi ödemedi kurtarması ve son olarak bol ve ucuz hammaddeye erişim imkânı sunması (Cateora vd., 2009).

**Sıfırdan Yatırımların Dezavantajları:** Diğer uluslararasılaşma stratejilerine göre pazara girişin yavaş olması, işletme hedef pazar hakkında fazla bilgiye sahip değilse karşılabileceği risk düzeyi ve taahhüt miktarının önemli derecede yüksek olması (Johnson vd., 2008). Pahalı ve çok zaman alıcı olması, yüksek finansal ve politik risk taşınması, deniz aşırı yönetim becerileri gerektirmesi (Root, 1994).

### **2.8.3.2. Ortak Girişim ( Joint Venture)**

Ortak girişim, çokuluslu bir şirket ile yerel bir şirketin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları sahipliği, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana işletmelerden ayrı olan üçüncü bir şirkettir (Triantis, 1999: 105). Ortak girişim yönteminde, ortakların kimisi kalifiye insan kaynaklarına, kimisi güçlü finansal kaynağa, kimisi ileri teknolojiye ve kimisi de kaliteli hammaddeye sahip olarak; yeni bir işe başlamanın oluşturabileceği yüksek riskleri azaltma, büyük işletmelerle rekabet edebilme, ayakta kalabilme ve yeni

teknolojileri kolayca elde edebilme imkânı vermesi nedeniyle işletmelere cazip gelebilmektedir (Kurtaran, 2007: 368) .

1970'lerin sonundan itibaren birçok sektörde oldukça hızlı bir gelişme gösteren ortak girişimler genellikle iki veya daha fazla ortak tarafından üstlenilen ve bir pazardaki sözleşmeli anlaşmalar ile tamamen kendi mülkiyetindeki yatırım arasındaki bir strateji olarak tanımlanmıştır (Mutinelli ve Piscitello, 1998).

Ortak girişimlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Saban ve Genç, 2006: 139).

- Bir dayanışma ve menfaat grubu oluşturmak amacıyla bir sözleşme vasıtasıyla birçok işletme bir araya gelirler.
- Bir sözleşme sonucu ortak girişim oluşturup bir araya gelen işletmeler, ortaya çıkan kar ve zararı aralarında bölüşürler.
- Ortak girişimden ötürü oluşabilecek iş riskleri ve diğer yükümlülükler, taraflar arasında bağlayıcı sözleşme hükümlerine göre paylaşılır.
- Ortak girişimle yapılan sözleşme uzun ya da kısa süreli olabilir.
- Ortak girişim şeklinde bir ülkeye girmenin işletmenin iş yapma işlem maliyetini azalttığı söylenmektedir (Bhaumik ve Gelb, 2005: 9).
- Yeni kurulan ortak girişimin mülkiyetini, risklerini, yönetimini ve karlarını paylaşan iki veya daha fazla işletme sözkonusudur. Her ortak yeni oluşturulan girişime para, teçhizat ya da teknoloji şeklinde katkı sağlamaktadır (Osland vd., 2001).

**Ortak Girişimin Avantajları:** Devlet ihalelerinde yerel işletmelerin tercih edilmesi engelinin aşılması, ortakların farklı değer zincir kuvvetlerini bir araya getirerek sinerji yaratması, yabancı işletmenin yerel pazar çevresini öğrenme şansını yakalaması, gümrük vergilerinin yüksek olması ya da yasalarca yüzde yüz mülkiyetin engelleniyor olması nedeniyle o pazara başka türlü girme şansının bulunmaması (Cengiz vd., 2007: 143). Daha düşük sermaye yatırımı riski içermesi, piyasalara daha hızlı giriş imkânı sağlaması ve daha düşük politik risk nedeniyle geri dönüş riskini azaltma avantajı olması (Rasheed, 2005: 45). Çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu durumlarda

işletmelere daha fazla esneklik sağlaması (Brouthers ve Brouthers, 2003: 1183). Yatırım riskinin yerel ortaklarca paylaşılması, ortaklar arasında kaynak ve teknolojik bilgi paylaşımının yanısıra yerel işletmenin pazar bilgisine ulaşma imkânı sağlaması, ana işletme ortak girişimin yönetilmesi ve işletilmesi ile ilgili önemli miktarda bilgi ve girdiye sahip olabilmesi (Aguilera, 2009).

**Ortak Girişimin Dezavantajları:** Yüksek çevresel belirsizliklerin olduğu durumlarda ortaklar arasında uyum sorunu yaşanması, bir ya da birden fazla ortağa sahip olmanın faaliyet sürecinin daha karmaşık hale gelmesi, ortaklar arasında farklı çıkar ve hedeflerin olması (Brouthers ve Brouthers, 2003). İşletme birden fazla ortakla çalıştığı için kontrol ve koordinasyon maliyetlerinin oldukça yüksek olması, ortaklar arasında çatışma çıkma ihtimalinin bulunması, dinamik bir ortağın gelecekte ciddi bir rakip olarak işletmenin karşısına çıkabilmesi (Cengiz vd., 2007: 147). İşletmenin, doğru iş ortağını belirleme ve iş ortağı ile şartları kabul etme konusunda zorluklar yaşayabilmesi, ortaklık şartlarını kabul ettikleri halde bir süre sonra anlaşmazlığa düşebilmesi, uluslararası işletme tam bir kontrole sahip olmadığından faaliyetlerinin yabancı pazara entegre ve koordine etme kabiliyetini önemli ölçüde kaybedebilmesi, işletmenin taklit nedeniyle rekabet avantajını kaybedebilmesi (Aguilera, 2009).

### **2.8.3.3. Uluslararası Satın Almalar ve Birleşmeler (İnternational Acquisitions and Mergers)**

Satın alma, bir işletmenin mevcut bir işletme veya tesisi satın almak için yaptığı doğrudan yatırımdır. Bu yatırım şekli, çok fazla rekabetin olduğu piyasalara hızlı bir şekilde girmek isteyen işletmeler için uygundur (Çavuşgil vd., 2012: 444). Satın alma, yabancı pazara girişi ve yerel kaynaklara anında erişimi kolaylaştırır (Meyer ve Estrin, 2001: 575). Satın alma, hedef pazar bilgisi ve dış operasyonları kadar kendi teknolojisi üzerindeki kontrolünü sağladığından, belirsizliği azaltmaktadır (Brouthers ve Brouthers, 2003). Bir işletme oligopolistik, durağan veya azalan bir piyasaya girmek istediğinde veya yatırım maliyeti çok yüksek olursa satın alma cazip hale gelmektedir (Muller, 2007: 93).

Bir başka satın alma türü çoğunlukla benzer büyüklükte olan iki işletmenin yeni bir büyük işletme oluşturmak amacıyla bir araya gelerek oluşturduğu yapıyı ifade eden

birleşmedir (Çavuşgil vd., 2012: 445). Birleşme, her iki işletmenin hukuki yapısının tasfiye edilerek tüm kaynakların bir araya getirilip yeni bir işletmenin kurulduğu bir stratejidir (Dinçer,1998: 287). Birleşmeyi kabul eden işletmelerin bütün mal varlıkları, hak ve yükümlülüklerinin yönetimi, kurulacak yeni işletme tarafından yerine getirilecektir (Straub, 2007: 82).

Birleşme ve satın almayı birbirinden ayıran temel farklardan ilki; birleşme yöntemiyle yeni bir işletme meydana gelirken, satın alma yönteminde yeni kurulan bir işletme yoktur. İkinci farklılık; birleşmelerde alıcı veya satıcı taraf yoktur, onun yerine birleşen taraflar vardır. Üçüncü farklılık ise; birleşme sonucunda oluşan yeni işletmenin yönetiminde her iki işletme de yer almaktadır. Birleşme ve satın alma faaliyetlerine oransal olarak bakıldığında % 97'sini satın almalar oluşturmaktadır (Aslan, 2001: 42).

**Uluslararası Satın Almanın ve Birleşmenin Avantajları:** Satın alınan işletmenin imkânlarına, ekipmanlarına, insan kaynaklarına, tedarikçi ve müşterilerine erişilebilmesi (Çavuşgil vd., 2012: 444). İşletmenin yabancı ülkedeki faaliyetleri ve kendi teknolojisi üzerinde önemli derecede kontrol sahibi olması, işletmenin bulunduğu farklı pazarlar arasında çeşitli organizasyonel faaliyetlerin entegrasyonu ve koordinasyonunun daha kolay olması (Johnson vd., 2008). Fabrika, dağıtım ağı ve marka değerleri gibi yerel varlıklara erişim imkânı sağlaması, var olan rekabetin azaltılması (Root, 1994).

**Uluslararası Satın Alma ve Birleşmenin Dezavantajları:** Satın alınan veya birleşilen işletme ile kültürel çatışmalar yaşanabilme tehlikesi, bilgi asimetrisi ve belirsizliğin yüksek olmasının uyum ve öğrenmeyi engellemesi (Tsvetelina, 2015). Edinilen varlıkların bir kısmının emilmesi ve entegrasyonu zor olabilmesi, ilgili yatırım miktarı genellikle yüksek olduğundan riskin daha yüksek olması, yerel pazarın az gelişmiş olması, kurumsal kontrolün zorlaşması durumunda riskin daha da artma ihtimali (Aguilera, 2009). İşletme açısından pahalı bir yatırım olması, farklı ulusal ve kurumsal kültürlerin entegre edilme ihtiyacının olması (Root, 1994). Yüksek risk taşınması ve satın alınan işletme ile satın alan işletme arasında iletişim ve koordinasyon sorunları olabilmesidir (Çavuşgil vd., 2012: 444).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ULUSLARARASI İŞLETMELERİN RİSK KÜLTÜRÜ İLE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, evreni, örnekleme, kapsamı, sınırlılıkları, hipotezleri ve araştırmanın yöntemine yer verilecektir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası sanayi işletmelerinin risk kültürü anlayışı ile uluslararasılaşma stratejileri seçimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

##### 3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyette bulunan uluslararası sanayi işletmelerinin risk kültürü anlayışı ile uluslararasılaşma stratejileri seçimi arasındaki ilişki olup olmadığını inceleyerek analiz etmek ve elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda, uluslararası pazarlara açılmak isteyen başta TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler ile Türkiye genelinde faaliyet gösteren diğer işletmelerin yöneticilerine öneriler sunabilmektir.

Araştırmanın ikinci derecedeki amacı ise, yapılan Türkçe literatür taraması sonucu ülkemizde "risk kültürü " ile ilgili nicel veya nitel herhangi bir araştırmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu araştırmayla risk kültürü ile ilgili Türkçe literatüre katkı sağlamayı ve bundan sonraki yapılacak araştırmalara ışık tutmayı ve ayrıca yurtdışına

yatırım yapacak veya faaliyette bulunacak olan işletmelere faydalı olabilecek bilgiler sunabilmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın önemi; Yabancı literatürde risk kültürü ile ilgili çok sayıda konferans düzenlenmiş, makaleler yazılmış ve akademik çalışmalar yapılmıştır. Buna karşın Türkçe literatürde ise ‘risk kültürü’ ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırmanın, hem bu alandaki boşluğu doldurması hem de Türkçe literatüre katkı sunması araştırmanın önemini artırmaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma için gerekli veriler, TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde yer alan uluslararası işletmelerin yetkililerine (işletme sahibi, yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticilerine) anket uygulanarak sağlanmıştır. Araştırma kapsamına TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler dâhil edilerek mekân kısıtlamasına gidilmiştir. Araştırmanın yapıldığı örneklem; TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar sanayi sektörüne ait olup bölgesel, sektörel ve kültürel farklılıklara göre değişkenlik gösterebilir.

TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde araştırma ile ilgili verilerin toplanması esnasında yaşanan zorluklar ve sınırlılıklar aşağıda belirtilmiştir:

- Özellikle büyük ölçekli işletme yetkilileri araştırma amacıyla kendilerine gelen anket sayısının fazla olmasından şikâyet etmekte ve gerek işletme sahipleri gerekse yöneticiler anketle ilgili zaman harcamaktan kaçınmaktadırlar.

- Araştırmada ankete katılımı yükseltmek ve cevaplandırma hızını artırmak amacıyla kullanılan e-posta yönteminden, ankette yer alan ifade ve soru sayısının çok fazla olması ve bununla uzun süre alması nedeniyle 9 adet anket dışında dönüş olmamıştır.

- Özellikle büyük işletme ve holdinglerin, kendilerine ait özel bilgilere ulaşılacağı ve bu bilgilerin başka bir yerde kullanılacağı kaygısıyla anket sorularını doldurmaktan kaçınmaları önemli bir engel olarak önümüze çıkmıştır.

- Yurtdışına pazarlama faaliyetleri olan sanayi işletmeleri araştırmaya dâhil edilirken; yurt dışına faaliyeti olmayan küçük işletmeler ile tarım ve hizmet sektöründeki işletmeler araştırmaya dâhil edilmemiştir.

- Ayrıca anket yöntemi ile yapılan araştırmada katılımcıların soruları içtenlikle cevaplamama ve doğru bir biçimde anlamama olasılığı da bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

- Sosyal bilimler alanında tez çalışması yapanların büyük bir bölümünün anket yöntemini benimsemesi, işletmeleri yüzlerce anket başvurusuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu sebeple işletmeler kendilerine gelen anket taleplerini iş yoğunluklarını öne sürerek red etmektedirler.

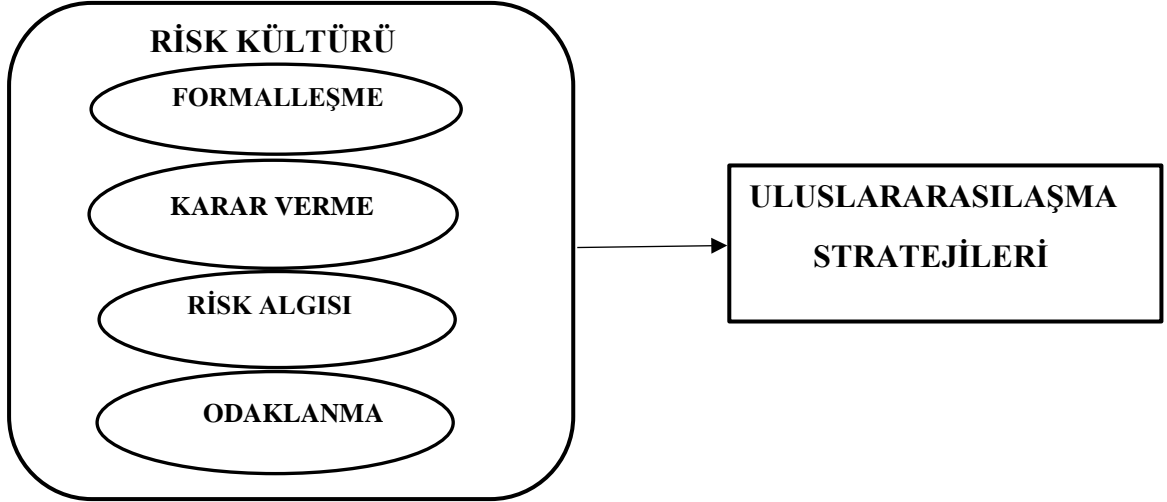
### **3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, TÜİK istatistikî bölge birimleri sınıflandırılması 2. düzeye göre TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyette bulunan uluslararası sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Gaziantep, Adıyaman ve Kilis organize bölge müdürlüklerinden 21/10/2017 tarihi itibari ile alınan bilgilere göre, araştırma bölgemizde araştırma evrenini oluşturan işletme sayısı yaklaşık 600 işletme olarak belirlenmiştir. Her işletmeden bir yönetici ile görüşülmesi kararlaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise, araştırma alanında yer alan tüm işletmelere zaman, maliyet ve mesafe açısından ulaşılması mümkün olmadığından basit tesadüfü örnekleme yöntemiyle gerek e-posta gerekse de yüzyüze görüşme metoduyla anketlere geçerli yanıt veren 152 işletmeye ulaşılmıştır. Evrenin % 25'ini oluşturan bu oran evreni temsil etme açısından yeterli ve yüksek bir oran olarak kabul edilebilir.

### **3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik olarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişki bir model üzerinde şekil 3.1'de gösterilmiştir.

**Şekil 3.1:** Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezler aşağıda tanımlandığı şekildedir.

### **Temel Hipotez**

**H<sub>0</sub>:** Risk kültürünün uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Risk kültürünün uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.

### **Alt Hipotezler**

**H<sub>0a</sub>:** Formalleşme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1a</sub>:** Formalleşme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.

**H<sub>0b</sub>:** Karar verme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1b</sub>:** Karar verme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.

**H<sub>0c</sub>:** Risk algısı boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1c</sub>:** Risk algısı boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.

**H<sub>0d</sub>:** Odaklanma boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1d</sub>:** Odaklanma boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.

### **3.1.6. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin cevaplanması için imalatçı olan uluslararası sanayi işletmelerinin sahiplerine, yönetim kurulu üyelerine, genel müdürlerine veya genel müdür yardımcılara, dış ticaret müdürlerine veya sorumlularına, pazarlama, muhasebe gibi bölümlerin yöneticileri veya yetkililerine ulaşılmıştır. Anketlerin çoğunluğu işletme sahipleri ve yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak doldurulmuş olup çok az kısmı da e-posta yoluyla doldurulmuştur. Hazırlanan anket formu 30 işletmede pilot uygulama ile test edilmiş ve gereken düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanmaya konulmuştur. Böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliği de Cronbach Alpha Testi analizi ile ölçülmüştür. % 95 güvenirlilik sınırları içinde % 5'lik hata payı öngörülmüş olan araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğini gösteren toplam alfa değeri  $\alpha=0,82$  olduğundan güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu söylenebilir.

#### **3.1.6.1. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma verilerini toplamak için tasarlanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduran yetkililerle ilgili demografik özelliklerin yer aldığı dört soru bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde işletme ile ilgili 7 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise "Risk kültürü" ölçeğine ait 30 ifade yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise "İşletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini belirlerken hangi faktörlerin ne derece etkili olduğu" ile ilgili 14 ifadeden oluşan ölçek yer almıştır.

Anket sorularının oluşturulmasında, Anssi Paalanen'in "Risk Culture: A Descriptive Model" adlı yüksek lisans tezi ; Emrah Ozan Mahir'in "Kayseri İlindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezi ile "İbrahim Akben'in "İşletmelerin

**Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması** "adlı yüksek lisans tezlerinde yer alan anket soruları taranıp anketimize uyarlanmak suretiyle anketimizin şekillenmesi sağlanmıştır.

Bu araştırmayla ilgili olarak "risk kültürü" ölçeği ve "uluslararasılaşma stratejileri" ölçeği olmak üzere iki adet ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistik olarak ortalama, frekans ve yüzdeler kullanılmıştır. Araştırmada gösterilen değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için ise korelasyon analizleri yapılmıştır.

### 3.1.6.1.1. Risk Kültürü Ölçeği

Bu araştırmada, araştırmanın içeriğine uygun bir risk kültürü ölçeği geliştirmek üzere araştırmacı tarafından ilgili literatür incelenmiş ve Anssi Paalanen'in " **Risk Culture- A Descriptive Model** "adlı yüksek lisans tezinde kullanılan risk kültürü ölçeği üzerinde çeşitli değişiklikler ve uyarlamalar yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Araştırmada uluslararası işletmelerin risk kültürü anlayışlarını ölçmeye yönelik ölçekte 30 ifade yer almıştır. Risk kültürünün ölçülmesinde kullanılan faktörlerin ölçeklendirilmesinde 5'li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Her faktör için 5'li Likert tipi bir derecelendirme (1-Hiç katılmıyorum, 2-Büyük ölçüde katılmıyorum, 3-Orta düzeyde katılıyorum, 4-Büyük ölçüde katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) yapılmıştır.

Tablo 3.1.'de Risk kültürü ölçeğini oluşturan faktörlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Risk Kültürü Ölçeği Faktörleri ve Ortalama Değerleri

Ölçek Faktörleri	Ort.	S.s.
1. Riskler istatistik ve kurallara uygun olarak değerlendirilir	3,64	,826
2. İşlemler ayrıntılı kontroller sonucu denetlenir	3,81	,844
3. Performans hedeflerimiz genellikle finansal göstere odaklıdır	3,55	,898
4. Kararlar, belirsizlikleri ortadan kaldıracak yeterli bilgi toplandıktan sonra verilir	3,72	,973
5. Risk bilgisi diğer ekiplerle geniş bir biçimde paylaşılır	3,46	,934
6. Riskler açıkça iletilir	3,72	,908

7. Kararlar sezgi ve tahminlere dayalıdır	2,74	,961
8. Süreçlere herkesin aynı şekilde uyduğu garanti edilmektedir	3,05	,937
9. Riskler çok iyi tanımlanmış formül ve yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir	3,37	,811
10. Risk rakamları (riskin yaratacağı etki gibi) gerçek değerlerle tanımlanmaktadır	3,48	,838
11. Süreçler iyi bir şekilde tanımlanmış ve detaylandırılmıştır	3,47	,845
12. Kararlar hızlı bir şekilde verilir	3,44	,982
13. En önemli risklerin seçiminde açık kurallar kullanılmaktadır	3,37	,889
14. Risk iştahı (kabul edilen /hedeflenen risk seviyesi) açıkça belirtilmiştir	3,47	,913
15. Risk kaçınılması ya da azaltılması gereken bir şeydir	3,52	1,02 3
16. Riskle ilgili kararların kimler tarafından verileceği resmi kurallar tarafından belirlenir	3,35	,886
17. Risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır	3,86	,970
18. Risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur	3,68	,973
19. Hedef ve görevler kesinlikle iş planına dayalı olarak belirlenir	3,57	,926
20. Risk yönetimi bilinen risk seviyesine odaklanır	3,61	,854
21. Risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar	3,87	,926
22. Relirsizlikleri azaltmak amacıyla daha fazla bilgi toplamak kararlarda gecikmelere neden olabilir	3,39	,943
23. Ririm bağımsız olarak hareket eder	3,09	,990
24. Ana odak noktası gelecek 12 aydır	3,41	,880
25. Kararlar sık sık değişir	2,97	1,01 9
26. Karar verme sürecine tüm ekip iştirak eder	3,26	1,06 4
27. Riskler, sayısal faktörler (örn. maliyet, üretim kayıpları) kullanılarak değerlendirilir	3,56	,735
28. Risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır	3,56	,761
29. Risk, değişkenlik veya normal bir durumdan sapma olarak değerlendirilmektedir	3,51	,746
30. Karar vermede uzlaşma aranır	3,53	,962

Tablo 3,1'deki verilere göre, risk kültürü ile ilgili en yüksek değerleri; 3,87 ortalama değerle "risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar", 3,86 ortalama değerle" risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır" ve 3,81ortalama değerle "işlemler ayrıntılı kontroller sonucu denetlenir" maddesi oluşturmuştur. En düşük ortalama değerleri ise 2,74 ortalama ile "kararlar sezgi ve tahminlere dayalıdır", 2,97 ortalama ile "süreçlere herkesin aynı şekilde uyduğu garanti edilmektedir" ve son olarak 3,05 ortalama ile "kararlar sık sık değişir" maddeleri oluşturmuştur. Bu sonuçlara göre işletmelerde risk yönetiminin en önemli görevinin riski minimize etmek olduğu, bunu da işletme üst yönetiminin yerine getireceği ve kontrollerle denetleyeceği sonucu görülmektedir. Ayrıca işletmede alınan kararların sezgilere ve tahminlere çok fazla dayanmadığı ve alınan kararların sıklıkla değişmediği görülmektedir.

#### 3.1.6.1.2. Uluslararasılaşma Stratejileri Ölçeği

Bu araştırmada, araştırmanın içeriğine uygun bir uluslararasılaşma stratejileri ölçeği geliştirmek üzere araştırmacı tarafından ilgili literatür incelenmiş ve İbrahim Akben'in "İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci Ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması" adlı yüksek lisans tezinde kullanılan uluslararasılaşma stratejileri ölçeği üzerinde uyarlamalar yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Araştırma anketinde kullanılan "uluslararasılaşma stratejileri" ölçeğinde 14 ifade yer almıştır. Uluslararasılaşma stratejilerinin ölçülmesinde kullanılan faktörlerin ölçeklendirilmesinde 5'li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Her faktör için 5'li Likert tipi bir derecelendirme (1-Kesinlikle etkisiz 2-Etkisiz 3-Orta düzeyde etkili 4-Etkili 5-Kesinlikle etkili ) yapılmıştır.

Tablo 3.2.'de uluslararasılaşma stratejileri ölçeğini oluşturan faktörlerin ortalama değerleri ile standart sapmaları verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Uluslararasılaşma Stratejileri Ölçeğinin Faktörleri ve Ortalama Değerleri

Ölçek Faktörleri	Ort.	S.s.
1. Her bir yöntemin getireceği maliyetler ve getiriler	4,21	,786
2. Her bir yöntemin getirdiği risk	4,16	,704
3. Her bir yöntemin bize sunduğu kontrol gücü/İmkânı	4,20	,684

4. Pazarın hukuksal yapısı	4,15	,859
5. Pazarın sosyo-kültürel yapısı	4,13	,827
6. Pazarın ekonomik yapısı	4,32	,723
7. Pazarın politik yapısı	4,20	,833
8. Ülke yakınlığı	4,07	,933
9. İşletmenin önceki deneyimleri	4,15	,753
10. Üst yönetimin istek ve arzuları	4,30	,804
11. Finansal olanaklarımız	4,39	,653
12. İşletmemizin her bir yöntem için gerekli altyapısı olup olmadığı	4,15	,836
13. Rakiplerin stratejileri	4,28	,704
14. Sektördeki genel eğilimler	4,28	,673

Tablo 3.2'deki verilere göre, uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesinde en etkili faktörler 4,39 ortalama değerle ‘finansal olanaklarımız’, 4,32 ortalama değerle ‘pazarın ekonomik yapısı’ ve 4,30 ile ‘üst yönetimin istek ve arzularının ‘etkili olduğu görülmektedir. En az etkili olan faktörler ise 4,07 ortalama değeriyle ‘ülke yakınlığı’, 4,13 ile ‘pazarın sosyo-ekonomik yapısı’ ve son olarak 4,15 ile ‘pazarın hukuksal yapısı’ etkili olmuştur. Bu sonuçlara göre işletmeler uluslararasılaşma stratejilerini belirlerken ülke yakınlığı, pazarın hukuksal yapısı ve sosyo ekonomik faktörler yerine daha çok işletmenin finansal imkânları, üst yönetiminin istek ve arzuları ile pazarın ekonomik yapısını dikkate aldıkları görülmektedir.

### 3.1.6.2. Verilerin Analizi

Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiş ve % 95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada uygun test seçimi normallik testi sonucuna göre belirlenmiştir.

#### 3.1.6.2.1. Normallik Testi

İstatistiksel bir çalışmada, birçok testin veya analizin yapılabilmesi için dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Çünkü verilerin normal dağılımdan uzak olması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına dolayısıyla da yapılan yorumların yanlış olmasına yol açar (Kalaycı,2006: 56). Araştırmada kullanılan dağılımın normallik

sınamasında anket sayısı 50'nin üstü olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi tercih edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre anlamlılık değerinin  $p > 0.05$  olması nedeniyle normalliğin sağlandığı söylenebilir.

**Tablo 3.3:** Ölçek Puanlarının Normallik Testleri

<b>Kolmogorov-Smirnov Testi</b>			
	<b>Statistic</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
<b>Uluslararasılaşma Stratejileri</b>	,070	152	,062
<b>Risk Kültürü</b>	,072	152	,055

Tablo 3.3'te ölçek puanları için yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonuçlarına göre her iki ölçekte normal dağılım gösterdiğinden ( $p > 0,05$ ) karşılaştırma analizlerinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

### **3.1.6.2.2. Faktör Analizi**

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açılımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır (Tavşancıl, 2010). Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, daha anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Büyüköztürk, 2014: 133). Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır (Tavşancıl, 2010). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60'ın üzerinde olması ve Bartlett testinin ise anlamlı olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2014: 136).

KMO ölçüsü istatistiksel bir test olmadığından Kaiser ve Rice tarafından oran için Tablo 3.4'teki kriterler önerilmiştir.

**Tablo 3.4** KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Ölçüsü	Önerilen Düzey
0,90+	Mükemmel
0,80+	Çok İyi
0,70+	İyi
0,60+	Orta
0,50+	Kötü
0,50-	Kabul edilemez

Çok iyi bir faktör analizinde KMO değeri 0,80 den büyük olmalıdır; ancak 0,50'den büyük değerler de kabul edilebilir. Diğer bir deyişle KMO katsayısı, 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez olduğu kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2010).

**Tablo 3.5:** Risk Kültürü Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	937,229
	df	435
	Sig.	,000

Risk kültürü ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda, analize tabi tutulan 30 maddeden öz değeri (eigenvalue) 1'den büyük olan 10 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu 10 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 59.271 olarak bulunmuştur.

KMO değeri olan, 0,744 sayısının 1'e yakın olması ve Bartlett testinin p değerinin  $p < 0,05$  olması nedeniyle faktör analizi yapmaya uygun görülmüştür.  $p < 0,05$  olduğundan korelasyon matrisi birim matrisi değildir. Faktörler normal dağılmaktadır. Risk kültürünün alt boyutlarını ölçmeye yönelik yapılan faktör analizinin değerleri;

KMO=0,744; Bartlett's  $X^2 = 937,229$ ;  $p < 0,05$  şeklinde bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda belirlenen faktör yükleri Tablo 3.6'da verilmiştir.

**Tablo 3.6:** Risk Kültürünün Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi

Faktör Yüğü				
	Formalleşme	Karar Verme	Risk Algısı	Odaklanma
F9	,906			
F7	,879			
F1	,734			
F2	,716			
F3	,688			
F4	,638			
F8	,573			
F5	,495			
F6	,484			
F10	,417			
KV8		,705		
KV11		,698		
KV1		,674		
KV6		,670		
KV7		,665		
KV9		,624		
KV3		,587		
KV10		,556		
KV5		,453		
KV2		,451		
KV4		,337		
RA3			,774	
RA1			,721	
RA2			,466	
RA4			,388	
O4				,678
O5				,644
O1				,613
O2				,477

Tablo 3.6 incelendiğinde risk kültürünün alt boyutlarından en yüksek faktör yükü, 906 değeri ile formalleşmeye ait F9 faktörünün olduğu görülmekte, buna karşın en düşük faktör yükü ise, 337 değeri ile karar verme boyutuna ait olan KV4 faktörü olmuştur. O3 faktörü ise, değerinin, 30'un altında çıktığından analiz dışı bırakılmıştır.

**Tablo 3.7:** Uluslararasılaşma Stratejileri Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	585,753
	df	91
	Sig.	,000

Uluslararasılaşma stratejileri ölçeği ile ilgili yapılan faktör analiz sonucunda, analize tabi tutulan 14 maddeden öz değeri 1'den büyük olan 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 58,529 olarak bulunmuştur. KMO değeri olan 0,817 sayısının 1'e yakın olması Bartlett testinin p değerinin  $p < 0,05$  olması nedeniyle faktör analizi yapmaya uygun görülmüştür.  $p < 0,05$  olduğundan korelasyon matrisi birim matrisi değildir. Faktörler normal dağılmaktadır. Risk kültürünün alt boyutlarını ölçmeye yönelik yapılan faktör analizinin değerleri; KMO=0,817; Bartlett's  $X^2 = 585,753$ ;  $p < 0,05$  şeklinde bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda belirlenen faktör yükleri Tablo 3.8'de verilmiştir.

**Tablo 3.8:** Uluslararasılaşma Stratejilerine Ait Faktör Analizi

	Faktör Yükü
	Uluslararasılaşma Stratejileri
UA3	,668
UA13	,653

UA1	,644
UA2	,595
UA4	,587
UA12	,587
UA9	,581
UA6	,577
UA7	,574
UA11	,572
UA14	,558
UA5	,545
UA10	,484
UA8	,449

Uluslararasılaşma stratejileri ile ilgili yapılan faktör analizi sonucu değeri en yüksek faktör yükü UA3 faktörü olmuştur. En düşük faktör yükü ise UA8 faktörü olmuştur.

### 3.1.6.2.3. Güvenirlik Analizleri

Ölçeğin iç tutarlılığını yani ölçekteki maddelerin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını ölçmek için **Cronbach Alpha** ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıklıkla kullanılan ve ölçeği oluşturan maddelerin test içindeki ortalama korelasyonlarının hesaplanmasını ve içsel tutarlılığı gösteren  $\alpha$ =alfa katsayısı kullanılmıştır. “0” ve “1” arasında değerler alan alfa katsayısına göre bir ölçeğin güvenilir olup olmadığını söylemek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa katsayısının aldığı değer  $\alpha >$

0,60'dan büyükse güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir ( Anderson, Hakansson ve Johanson, 1994).

Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı değerine göre ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmanın alan çalışması kısmında kullanılan ve anket formunda yer alan, güvenilirlik analizi yapmaya uygun olan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.9'da yer almaktadır.

**Tablo 3.9:** Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha( $\alpha$ )
<b>Risk Kültürü</b>	30	,776
Formalleşme	10	,753
Karar Verme	11	,746
Risk Algısı	4	,762
Odaklanma	5	,728
<b>Uluslararasılaşma Stratejileri</b>	14	,842
Ölçeklerin toplamı	44	,823

Tablo 3.9 incelendiğinde araştırmada kullanılan 30 ifadeden oluşan risk kültürü ölçeğinin  $\alpha$  değeri =0,776; risk kültürünün alt boyutlarından formalleşmenin  $\alpha$  değeri=,753, karar vermenin  $\alpha$  değeri=,746, risk algısının  $\alpha$  değeri=,762 ve odaklanmanın  $\alpha$  değeri=,728; Uluslararasılaşma stratejilerini etkileyen faktörlerin ölçeğinin  $\alpha$  değeri= 0,842'dir. Her iki ölçeğin toplamının  $\alpha$  değeri= 0,823'tür. Araştırmada kullanılan ölçeklerden risk kültürü ölçeğinin  $\alpha$  değeri  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  arasında olduğundan oldukça güvenilir, uluslararasılaşma stratejilerine ait  $\alpha$  değeri  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında olduğundan yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin toplam değerlerine göre  $\alpha$  değeri  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında olduğundan yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir

TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda geri dönüşü sağlanan 152 anketten elde edilen verilerle uluslararası işletmelerin risk kültürü ve risk kültürünün alt boyutları ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkinin yönünü bulmak için korelasyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen değerler ışığında araştırmanın hipotezleri test edilmiş ve değerlendirmelerin sonunda hipotezlere ait test sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca araştırma verileri değerlendirilirken çıkarımsal ve betimsel istatistik çalışmaları yürütülmüştür. Araştırma sonuçları aşağıda tablolar halinde sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılarla ilgili demografik değişkenlerin istatistikî bilgileri, daha sonra da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri ve buna bağlı olarak ortaya konulan hipotezler test edilecektir.

#### 3.2.1. Araştırmaya Katılan Yetkililerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

##### 3.2.1.1. Anketi Cevaplayan Yetkililerin İşletmedeki Görevine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.10:** Anketi Cevaplayan Yetkililerin İşletmedeki Görevine Göre Dağılımı

Görevi	Frekans ( <i>f</i> )	Yüzde (%)
Yönetim Kurulu Başkan Veya Üyesi	24	15,8
Genel Müdür	9	5,9
Genel Müdür Yardımcısı	5	3,3
Müdür	108	71,1
Diğer	6	3,9
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.10 incelendiğinde çalışanların % 15,8'i yönetim kurulu başkanı veya üyesi, % 5,9'u genel müdür, % 3,3'ü genel müdür yardımcısı, % 71,1'i müdür ve % 3,9'unu ise diğer çalışanlar oluşturmaktadır.

Sonuçlara göre en büyük oranın müdürler çıkması anket görüşmelerine ve anket doldurmaya büyük oranda müdürlerin olumlu yaklaşması neden olmuştur.

### 3.2.1.2. Anketi Cevaplayan Yetkililerin Yaşına İlişkin Bulgular

**Tablo 3.11:** Anketi Cevaplayan Yetkililerin Yaşına Göre Dağılımı

Yaş aralığı	Frekans (f)	Yüzde (%)
21-30 arası yaş	19	12,5
31-40 arası yaş	45	29,6
41-50 arası yaş	70	46,1
51-60 arası yaş	18	11,8
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışanların % 12,5'i 21-30 yaş arasında,% 29,6'sı 31-40 yaş arasında,% 46,1'i 41-50 yaş arası ve % 11,8'i 51-60 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır.30-50 yaş aralığında çalışan yönetici sayısının çok fazla olmasında yöneticilerin sahip olduğu pozisyonla ilgili gerekli bilgi, beceri ve tecrübenin etkisi olduğu söylenebilir.

### 3.2.1.3. Anketi Cevaplayan Yetkililerin Cinsiyetine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.12:** Anketi Cevaplayan Yetkililerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	16	10,5
Erkek	136	89,5
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.12 incelendiğinde çalışanların % 10,5'i kadın, % 89,5'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Sonuçlara göre işletme sahibi kadın ve kadın yönetici sayısının çok az olmasında "cam tavan sendromu"nun etkisi olmakla beraber gelenekler ve kültürel yapısında bu sonuçta etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

### 3.2.1.4. Anketi Cevaplayan Yetkililerin Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 3.13:** Anketi Cevaplayan Yetkililerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans( <i>f</i> )	Yüzde (%)
İlköğretim	4	2,6
Lise	18	11,8
Meslek Lisesi	15	9,9
Fakülte	104	68,4
Yüksek Lisans/Doktora	11	7,2
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.13 incelendiğinde çalışanların % 2,6'sı İlköğretim mezunu, % 11,8'i lise mezunu, % 9,9'u meslek lisesi, % 68,4'ü fakülte mezunu ve % 7,2'si yüksek lisans/doktora yapanlardan oluşmaktadır. Araştırma sonuçları yöneticilerin büyük oranda lisans mezunu olduğunu göstermekte bu da yöneticilerin işin gerektirdiği yetkinliklere, donanıma ve bilgiye sahip oldukları söylenebilir.

### 3.2.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

#### 3.2.2.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ortaklık Yapısına İlişkin Bulgular

**Tablo 3.14:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ortaklık Yapısına Göre Dağılımı

Ortaklık yapısı	Frekans( <i>f</i> )	Yüzde (%)
Anonim Şirket	71	46,7
Limited Şirket	81	53,3
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.14 incelendiğinde işletmelerin % 46,7'si anonim şirket, % 53,3'ü limited şirket olarak dağılım göstermektedir. Bu sonuçlar ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun limited şirketlerde çalıştığı görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında limited şirketlerde çalışan yöneticilerin anket doldurmaya daha fazla istekli oluşu ve yöneticilere ulaşmanın anonim şirkete göre daha kolay olmasının neden olduğu söylenebilir.

### 3.2.2.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular

**Tablo 3.15:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayıları	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-10 arası	9	5,9
10-50 arası	44	28,9
51-100 arası	35	23,0
101-250 arası	35	23,0
251 ve üzeri	29	19,1
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.15 incelendiğinde işletmelerde çalışanların % 5,9'u 1-10 arası çalışan, % 28,9'u 10-50 arası çalışan, % 23'ü 51-100, % 23'ü 101-250 arası çalışan ve % 19,1'i 251 ve üzeri çalışan olarak dağılım göstermektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunu 100 ve üstünde çalışanı olan işletmeler oluşturmaktadır. Bu da işletmelerin çoğunluğunun emek yoğun sektörlerden oluştuğunu göstermektedir.

### 3.2.2.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere İlişkin Bulgular

**Tablo 3.16:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Gıda, İçki, Tütün	30	19,7
Tekstil, Dokuma, Giyim ve Deri	75	49,3
Metal Ana Sanayii	5	3,3
Petrol Ürünleri, Plastik	11	7,2
Metal Eşya Makine	6	3,9
Taş, Toprak, Cam	2	1,3
Diğer	23	15,3
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.16 incelendiğinde anket uygulanan işletmelerin % 19,7'si gıda, içki, tütün sektöründe, % 49,3'ü tekstil, dokuma, giyim ve deri sektöründe, % 3,3'ü metal ana sanayii sektöründe, % 7,2'si petrol ürünleri, plastik, % 3,9'u metal eşya makine

sektöründe, % 1,3'ü taş, toprak, cam sektöründe ve % 15,3'ü diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Sonuçlara göre anketimize katılan işletmeler ağırlıklı olarak gıda, tekstil ve içecek gibi emek yoğun sektörlerden oluşmaktadır.

#### 3.2.2.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Türüne İlişkin Bulgular

**Tablo 3.17:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Türüne Göre Dağılımı

Faaliyet Türü	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Üretim</b>		
Evet	152	100
Hayır	0	0
<b>Toplam</b>	152	100
<b>İç Ticaret</b>		
Evet	93	61,2
Hayır	59	38,8
<b>Toplam</b>	152	100
<b>Dış Ticaret</b>		
Evet	152	100
Hayır	0	0
<b>Toplam</b>	152	100

Tablo 3.17 incelendiğinde işletmelerin % 100'ü üretim ve dış ticaret faaliyetinde, % 61,2'si ise üretim ve dış ticaret faaliyetlerine ek olarak iç ticaret faaliyetinde bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında, çalışmamızın ana odak noktasını üretim yapan ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin seçilmesi söylenebilir.

#### 3.2.2.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Cirosuna İlişkin Bulgular

**Tablo 3.18:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Dağılımı

Yıllık Ciro Aralığı (x 1000 TL)	Frekans (f)	Yüzde (%)
100-500 arası	4	2,6
1.000- 5.000 arası	27	17,8
5.000- 25.000 arası	65	42,8
25.000 ve üzeri	56	36,8
<b>Toplam</b>	152	100

Tablo 3.18 incelendiğinde anket uygulanan işletmelerin % 2,6'sı 100-500 bin TL arası, % 17,8'si 1-5 milyon TL arası, % 42,8'i 5-25 milyon TL arası ,% 36,8'i 25 milyon TL ve üzeri yıllık ciroya sahiptir. Sonuçlara göre işletmelerin çoğunluğu orta ve büyük işletmelerden oluşmaktadır.

### 3.2.2.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiğine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.19:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiğinin Dağılımı

İşletme Sahibi	Sayı	%
Evet	136	89.5
Hayır	16	10.5
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
Profesyonel Yönetici	Sayı	%
Evet	48	31.5
Hayır	104	68.5
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
Hem İşletme Sahibi Hem Profesyonel Yönetici	Sayı	%
Evet	33	21.7
Hayır	119	78.3
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.19 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin % 89,5'i işletme sahipleri, % 31,5'i profesyonel yöneticiler, % 21,7'si hem işletme sahibi hem de profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Sonuçlara göre, işletmelerin çoğunluğu işletme sahipleri tarafından yönetilmekte, profesyonel yönetici oranının hala istenen düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır.

### 3.2.2.7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yararlandığı Teşviklerin Sayılarına İlişkin Bulgular

**Tablo 3.20:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Teşvikten Yararlanma Sayısına Göre Dağılımı

Teşvikten yararlanma sayısı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Hayır, hiç faydalanmadık	38	25
Evet, faydalandık	114	75
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.20 incelendiğinde anket uygulanan işletmelerin % 75'i teşvikten faydalanmış,% 25'i hiç teşvik almamıştır. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre, işletmeler büyüme hedeflerini gerçekleştirmedi, rekabet avantajı kazanmada ve yabancı pazarlara açılmada kendilerine avantaj sağlayacak teşviklerden yeteri ölçüde yararlanmışlardır.

### 3.2.2.8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Pazarlara İlişkin Bulgular

**Tablo 3.21:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Pazarların Dağılımı

<b>Avrupa Birliği</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Afrika</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	110	72.4	Evet	59	38.8
Hayır	42	27.6	Hayır	93	61.2
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>Kuzey Amerika</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Uzak doğu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	33	21.7	Evet	65	42.8
Hayır	119	78.3	Hayır	87	57.2
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>Güney Amerika</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Avustralya</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	25	16.4	Evet	15	9.9
Hayır	127	83.6	Hayır	137	90.1
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>Orta Doğu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Doğu Avrupa Ve Rusya</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	132	86.8	Evet	83	54.6
Hayır	20	13.2	Hayır	69	45.4
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.21 incelendiğinde işletmelerin % 72,4'ü Avrupa Birliği'ne, % 38,8'i Afrika'ya, %21,7'si Kuzey Amerika'ya, % 16,4'ü Güney Amerika'ya, % 42,8'i Uzak Doğu'ya,% 86,8'i Orta Doğu'ya, %54,6'sı Doğu Avrupa ve Rusya'ya ve % 9,9'u ise Avustralya'ya faaliyette bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, en yüksek yurtdışı faaliyet oranının Ortadoğu çıkması işletmelerin uluslararasılaşırken riski düşük olan bir pazardan yavaş ve aşamalı bir

stratejiyi benimsediği psikolojik yakınlık, coğrafi yakınlık ve lojistik avantajla açıklanabilir. Avrupa birliğinin ikinci büyük pazar olması ise Türkiye'nin en büyük ekonomik ticari ilişkilerinin Avrupa Birliğiyle olması söylenebilir. En az faaliyetin olduğu pazarın Avustralya olması ise söz konusu pazarın coğrafi uzaklığı ve pazar hakkında yeterince bilgiye sahip olunmaması ve yüksek lojistik maliyetleri ile açıklanabilir.

### 3.2.2.9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kaç Yıldır Faaliyet Gösterdiğine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.22:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Yıla İlişkin Dağılım

Faaliyet Yılı	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-3 yıl	10	6,6
4-6 yıl	21	13,8
6-10 yıl	45	29,6
10 ve üzeri yıl	76	50,0
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.22 incelendiğinde anket uygulanan işletmelerin % 6,6'sı 1-3 yıllık,% 13,8'i 4-6 yıllık, % 29,6'sı 6-10 yıllık ,% 50'si ise 10 ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak 6 yıl üzeri faaliyet gösteren işletme oranı yaklaşık % 80 olup devamlılık ve kurumsallaşma konusunda işletmelerin iyi bir konumda olduğu söylenebilir.

### 3.2.2.10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinin Niteliğini Tanımlayan Bulgular

**Tablo 3.23:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyetlerinin Niteliğinin Dağılımı

İhracat	Sayı	%	Stratejik Ortaklık	Sayı	%
Evet	152	100	Evet	15	9.9
Hayır	0	0	Hayır	137	90.1
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
Direkt Yabancı Yatırım	Sayı	%	Lisans Anlaşmaları	Sayı	%
Evet	14	9.2	Evet	9	2.4
Hayır	138	90.8	Hayır	143	97.6
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
Montaj Operasyonları	Sayı	%	Franchising	Sayı	%
Evet	6	3.9	Evet	9	5.9

Hayır	146	96.1	Hayır	143	94.1
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>Sözleşmeli Üretim</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yabancı Bir İşletme ile Birleşme</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	31	3.9	Evet	1	0.7
Hayır	121	96.1	Hayır	151	99.3
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.23 incelendiğinde işletmelerin, % 100'ünün dolaylı veya doğrudan ihracat yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 9,2'si doğrudan yabancı yatırım yöntemini kullanırken, % 90,8'i ise bu yöntemi kullanmamaktadır. İşletmelerin % 9,9'u stratejik ortaklık yöntemini kullanırken, % 90,1'i ise kullanmamaktadır. İşletmelerin % 2,4'ü Lisans anlaşmaları yöntemini kullanırken, %97,6'sı ise kullanmamaktadır. İşletmelerin % 3,9'u montaj operasyonları yöntemini kullanırken, % 96,1'i ise bu yöntemi kullanmamaktadır. İşletmelerin % 5,9'u Franchising yöntemini kullanırken, % 94,1'i ise kullanmamaktadır. İşletmelerin % 3,9'u sözleşmeli üretim yöntemini kullanırken, % 96,1'i ise kullanmamaktadır. İşletmelerin % 0,7'si yabancı bir işletme ile birleşme yöntemini kullanırken, % 99,3'ü ise kullanmamaktadır. Bu yöntemlerin dışında anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmesi ve yabancı bir işletme satın alma gibi yöntemler ise hiçbir işletme tarafından kullanılmamıştır.

İhracat yönteminin çok yüksek çıkmasında Hofstede'in kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilişkili olabilir. Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yetersiz bilgi, hızlı ve öngörülemez değişimler ile karmaşıklığın ve riskin yüksek olduğu durumlarda tedirginlik fazla olacağından toplumlar risk almaktan kaçınarak durağan bir çevrede ve garanti kararlar alacaklardır. Bu nedenle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiyede riskin düşük olduğu uluslararasılaşma stratejilerinden ihracatın seçilmesi normal karşılanmalıdır.

### 3.2.2.11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerde Kullanmak İçin Bilgiyi Hangi Kaynaklardan Elde Ettiğine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.24:** Araştırmaya Katılan işletmelerin Bilgiyi Hangi Kaynaklardan Elde Ettiğinin dağılımı

Anket	Sayı	%	Uluslararası Organizasyonlar	Sayı	%
Evet	10	6.6	Evet	56	36.8
Hayır	142	93.4	Hayır	96	63.2

<b>Toplam</b>	152	100	<b>Toplam</b>	152	100
<b>Gözlem</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Ticari Birlikler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	57	37.5	Evet	73	48
Hayır	95	62.5	Hayır	79	52
<b>Toplam</b>	152	100	<b>Toplam</b>	152	100
<b>Görüşme</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Hükümetler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	124	81.6	Evet	28	18.4
Hayır	28	18.4	Hayır	124	81.6
<b>Toplam</b>	152	100	<b>Toplam</b>	152	100
<b>Yöneticilerin geçmiş tecrübeleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Fuarlar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	114	75	Evet	103	67.8
Hayır	38	25	Hayır	49	32.2
<b>Toplam</b>	152	100	<b>Toplam</b>	152	100

Tablo 3.24 incelendiğinde işletmelerin % 6,6'sının bilgi elde etmek amacıyla anket yöntemini kullandığı, % 93,4'ünün ise anket yöntemini kullanmadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 37,5'i bilgi elde etmek amacıyla gözlem yöntemini kullandığı, % 62,5'nin ise gözlem yöntemini kullanmadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 81,6'sının bilgi elde etmek amacıyla görüşme yöntemini kullandığı, % 18,4'ünün ise görüşme yöntemini kullanmadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 75'inin bilgi elde etmek amacıyla yönetici veya diğer çalışanların geçmiş deneyimlerinden yararlandığı, % 25'inin ise yönetici veya diğer çalışanların geçmiş deneyimlerinden yararlanmadığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 71,5'inin bilgi elde etmek amacıyla fuarları kullandığı, % 28,5'inin ise fuarları kullanmadığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 17,9'unun bilgiyi hükümetler aracılığıyla elde ettiği, % 82,1'inin ise hükümetlerden bilgi elde etmemiştir. İşletmelerin % 52'sinin bilgiyi ticari birliklerden elde ettiği, % 48'inin ise ticari birliklerden bilgi elde etmediği anlaşılmaktadır. İşletmelerin % 17,9'u bilgi elde etmek

amacıyla uluslararası organizasyonları kullandığı, % 82,1'inin ise uluslararası organizasyonlar yöntemini kullanmadığı anlaşılmaktadır.

### 3.2.2.12. İşletmelerde Dış Ticaret İşlemlerinin Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Bulgular

**Tablo 3.25:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Ticaret İşlemlerinin Kimler Tarafından Yapıldığına Dağılımı

Pazarlama/Satış Bölümü	Sayı	%	Üst Düzey Yöneticiler	Sayı	%
Evet	68	44.7	Evet	109	76.4
Hayır	84	55.3	Hayır	43	23.6
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
Dış Ticaret Bölümü	Sayı	%	Aracı Kuruluşlar	Sayı	%
Evet	112	70.7	Evet	25	16.4
Hayır	40	29.3	Hayır	127	83.6
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Tablo 3.25 incelendiğinde işletmelerin dış ticaret işlemlerinin pazarlama/satış bölümü aracılığıyla gerçekleştirenlerin oranı % 44,7'dir. Geriye kalan % 55,3'ünün pazarlama/satış bölümünü kullanmamakta olduğu anlaşılmaktadır. Dış ticaret bölümü aracılığıyla dış ticaret işlemleri gerçekleştirenlerin oranı %70,7'dir. Buna karşın % 29,3'lük kısmının dış ticaret bölümü aracılığıyla gerçekleştirmedikleri anlaşılmaktadır. % 76,4'lük kısmının üst düzey yöneticiler aracılığıyla gerçekleştirildiği, üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmeyenlerin oranı ise % 23,6'dır. Aracı kuruluşlar aracılığıyla gerçekleştirilen % 16,4 gerçekleştirilmeyenlerin oranının ise % 83,6 olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Temel Bulgularına İlişkin Analizler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada yer alan temel bulgulara ilişkin korelasyon analizlerine ve bu analizlerin sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini

ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönlü değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2010: 115).

Korelasyon katsayısı ( $r$ ), -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alır. Buradaki  $x$  ile  $y$  değerleri beraber artıyorsa pozitif;  $x$  arttığında  $y$  düşüyorsa negatif bir değer alır. İki değişken arasında bir ilişki olmaması durumunda  $r = 0$  değerini alır. Başka bir deyişle, sıfıra yakın bir korelasyon katsayısı ilişkinin zayıf; +1'e yakın korelasyon katsayısı ilişkinin kuvvetli pozitif, -1'e yakın bir Korelasyon katsayısı ise ilişkinin kuvvetli negatif olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısının işareti, her zaman  $b$  katsayısınınki ile aynıdır; yani regresyon doğrusunun eğiminin negatif olması halinde, korelasyon katsayısının değeri de negatif olacaktır (Üreten, 2005: 137).

Tablo 3.26'da Pearson korelasyon katsayısına ilişkin değerlerin yorumlanması topluca verilmiştir.

**Tablo 3.26:** Korelasyon Katsayısı Değerleri ve Yorumlamaları

<b>Korelasyon Katsayısı Değerleri</b>	<b>Yorumlamaları</b>
0,90-1,00	Çok Yüksek İlişki
0,70-0,90	Yüksek İlişki
0,40-0,70	Normal İlişki
0,20-0,40	Düşük İlişki
0,00-0,20	Çok Düşük İlişki

Kaynak: Tekin, (2009: 242).

### **3.3.1.1. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Araştırmada yer alan hipotezlerde kullanılan değişkenlerin birbirleriyle aralarında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü araştırmak için kurulan hipotezler doğrultusunda korelasyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 3.27:** Uluslararasılaşma Stratejileri ve Risk Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Formalleşme	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	152				
(2) Karar Verme	Pearson Correlation	,501**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
	N	152	152			
(3) Risk Algısı	Pearson Correlation	,491**	,385**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
	N	152	152	152		
(4) Odaklanma	Pearson Correlation	,405**	,430**	,411**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	152	152	152	152	
(5) Uluslararasılaşma Stratejileri	Pearson Correlation	,144	,184*	,266**	,287**	1
	Sig. (2-tailed)	,076	,023	,001	,000	
	N	152	152	152	152	152

\*\* P < 0.01; \* P < 0.05

Tablo 3.27'deki analiz sonuçlarına göre; Risk kültürünün formalleşme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $r = 0,144$  ve  $P > 0,05$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin üstünde olması bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise red edilmiştir. Risk kültürünün karar verme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r = 0,184$  ve  $P < 0,05$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir. Risk kültürünün risk algısı boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r = 0,266$  ve  $P < 0,01$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir. Risk kültürünün odaklanma boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r = 0,287$  ve  $P < 0,01$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

**Tablo 3.28:** Risk Kültürüne İlişkin Faktörlerle Uluslararasılaşma Stratejileri faktörleri Arasındaki İlişki

	Her bir yönetimin getireceği maliyetler ve getiriler	Her bir yönetimin getirdiği risk	Her bir yönetimin bize sunduğu kontrol gücünü/ımkânı	Pazarın hukuksal yapısı	Pazarın sosyo- kültürel yapısı	Pazarın ekonomik yapısı	Pazarın politik yapısı	Ülke Yakınlığı	İşletmenin önceki deneyimleri	Üst yönetimin istek ve arzuları	Finansal olanaklarımız	Şirketimizin her bir yöntem için gerekli altyapısı olup olmadığı	Rakiplerin stratejileri	Sektördeki genel eğilimler
Riskler istatistik ve kurallara uygun olarak değerlendirilir	,087	-,102	,073	,050	,070	,060	,060	,023	-,007	-,127	,095	,080	-,051	,074
İşlemler ayrıntılı kontroller sonucu denetlenir	-,049	,031	,010	,077	,017	,089	-,001	,058	,067	,015	,126	,022	-,042	,093
Performans hedeflerimiz genellikle finansal gösterge odaklıdır	,165*	,119	,098	,038	,117	,151	,027	,060	,073	-,079	,127	,145	-,016	,132
Kararlar, belirsizlikleri ortadan kaldıracak yeterli bilgi toplandıktan sonra verilir	,078	-,009	,077	,099	-,003	,137	,080	,013	,059	,049	,177*	,167*	,098	,140
Risk bilgisi diğer ekiplerle geniş bir biçimde paylaşılır	-,034	-,056	-,075	-,137	-,096	-,050	,049	-,020	-,006	,047	,004	-,056	-,129	,039
Riskler açıkça iletilir	-,020	-,105	,123	-,022	-,004	,073	-,039	,061	,120	-,141	,219**	,143	,030	,169*
Kararlar sezgi ve tahminlere dayalıdır	-,023	,074	-,019	-,056	-,081	-,080	,073	,115	,092	,153	-,055	-,008	,091	-,030
Süreçlere herkesin aynı şekilde uyduğu garanti edilmektedir	-,085	-,012	,058	,065	-,016	,037	,081	,110	-,019	-,001	-,073	-,110	,151	,022
Riskler çok iyi tanımlanmış formül ve yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir	,013	,032	,079	,062	-,014	,037	-,024	,020	-,027	-,097	,124	,181*	,060	,164*
Risk rakamları(riskin yaratacağı etki gibi) gerçek değerlerle tanımlanmaktadır	-,014	,000	-,068	,073	,004	-,099	,077	,027	,094	-,065	,123	,160*	-,007	,092
Süreçler iyi bir şekilde tanımlanmış ve detaylandırılmıştır	,018	-,143	,095	,110	-,071	,014	,069	-,065	,043	,016	,043	-,008	-,004	,013
Kararlar hızlı bir şekilde verilir	,119	,086	,092	,007	,083	,055	,043	,084	,070	,001	,212**	,225**	,048	,256**

**Tablo 3.28:'in devamı**

En önemli risklerin seçiminde açık kurallar kullanılmaktadır	-,017	,040	-,070	,161*	-,039	-,079	086	,034	,104	-,089	,067	,147	,044	-,027
Risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır	,064	,189*	-,017	,176*	,056	,110	,052	,098	,110	,061	,191*	,099	,203*	,150
Risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur	,218**	,134	,087	,129	,036	,039	,170*	-,072	,093	,196*	,166*	,092	,151	,134
Hedef ve görevler kesinlikle iş planına dayalı olarak belirlenir	-,110	-,032	-,027	,017	-,046	,028	-,048	-,028	-,019	-,146	,110	,068	-,024	,109
Risk yönetimi bilinen risk seviyesine odaklanır	,083	,008	,068	-,010	,026	,007	-,037	-,101	,030	,005	,182*	,111	-,158	-,008
Risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar	,211**	,115	,084	,183*	,118	,171*	,164*	-,013	,257**	,115	,284**	,214**	,190*	,197*
Belirsizlikleri azaltmak amacıyla daha fazla bilgi toplamak kararlarda gecikmelere neden olabilir	,137	,051	,049	,073	-,075	,001	-,044	,053	,055	,081	,089	,050	-,080	,036
Birim bağımsız olarak hareket eder	-,057	,151	,003	,039	,091	-,001	,011	-,056	-,106	,018	,050	,040	-,121	,044
Ana odak noktası gelecek 12 aydır	,007	-,089	,002	,100	,025	,053	,092	-,009	,055	,172*	-,045	,067	,034	,130
Kararlar sık sık değişir	,083	,063	,124	,119	-,018	,041	,000	,176*	,102	-,012	-,040	-,072	,068	,004
Riskler, sayısal faktörler (örn. maliyet, üretim kayıpları) kullanılarak değerlendirilir	,219**	,090	,075	,253**	,140	,177*	-,014	-,102	,241**	,032	,282**	,239**	,063	,248**
Risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır	,223**	,210**	,161*	,174*	,208**	,074	,059	,106	,175*	,182*	,246**	,282**	,185*	,110
Risk, değişkenlik veya normal bir durumdan sapma olarak değerlendirilmektedir	,190*	,067	,069	,128	,052	,008	-,018	,056	,264**	,057	,076	,174*	-,022	-,043
Karar vermede uzlaşma aranır	-,018	,085	-,116	,070	,053	,147	-,029	,005	,071	,026	,211**	,204*	,118	,180*

**\*\* P< 0.01****\* P< 0.05**

Tablo 3.28’de risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Her bir yöntemin getireceği maliyetler ve getiriler ile performans hedeflerimiz genellikle finansal gösterge odaklıdır, riskle ilgili kararların kimler tarafından verileceği resmi kurallar tarafından belirlenir, risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur, risk, değişkenlik veya normal bir durumdan sapma olarak değerlendirilmektedir, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır, riskler, sayısal faktörler kullanılarak değerlendirilir, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Her bir yöntemin getirdiği risk ile risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Her bir yöntemin bize sunduğu kontrol gücü/imbânı ile risk kaçınılması ya da azaltılması gereken bir şeydir, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Pazarın hukuksal yapısı ile en önemli risklerin seçiminde açık kurallar kullanılmaktadır, risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar, riskler, sayısal faktörler kullanılarak değerlendirilir, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Pazarın sosyo-kültürel yapısı ile risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır faktörü arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Pazarın ekonomik yapısı ile risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar, riskler, sayısal faktörler kullanılarak değerlendirilir faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Pazarın politik yapısı ile risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Ülke yakınlığı ile kararlar sık sık değişir faktörü arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- İşletmenin önceki deneyimleri ile risk kaçınılması ya da azaltılması gereken bir şeydir, riskle ilgili kararların kimler tarafından verileceği resmi kurallar tarafından

belirlenir, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar, riskler, sayısal faktörler kullanılarak değerlendirilir, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır, risk, değişkenlik veya normal bir durumdan sapma olarak değerlendirilmektedir faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Üst yönetimin istek ve arzuları ile risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur, ana odak noktası gelecek 12 aydır, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Finansal olanaklarımız ile kararlar, belirsizlikleri ortadan kaldıracak yeterli bilgi toplandıktan sonra verilir, riskler açıkça iletilir, kararlar hızlı bir şekilde verilir, risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır, risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur, risk yönetimi bilinen risk seviyesine odaklanır, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar, riskler, sayısal faktörler kullanılarak değerlendirilir, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır, karar vermede uzlaşma aranır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Şirketimizin her bir yöntem için gerekli altyapısı olup olmadığı ile kararlar, belirsizlikleri ortadan kaldıracak yeterli bilgi toplandıktan sonra verilir, riskler çok iyi tanımlanmış formül ve yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir, risk rakamları gerçek değerlerle tanımlanmaktadır, kararlar hızlı bir şekilde verilir, risk kaçınılması ya da azaltılması gereken bir şeydir, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar, riskler, sayısal faktörler kullanılarak değerlendirilir, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır, risk, değişkenlik veya normal bir durumdan sapma olarak değerlendirilmektedir, karar vermede uzlaşma aranır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Rakiplerin stratejileri ile risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar, risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

- Sektördeki genel eğilimler ile riskler açıkça iletilir, riskler çok iyi tanımlanmış formül ve yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir, kararlar hızlı bir şekilde verilir, risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar, riskler, sayısal

faktörler kullanılarak değerlendirilir, karar vermede uzlaşma aranır faktörleri arasında doğru yönlü ilişki vardır.

Risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezimiz,

**H<sub>0</sub>**: Risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasında bir ilişki vardır şeklindeydi.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunan **H<sub>0</sub>** hipotezi red edilerek, iki değişken arasında bir ilişkinin var olduğunu savunan **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilir.

**Tablo 3.29:** Araştırmada Yer Alan Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

Hipotezler	Kabul/Red Durumu
<b>H<sub>1</sub></b> : Uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1a</sub></b> : Formalleşme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır	<b>Red</b>
<b>H<sub>1b</sub></b> : Karar verme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1c</sub></b> : Risk algısı boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1d</sub></b> : Odaklanma boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır.	<b>Kabul</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası sanayi işletmelerinin sahip olduğu risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri seçimi arasında ilişki olup olmadığı, ilişki varsa ne düzeyde olduğunu incelemek amacıyla geliştirilen hipotezlere dayalı ölçüm araçları geliştirilmiş, tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Tanımlayıcı istatistik analizleri, araştırmanın anket formunda bulunan kişisel ve işletmeye ait bilgilerin yer aldığı bölümlerden elde edilen verilerden yararlanarak yapılmıştır. Yapılan tanımlayıcı istatistik analizleri neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonlarını gösteren veriler tablo 3.8'de sunulmuştur. Tablodaki verilere göre, anketi cevaplayanların % 71,1'ini müdür pozisyonunda çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu sonuca göre, yöneticilerin önemli bir kısmını orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Gerek işletme sahiplerine ulaşmada yaşanan güçlük, gerekse ulaşılan işletme sahiplerinin anket doldurmaya istekli olmayışından ötürü işletme sahiplerinin risk kültürü ile ilgili yaklaşımını tam olarak öğrenmek mümkün olmamıştır.

Anketi cevaplayanların yaşlarını gösteren veriler tablo 3.9'da sunulmuştur. Tablodaki verilere göre, yöneticilerin yaklaşık % 88,1'lik kısmı 30-50 yaş arasında olup orta yaş grubuna girmektedir. Bu da işletme yöneticilerinin alanında gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olduğunu göstermektedir.

Anketi cevaplayanların cinsiyetine ilişkin veriler tablo 3.10'da sunulmuştur. Tablodaki verilere göre, işletme yöneticilerinin ve işletme sahiplerinin % 89,5'i erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre kadın yönetici ve işletme sahibi sayısının çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Kadın yönetici ve işletme sayısının az olmasının nedeni olarak, daha çok kadınların etkilendiği ve işletme içinde kadınların

daha çok orta düzey yöneticiliğe kadar yükselebildiği ve orada kaldığı, çeşitli engeller nedeniyle üst düzey yönetici olamadığı bir durumu ifade eden ‘‘cam tavan sendromu olabilir. Araştırma sonuçları literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla paralellik arz etmektedir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin ve işletme sahiplerinin eğitim durumları tablo 3.11’de sunulmuştur. Tablodaki verilere göre, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin % 68,4’ü fakülte mezunu,% 7,2’si ise yüksek lisans/doktora yapmıştır. Sonuçlardan hareketle işletmeleri yöneten kişilerin büyük çoğunluğunun işletmeleri yönetmek için gerekli olan bilgi, beceri ve donanıma sahip kalifiye elemanlar olduğu söylenebilir.

Anketi cevaplayan işletmelerin ortaklık yapısı Tablo 3.12’de sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde işletmelerin % 46,7’si anonim şirket, % 53,3’ü limited şirket olarak dağılım göstermektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan limited şirket sayısı anonim şirket sayısından daha fazladır.

Anketi cevaplayan işletmelerin çalışan sayıları Tablo 3.13’te sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, işletmelerdeki çalışanların sayıları gözönüne alındığında % 65,1’i orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır.

Anketi cevaplayan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler Tablo 3.14’de sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, anket uygulanan işletmelerin en fazla faaliyet gösterdiği sektör, % 49,3 ile tekstil, dokuma, giyim ve deri sektörü, onu % 19,7 ile gıda, içki, tütün sektörü takip etmektedir. Sonuçlara göre araştırma sahamızdaki işletmelerin çoğunluğu emek yoğun sektörlerden oluşmaktadır. Sermaye yoğun işletmelerin sayısının az olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayan işletmelerin faaliyet türü Tablo 3.15’te sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde işletmelerin % 100’ü üretim ve dış ticaret faaliyetinde,% 61,2’si ise üretim ve dış ticaret faaliyetlerine ek olarak iç ticaret faaliyetinde bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında üretim yapan ve uluslararası pazarlara açılan işletmelerin çalışmamızın ana odak noktasını oluşturmasından dolayıdır. Ayrıca küreselleşmenin yayılması, teknolojiye yaşanan olumlu gelişmeler ve teşvikler sayesinde işletmeler kurulduktan kısa bir süre sonra yabancı pazarlara açılmakta ve uluslararasılaşmaktadır.

Anketi cevaplayan işletmelerin yıllık ciroları Tablo 3.16'da sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, anket uygulanan işletmelerin % 79,6'sı 5 milyon TL üzeri bir ciroya sahiptir. Bu sonuçlara göre, anketimize katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

Anketi cevaplayan işletmeleri yönetenlerin işletme sahibi veya profesyonel yönetici tarafından yönetildiğini gösteren veriler Tablo 3.17'de sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin % 89,5'i işletme sahipleri,% 31,5'i profesyonel yöneticiler,% 21,7'si hem işletme sahibi hem de profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. İşletme sahibi ve yöneticisinin genelde aynı olduğu işletmeler çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmeler; işletme sahipleri yerine bu işi meslek edinmiş profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen büyük ölçekli işletmelerdir. Araştırma örneğimizden elde edilen verilere göre, çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmeler işletme sahipleri tarafından yönetilmektedir. İşletme sahipleri tarafından yönetilen işletmeler daha çok kurumsallaşmanın zayıf olduğu aile şirketi hüviyetinde olan işletmelerdir. Profesyonel yöneticiler ise daha çok kurumsallaşmış büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadırlar.

Anketi cevaplayan işletmelerin teşvikten yararlanma oranları Tablo 3.18'de sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, anket uygulanan işletmelerin, % 75 gibi büyük bir kısmı teşviklerden istifade etmiştir. Bu da gösteriyorki işletmeler büyüme hedeflerini gerçekleştirirmedi, rekabet avantajı kazanmada ve yabancı pazarlara açılmada kendilerine avantaj sağlayacak teşviklerden yeteri ölçüde yararlanmışlardır.

Anketi cevaplayan işletmelerin yurtdışında faaliyette bulunduğu pazarlar Tablo 3.19'da sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, yurtdışına en fazla pazarlamanın yapıldığı piyasalar,% 86,8 ile Orta Doğu ve % 72,4 ile Avrupa Birliği olmuştur. En az faaliyetin olduğu bölge %9,9 ile Avustralya olmuştur. Bu sonuçlara göre en yüksek oranın Ortadoğu çıkması işletmelerin uluslararasılaşırken riski düşük olan bir pazardan yavaş ve aşamalı bir stratejiyi benimsediği psikolojik yakınlık, coğrafi yakınlık ve lojistik avantajla açıklanırken; Avrupa birliğinin ikinci büyük pazar olması ise Türkiye'nin en büyük ekonomik ticari ilişkilerinin Avrupa Birliği ile olması nedeniyledir. En az faaliyetin olduğu pazarın Avustralya olması ise söz konusu pazarın

coğrafi uzaklığı ve pazar hakkında yeterince bilgiye sahip olunmaması ve yüksek lojistik maliyetleri ile açıklanabilir.

Anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları yıl ile ilgili veriler tablo 3.20’de sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, işletmelerin % 50’si 10 ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. Bu sonuçlar neticesinde işletmelerin devamlılık konusunda uzun ömürlü oldukları söylenebilir.

Anketi cevaplayan işletmelerin yurtdışında uyguladığı uluslararasılaşma stratejileri ile ilgili veriler tablo 3.21’de sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, işletmelerin, % 100’ünün dolaylı veya doğrudan ihracat yapmakta oldukları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan işletmelerin % 9,2’si doğrudan yabancı yatırım yaparken, % 9,9’u stratejik ortaklık, % 2,4’ü lisans anlaşmaları, % 3,9’u montaj operasyonları, % 5,9’u ise franchising yöntemini, % 3,9’u sözleşmeli üretim ve % 0,7’si ise yabancı bir işletmeyle birleşme yöntemini kullanırken, bu yöntemlerin dışında sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi ve yabancı bir işletme satın alma gibi yöntemler ise örneklemimizde yer alan hiçbir işletme tarafından kullanılmamıştır.

Hofstede tarafından ulusal kültürleri incelemek amacıyla, çok uluslu şirket çalışanları ve yöneticilerine yönelik olarak 50 ülkede yapılan araştırmada ulusal kültürün 5 boyutu olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Hofstede’in kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutunun Türk toplumunda oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınma boyutu insanları, riski azaltmak yerine belirsizliğin azaltılmasına götürmektedir. Belirsizlikten kaçınan kültürler; karmaşanın, riskin ve öngörülemezliğin olduğu durumlardan kaçınmaktadırlar. Bu kültürlerde insanlar, belirsizlik yaratan durum ve olaylardan kaçınarak geleceğe yönelik tahmin yapabileceği bir yapı aramakta ve doğal olarak bu da onları daha az belirsizliğin olduğu davranışlara itmektir. Araştırmamızın sonucunda uluslararasılaşma stratejilerinden en düşük riske sahip olan ihracat yönteminin yüksek çıkması, Hofstede’in Türk toplumuyla ilgili belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu tespitiyle uyumlu olduğu söylenebilir.

Anketi cevaplayan işletmelerin kendileri için gerekli olan bilgiyi hangi kaynaklardan aldığına ilişkin veriler tablo 3.22’de sunulmuştur. Tablodaki veriler

incelendiğinde, bilgi elde etmek amacıyla işletmelerin % 81,6'sının görüşme yöntemini, % 75'inin yönetici veya diğer çalışanların geçmiş deneyimlerinden, % 67,8'inin fuarları ve % 48'lik bir kısmı da ticari birlikleri kullanmak kaydıyla gerekli olan bilgileri elde ettiği anlaşılmaktadır. En az kullanılan bilgi edinme yöntemi %6,6 ile anket yöntemi olmuştur. Tablodaki sonuçlara göre, işletmelerin genelde bilgiyi yöneticilerin geçmiş deneyimlerinden, görüşmelerden, fuarlardan ve ticari birliklerden elde ettiğini görülmüştür. Bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışma sonuçlarıyla paralellik arz etmektedir.

Anketi cevaplayan işletmelerin dış ticaret işlemlerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğine dair veriler Tablo 3.23'te sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde, dış ticaret işlemlerini % 76,4 oranında üst düzey yöneticiler ve % 70,7 oranında dış ticaret bölümü gerçekleştirmektedir. %16,4 oranı ile en az aracı kurumlar olmuştur. Bu sonuçlara göre işletmelerin genelde dış ticaret işlemlerini üst düzey yöneticiler ile dış ticaret bölümü aracılığıyla gerçekleştirdiklerini göstermiştir.

Tablo 3.7. incelendiğinde araştırmada kullanılan 30 ifadeden oluşan risk kültürü ölçeğinin  $\alpha$  değeri =0,776; Uluslararasılaşma stratejilerini etkileyen faktörlerin ölçeğinin  $\alpha$  değeri= 0,842'dir. Her iki ölçeğin toplamının  $\alpha$  değeri= 0,823'tür. Araştırmada kullanılan ölçeklerden risk kültürü ölçeğinin  $\alpha$  değeri  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  arasında olduğundan oldukça güvenilir, uluslararasılaşma stratejilerine ait  $\alpha$  değeri  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında olduğundan yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçeklerin toplam değerlerine göre  $\alpha$  değeri  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında olduğundan yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırma temel hipotezi olan  $H_0$ : "*Uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki yoktur.*" hipotezini test etmek amacıyla hipotezin ana değişkenleri olan "risk kültürü" ve "uluslararasılaşma stratejileri" arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişkenlerin birbirleriyle % 5 anlam seviyesinde pozitif yönlü ve zayıf ilişki içinde oldukları görülmüş ve  $H_0$  hipotezi red edilmiş ve  $H_1$ : "*Uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasında ilişki vardır*" hipotezi kabul edilmiştir.

Risk kültürünün alt boyutları ile ilgili yapılan analizler neticesinde: Formalleşme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,144$  ve  $P>0,05$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin üstünde olması bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise red edilmiştir. Karar verme boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,184$  ve  $P<0,05$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir. Risk algısı boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,266$  ve  $P<0,01$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir. Odaklanma boyutu ile uluslararasılaşma stratejileri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,287$  ve  $P<0,01$ ).  $r^2$  değerinin  $0,05$  değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

Gerek araştırma sahasında yaptığım anket çalışması sırasında doğrudan gözlemlerim gerekse yapılan analiz sonuçları örneklem grubumuzda faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunun risk kültürü ile ilgili bilgi düzeylerinin ve anlayışlarının yetersiz olduğu ayrıca işletmelerin kendi bünyelerinde risk yönetimi konusunda çalışan profesyonel yöneticilere ve bağımsız bir birime sahip olmadığı görülmüştür. uluslararasılaşma faaliyetlerinin her geçen gün arttığı bir ortamda hiçbir işletme kendi bünyelerine risk kültürü anlayışını yerleştirmeden ve başarılı bir risk kültürü yapısı oluşturmadan uluslararası pazarlarda uzun süre faaliyet gösteremez.

Uluslararasılaşma sonucu yabancı pazarlarda birçok fırsat ve avantajlardan yararlanan işletmeler, gerekli tedbirleri almadıklarında ise çok sayıda risk ve tehlikeye de karşılaşabilmektedirler. İşletmeler yabancı pazarlara açılırken faaliyette bulunacağı pazarı çok iyi araştırmalı ve amaç, hedef ve stratejilerine uygun stratejilerle uluslararası pazarlara açılmalıdırlar. Yanlış uluslararasılaşma stratejisi seçimi işletmenin zarar etmesine ve hatta varlığını tehlikeye düşürebilmektedir.

Uluslararası pazarlara hangi strateji ile girilmesi kararı, işletmenin amaç ve hedefleri ile uyumlu olarak, stratejik bir bakış açısıyla enine boyuna araştırılıp ve tartışıldıktan sonra seçilmelidir. Örneklem grubumuzda işletmelerin hemen hemen hepsi

ihracat yöntemini kullanmakla beraber diğer stratejileri ya çok az ya da hiç kullanmamışlardır. Yapılan görüşmeler ve gözlemlerimize göre diğer stratejilerin getirisini ve götürüsünü iyi bilen uzman bir kadronun olmadığı daha çok düşük risk, düşük taahhüt ve dolayısıyla düşük kar getiren ihracat yöntemi tercih edilmiştir.

Yapılan alan çalışmasında işletmelerde kurumsallaşmanın ve profesyonel yönetimin çok zayıf olduğu görülmüştür. Uluslararasılaşmanın artması ve buna bağlı olarak faaliyetlerin ve işlemlerin karmaşıklaşması, işletmelerin işletme sahipleri tarafından yönetildiği aile işletmesi hüviyetinden; kurumsallaşmış ve profesyoneller tarafından yönetilen bir yapıya geçmeyi zorunlu kılmaktadır. Uluslararası pazarlarda faaliyetleri sonucu karşılaşılabilecekleri riskleri analiz edecek bir uzman bir kadro ve risk yönetim birimini kendi bünyelerinde acilen kurmalılar. Bununla işletme bünyesinde gereksiz ve aşırı risk almanın yanısıra yetersiz risk almayı önlemiş olmaktadır. Risk yönetim sürecinin önemli bir parçası olan risk kültürünün tüm örgüt bünyesinde yerleşmesinde işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler daha fazla sorumluluk almalıdırlar.

Yapılan araştırma ve analizler sonucunda TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde uluslararasılaşma stratejilerinin seçiminde risk kültürünün fazla bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bunda işletmelerin risk kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve risk kültürü anlayışının oluşturulmaması büyük bir etkidir. Yaptığımız bu araştırma ile başta TRC1(Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası sanayi işletmelerine ve Türkiye'nin diğer bölgelerinde uluslararasılaşmayı düşünen işletmelere öneriler sunarak yol göstermeyi ummaktayız.

Tez çalışmasının sonuçlarından hareketle, yabancı pazarlarda faaliyet gösteren veya yabancı pazarlara açılacak olan işletmeler ve bu alanda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılar için geliştirilen bazı önerilerimiz şunlardır:

#### **Araştırmacılara yönelik öneriler**

- Bundan sonra yapılacak çalışmalarda başta hizmet sektörü baz alınmak üzere diğer sektörlerde de risk kültürünün etkisi araştırılabilir.

- Gene bu çalışma konusu ile ilgili demografik özelliklerin ve işletme karakteristiklerinin yer aldığı farklı boyutların risk kültürü üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Belli bir bölge yerine Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde çalışmalar yapılabilir.
- Risk kültürünün başka değişkenlerle olan ilişkisi incelenebilir.

### **İşletmelere yönelik öneriler**

- Uluslararası pazarlara açılmayı düşünen işletmeler yabancı pazarları sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alt yapıları yönünden iyi bir şekilde etüd etmeli; yabancı pazarların sunduğu imkânlardan ve teşviklerden azami derecede istifade etmelidirler.
- Uluslararası pazarlara hangi strateji ile girilmesi konusu, işletmenin amaç ve hedefleri ile uyumlu olarak, stratejik bir bakış açısıyla enine boyuna araştırılıp ve tartışıldıktan sonra seçilmelidir.
- Yapılan alan çalışmasında işletmelerde kurumsallaşmanın ve profesyonel yönetimin çok zayıf olduğu görülmüştür. Uluslararasılaşmanın artması ve buna bağlı olarak faaliyetlerin karmaşıklaşması işletmelerin işletme sahipleri tarafından yönetildiği aile işletme hüviyetinden; kurumsallaşmış ve profesyoneller tarafından yönetilen bir yapıya geçmeyi zorunlu kılmaktadır.
- İşletmeler karşılaşılabilecekleri riskleri analiz edecek bir uzman bir kadro ve risk yönetim birimini kendi bünyelerinde acilen kurmalıdırlar.
- Risk yönetim sürecinin önemli bir parçası olan risk kültürünün tüm örgüt bünyesinde yerleşmesinde işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler daha fazla sorumluluk almalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- AABY, N. E. ve Slater, S. F. (1989). Management Influences of Export Performances: A Review of The Empirical Literature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4), pp.7-26.
- AGARWAL, S. ve Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factor, *Journal of International Business Studies*.
- AGARWAL, S. (1994). Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: a Contingency Perspective, *Journal of International Marketing*, 2(2), pp.63-80.
- AGUILERA, R. V. (2009). Foreign Market Entry Strategies: Principal Motives for International Expansion, [Www.Business.Illinois.Eu/Aguilera/Teaching/](http://www.Business.Illinois.Eu/Aguilera/Teaching/) (Erişim Tarihi:08/09/2017).
- AKAT, Ö. (2003). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, İstanbul: Ekin Yayınevi.
- AKKAYA, M. F. (2002). Global Marketing Strategies Republic of Turkey Ministry of Economy. [Http://www.Ekonomi.gov.tr/](http://www.Ekonomi.gov.tr/) (Erişim Tarihi:09/09/2017).
- AKMUT, Ö. (1980). Hayat Sigortası, Teori ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 447.
- ALBAUM, G.,vd. (1998). *International Marketing and Export Management*, (3rd Ed.), Harlow: Addison Wesley Longman Ltd.
- ALBAUM, G.,vd. (2002). *International Marketing and Export Management*, (4th Ed.), London: Prentice Hall.
- ALBAUM, G. ve Duerr, E. (2008), *International Marketing and Export Management* (6th Ed. ), England: Prentice Hall.
- ALBAUM, G.ve Duer, E. (2011). *International Marketing and Export Management*, (7th Ed.), England: Prentice Hall.
- ALMEIDA, J.G.,vd.(2000). Growth Through Internationalisation: Patterns Among British Firms, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.402.

- AL-TAMİMİ, H. ve Al-Mazrooei, F. (2007). Banks' Risk Management: A Comparison Study of UAE National and Foreign Banks, *The Journal of Risk Finance*, 8(4), pp.394-409.
- ALTINBAŞAK, İ. (2008). Küresel Pazarlama Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- ALTINTAŞ, M.A. (2006). Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Sermaye Yeterliliği, Ankara: Turhan Kitabevi.
- ANDERSON, J.C.,vd. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*,(58) ,pp.1-15.
- ANDERSEN, K. ve Terp, A. (2006). Risk Management. [In: Andersen, T.J. (Ed.). Perspectives on Strategic Risk Management, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- ANDERSEN, O. (1993). On The Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp.209-231.
- ANDERSON, E. ve Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, 17(3), pp.1-26.
- ASLAN, H.B. (2001). İşletme Evliliğindeki Başarısızlığın Temel Nedenleri, *Aktif Bankacılık ve Finans Dergisi*, Temmuz-Ağustos, (42).
- ATLI, H.ve Kartal, B. (2014). Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ocak , (39), ss.146-148.
- AULAKH, P. ve Kotabe, M. (1997). Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets, *Journal of International Business Studies*, 28(1), pp.145-175.
- AVEN, T. (2011). Quantitative Risk Assessment the Scientific Platform, (1st Ed.), UK: Cambridge University Press.
- AXINN, C.N. ve Matthyssens, P. (2002). Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World, *International Marketing Review*, 19(5), pp.436-449.

- BANKS, E. (2012). Risk Culture a Pratical Guide to Building and Strengtheninig the Fabric of Risk Management, Palgrave Macmillan.
- BANNOCK, G.ve Manser, W. (2003). International Dictionary of Finance, (4th Ed.), London: Penguin Books Ltd., pp.231-232.
- BARNEY, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*,(17), pp.99-120.
- BAYRAM, N. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- BELL, J. ve Young, S. (1998). Towards an İntegrative Framework of The İnternationalization of The Firm. in G. Hooley, R. Loveridge, & D. Wilson (Eds.). Internationalization: Process, Context and Markets, Hampshire: Macmillan Press Ltd.
- BELL, J.,vd. (2004).Small Firm Internationalization and Business Strategy, *International Small Business Journal*, 22(1), pp. 23-56.
- BHAUMİK, S. ve Gelb, S. (2005). Determinants of Entry Mode Choice of MNCS in Emerging Markets Evidence from South Africa and Egypt, *Emerging Markets Finance & Trade*, 41(2), pp.5-24.
- BİLKEY, W.J.ve Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 93-98.
- BOLAK, M. (2004). Risk ve Yönetimi, (1.baskı), İstanbul: Birsen Yayınevi.
- BOTER, H. ve Lundström, A. (2005). SME Perspectives on Business Support Services: The Role of Company Size, İndustry and Location, *Journal of Small Business and Enterprise Development*,12(2), pp. 244-258.
- BOWDEN, A.,vd. (2001). Triple Bottom Line Risk Management, Enhancing Profit, Environmental Performance and Community Benefits, New York: John Wiley & Sons.
- BREWER, T.L. (1990). Politics and Perceived Country Creditworthiness in İnternational Banking, *Journal of Money, Credit And Banking*, 22(3), pp.357-369.

BRIERS, S. (2000). The Development of an Integrated Model of Risk, a Thesis Submitted In Fulfilment of The Requirements for The Degree of Doctor of Business Leadership at The University of South Africa.

BROOKS, D.W. (2010). Creating a Risk Management, in: J Fraser and B.J. Simkins (Eds) Enterprise Risk Management, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp. 87-96.

-Aware Cul

BROUTHERS, K.ve Brouters, L. (2003). Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust, *Journal of Management Studies*, 40(5), pp.1179-1204.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2014). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, (20.baskı), Ankara: Pegem Akademi, s.136.

CATEORA, P.R. ve Graham, J. (1999). International Marketing, Mcgraw Hill.

CATEORA, P.R.,vd. (2009). InternationalMarketing, (14th Ed.), Irwin, Boston: Mcgraw Hill.

CENGİZ, E.,vd. (2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, İstanbul: Der Yayınları.

CENGİZ, E.,vd. (2007). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, İstanbul: Beta Yayınevi.

CEVAT, S. (2000). Sermaye Pazarları, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 4. Basım, s.179.

CLAVER, E. R. (2007). The Internationalisation Process in Family Firms: Choice of Market Entry Strategies, *Journal of General Management*, (33).

COHEN, J. (1988). Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences, (2nd Ed.), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

COOPER, D.R. ve Schindler P.S. (1998). Business Research Methods, (6th Ed.), NewYork: McGraw-Hill, pp.136.

COOPER, D.,Vd. (2005). Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

- CORTEZ, A. (2011). *Winning at Risk: Strategies to Go Beyond Basel*, New York: John Wiley and Sons.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations). (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework: Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*.
- COVIELLO, N.E.M. (1999). Internationalization of Service SMES: an Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector, *Journal of International Marketing*, 7(4), pp.42-66.
- CRISTINA, L. ve Esteban, G.C. (2002). The Effect of Firm and Host Country Characteristics on the Choice of Entry Mode: Empirical Evidence from Spanish Firms, *Journal of Management and Governance*, (6), pp.153-168.
- CULLEN, J.ve Parboteeah, P. (2010). *International Business, Strategy and the Multinational Company*, New York: Taylor & Francis.
- CUMMINS, J.,vd. (1998). The Rise of Risk Management, *Economic Review*, 83(1), pp.30.
- CUNILL, O.M. (2006). *The Growth Strategies of Hotel Chains, Best Business Practices by Leading Companies*, Binghamton, NY: The Haworth Hospitality Press, pp.221.
- CZINKOTA, M.R. ve Ronkainen, I.A. (2004). *International Marketing*, Mason: Thomson South-Western.
- ÇAVUŞGİL, S.T. (1980). On The Internationalisation Process of The Firm, *European Research*, November, pp. 273-281.
- ÇAVUŞGİL, S.T. ve Ghauri, P.N. (1990). *Doing Business in Developing Countries, Entry and Negotiation Strategies*, London: Routledge.
- ÇAVUŞGİL, S.T. ve Thorelli, H.B. (1990). *International Marketing Strategy*, (3rd Ed.), Oxford: Pergamon Press.
- ÇAVUŞGİL, S.T. (2002). *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*, United Kingdom: Sage Publications.

- ÇAVUŞGİL, T.,vd. (2008). *International Business; Strategy, Management and the New Realities*, New Jersey: Prentice Hall.
- ÇAVUŞGİL, S.,vd. (2012). *International Business – The New Realities*, (2nd Ed.), Boston: Prentice Hall.
- ÇİPİL, M. (2008). *Risk Yönetimi ve Sigorta: Yeni Sigorta Mevzuatı ile Uyumu*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- DAFT, R.L. (1991). *Management*, (2nd Ed.), Chicago/USA: Dryden Press.
- DANIËLS, J.,vd. (2004). *International Business, Environments and Operations*, New Jersey: Prentice Hall.
- DANIËLS, J.,vd. (2007). *International Business Environments and operations* (11th Ed.), New Jersey: Prentice Hall,
- DAVİD, P.V. (2008). *International Logistics: The Management of International Trade Operations*, (4th Ed.), USA: Thomson.
- DELOÏTTE AUSTRALİA. (2012). *Cultivating an Intelligent Risk Culture:A Fresh Perspective*, Sydney, AU: Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
- DEMİRCİ, K. ve Aydemir, M. (2008). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- DERİCİ, O. Z. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*.
- DESS, G.,vd. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, 18(9), pp.677-695.
- DEWEY, D. (1975). *Microeconomics: the Analysis of Prices and Markets* , (1st Ed.), New York: Oxford University Press.
- DİLİP, C. (2014). Risk Yönetimi ve Farklı Risk Yönetim Türleri.  
<https://hubpages.com/business/Risk-Management-and-Various-Types-of-RiskManagement/>(Erişim Tarihi:02/01/2017).
- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve Politikası*, (5.baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

- DOW, D.V. (2009). Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research, *Journal of Marketing*, 17(2).
- DRUCKER, P.F. (1996). Yönetim Uygulaması, (Çev: E.Sabri Yarmalı), İstanbul: Optimist Yayınları.
- ECER, H. ve Canitez, M. (2005). Uluslararası Pazarlama, Teori ve Uygulamalar, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ECER, H. ve Canitez, M. (2006). Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar, Ankara: Gazi Kitabevi Tic.Ltd. Şti.
- EKİCİ, H. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Uygulaması, Konya: Çizgi Kitabevi.
- EREM, T. (1998). Globalleşme Sürecinde İşletmelerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları, Pazarlama ve Üretim Yönetimi Seminer Notları, Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları:12, ss.139.
- ETEMAD, H. (2004). International Entrepreneurship in Small and Medium Size Enterprises: Orientation, Environment and Strategy, Chentelham, UK: Edward Edgar, pp.39-56.
- EYÜPOĞLU, A.A. (1995). Risk Yönetim Aracı Olarak Futures Piyasaları: Yapısı, İşleyiş Mekanizmaları ve Bazı Ülke Örnekleri, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını.
- FARRELL, J.M. ve Hoon, A. (2010). What's Your Company's Risk Culture?, [www.directorship.com/](http://www.directorship.com/)(Erişim Tarihi:15/10/2017).
- FAWCETT, S.E.,vd. (1995). The Realities of Operating In Mexico: an Exploration of Manufacturing and Logistics Issues, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(3), pp.49-68.
- FERMA (Federation of European Risk Management Association). (2003). A Risk Management Standard, [www.ferma.eu/](http://www.ferma.eu/) (Erişim Tarihi:08/09/ 2017).
- FİGUEIRA-DE-LEMOS, F.,vd. (2001). Risk Management in the Internationalization Process of The Firm, *Journal of World Business*, 46(2), pp.143-153.
- FİKİRKOCA, M. (2003). Bütünsel Risk Yönetimi, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- FRASER, I. ve Henry, W. (2007). Embedding Risk Management: Structures and Approaches, *Managerial Auditing Journal*, 22(4), pp.392-409.

- GANKEMA, H.G.,vd. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: an Evaluation of Stage Theory, *Journal of Small Business Management*, 38(4), pp.15-27.
- GLÜCKLER, J. (2006). A Relational Assessment of International Market Entry in Management Consulting *Journal Of Economic Geography*, (6), pp.369-393.
- GORDON, C. (2012). Cashing in on Corporate Culture, <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/januaryfebruary/regulars/camagazine5413.aspx/>(Erişim Tarihi:15/06/2017).
- GRİFFİN, R.W. ve Pustay, M.W. (1999). *International Business: A Managerial Perspective*, (2nd Ed.), Reading, Mass: Addison-Wesley.
- GÜRSOY, Y. (2009). *Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi*, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- HELDMAN, K. (2005). *Project Manager's Spotlight on Risk Management*, Alameda: Harbor Light Press.
- HERTZ, D.B. ve Thomas, H. (1983). *Risk Analysis and its Applications*, Singapore: John Wiley and Sons.
- HİLL, C.W.,vd. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, (11), pp.117-128.
- HİLL, C.W. (2001). *International Business, Competing in the Global Marketplaces: Postscript*, (3rd Ed.), New York: Irwin-Mc Graw-Hill.
- HİLL, C.W. (2009). *International Business, Competing in the Global Market Place*, Boston: Mcgraw-Hill.
- HİLLSON, D. (2012). How Much Risk is too Much Risk? Understanding Risk Appetite, <http://www.risk-doctor.com/>(Erişim Tarihi:14/04/2017).
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G.,vd. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (3rd Ed.), New York: Mcgraw-Hill.
- HOLLENSSEN, S. (2004). *Global Marketing*, England: Pearson Education.
- HOLLENSSEN, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- HOLLENSSEN, S. (2008). *Essentials of Global Marketting*, Harlow: Pearson Education Ltd.

- HOLLENSSEN, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (5th Ed.) Essex: Prentice Hall.
- HOLLENSSEN, S. (2014). *Global Marketing* , (6th Ed.), Harlow: Pearson Education Ltd.
- HOLLMAN, K.W. ve Forrest, J.E. (1991). Risk Management in a Service Business, *International Journal of Service Industry Management*, 2(2), pp.49-65.
- IIF (The Institute of International Finance). (2009). *Reform in the Financial Services Industry strengthening Practices for a More Stable System*, Washington DC., [https://www.iif.com/system/files/iifreport\\_reformfinancialservicesindustry\\_1209.pdf](https://www.iif.com/system/files/iifreport_reformfinancialservicesindustry_1209.pdf)/(Erişim Tarihi:25/07/2016).
- IRM (The Institute of Risk Management). (2012). *Risk Culture under the Microscope Guidance For Boards*, [https://www.theirm.org/media/885907/Risk Culture\\_Pdf/](https://www.theirm.org/media/885907/risk-culture-pdf/)(Erişim Tarihi:12/03/2017).
- IRM (The Institute of Risk Management). (2012). *Risk Culture: Resources for Practitioners*,[www.iaa.org.uk/pdf/](http://www.iaa.org.uk/pdf/)(Erişim Tarihi:21/01/2017).
- IRMSA (Institute of Risk Management South AFRICA). (2004). *Enterprise Risk Management – Code of Practice*, pp.97.
- İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası). (2002). *Finansal Vadeli İşlem Piyasalarına Giriş, Vadeli İşlemler Piyasası Müdürlüğü*, İstanbul: Tasarım Matbaacılık Hizmetleri.
- JOBBER, D. ve Lancaster, G. (2012). *Selling and Sales Management* , (9th Ed.), Essex: Pearson Education Limited.
- JOHANSON, J.M. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems- A Network Approach*, In: Hood, N.; & Vahlne ,J-E. (Eds), *Strategies in Global Competition*, New York : Croom Helm.
- JOHANSON, J. ve Wiedersheim, P.F. (1975). *The Internationalization of The Firm- Four Swedish Cases*, *Journal of Management Studies*, 12(3), pp.305–322.

- JOHANSON, J.ve Mattsson, L.G. (1993). The Markets as Networks Tradition in Sweden, in: Research Traditions in Marketing, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- JOHANSON, J. ve Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of The Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23-32.
- JOHANSON, J. ve Vahlne J.E. (1990). The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, 7(4), pp. 7-17.
- JOHANSSON, J. (2006). Global Pazarlama, Yabancı Giriş, Yerel Pazarlama ve Küresel Yönetim (4.baskı), New York: Mcgraw-Hill.
- JOHN, R. (1997). Global Business Strategy, London: International Thomson Business Press.
- JOHNSON, G.,vd. (2008). Exploring Corporate Strategy, (8th Ed.), Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- JONES, M. V. ve Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time, *Journal of International Business Studies*, 36(3), pp.284-303.
- KALAYCI, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KARAFAKİOĞLU, M. (2000). Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar (3.baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- KARAFAKİOĞLU, M. (2008). Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar (5.baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- KATSİKEAS, C. S. ve Piercy, N.F. (1993). Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC, *Journal of International Marketing*, 1(3), pp.23-47.
- KAYA, E.B. (2007). Risk Yönetimi ve Değerlemesi, Maliye Eğitim Merkezi İç Denetçi Eğitim Semineri Notları, Ankara.

- KEİTSCH, D. (2007). Risiko Management, Stuttgart: Editura Schäffer-Poeschel, pp.6-217.
- KİMBALL, R. (2000). Failures in Risk Management, *New England Economic Review*, January/February, (4), pp.1-12.
- KİRPALANI, V.H. (1985). International Marketing, New York: Random House Inc.
- KNIGHT, G. ve Çavuşgil S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities and The Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp. 124–141.
- KOCH, A.J. (2001). Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), pp. 351-361.
- KOTABE, M. ve Helsen, K. (2010). Global Marketing Management, NJ, U.S.: John Wiley & Sons, Inc.
- KOTLER, P. ve Armstrong, G. (1994). Principles of Marketing, New Jersey: Prentice-Hall.
- KOTLER, P.H.,vd. (2002). Marketing Podręcznik Europejski (Principles of Marketing), Warszawa: Polish Economics Publishers.
- KPMG. (2009). Never Again? Risk Management in Banking Beyond the Credit Crisis, New York: KPMG.
- KURTARAN, A. (2007). Doğrudan Yabancı Yatırım Kararları ve Belirleyicileri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), s.367-382.
- LAKOMAA, E. (2009). Models for Internationalization, A Study of The Early Steps of the Internationalization of Scandinavian Media Companies, Stockholm School of Economics, Sweden.
- LEOPOULOS, V.,vd. (2006). Risk Management for SMES: Tools to Use and How, *Production , Planning & Control*, 17(3), pp.322-332.
- LLOYD-REASON, L. ve Mughan, T. (2002). Strategies For Internationalisation Within SMES: The Key Role Of Owner-Manager, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 9(2), pp.120-129.

- MBSGB (Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı). (2008). Kurumsal Risk Yönetimi, <http://www.sgb.gov.tr/Kurumsalriskyönetimi.pdf>/(12/12/2017).
- MARHAVİLAS, P. ve Koulouriotis D. (2012). Developing a New Alternative Risk Assessment Framework in The Work Sites By Including a Stochastic and a Deterministic Process: A Case Study for the Greek Public Electric Power Provider, *Safety Science*, (50), pp. 448– 462.
- MASKUS, K. (2004). Encouraging International Technology Transfer, UNCTAD/ ICTSD Issue Paper No. 7.
- MASUM, M. ve Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMES: Strategies and Methods, Vasteras, Sweden. /<Http://Mdh.Diva-Portal.Org/Smash/Record.Jsf?Pid=Diva2:121500>./(Erişim Tarihi:17/12/2016).
- McDOUGALL, P.P. ve Oviat, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *Academy of Management Journal*, 43(5), pp.902–906.
- MENDENHALL, M.V. (1995). Global Management, Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- MEYER, K. ve Estrin, S. (2001). Brownfield Entry in Emerging Markets, *Journal of International Business Studies*, 32(3), pp.575-584.
- MEYER, K. ve Nguyen, H. (2005). Foreign Investment Strategies and Sub-National Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam, *Journal of Management Studies*, 42(1), pp. 63-93.
- MİGA (Multilateral Investment Guarantee Agency). (2011). World Investment and Political Risk,<Www.Miga.Org>. /(Erişim Tarihi:22/04/2017).
- MİLES, M.P.,vd. (1993).The İnterrelationship Between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation, *Journal of Applied Business Research*, 9(4), pp.1234.
- MOURA, D.F. ve Pedro, M.C. (2011). An Analysis of The Political Risks Environment in American Developing Countries, *International Journal of Academic Research*,3(4), pp. 287.

- MTIGWE, B. (2005). The Entrepreneurial Firm Internationalisation Process in The Southern African Context: A Comparative Approach, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 11(5), pp. 358-377.
- MULLER, T. (2007). Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment Versus Acquisition, *Review of International Economics*, 15(1), pp.93-111.
- MUSTEEN, M.,vd. (2010). The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance: a Study of Czech SMES, *Journal of World Business*, 45(3), pp.197-205.
- MUTINELLİ, M. ve Piscitello, L. (1998). The Influence of Firm's Size and International Experience on The Ownership Structure of Italian FDI in Manufacturing, *Small Business Economics*, 11(1), pp.43-56.
- MUTLU, E.C. (1999). Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama, İstanbul: Beta Yayınları.
- MUTLU, E. (2005). Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama, İstanbul: Beta Yayınları.
- NEGRUŞ, M. (1986). Mijloace Şi Modalităţ De Plată Internaţională, Bucureşti: Editura Academiei R.S.R.
- OBRECHT, J. J. (2004). Entrepreneurial Capabilities: A Resource-Based Systematic Approach to International Entrepreneurship, In L-P. Dana (Ed.) Handbook of Research on International Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, pp.248-264.
- OLIVARES-MESA, A. ve Suarez-Ortega, S. (2007). Factors Affecting The Timing of The Export Development Process In Spanish Manufacturing Firms, *Advances In International Marketing*, (17), pp.89-105.
- OSLAND, G.E.,vd. (2001). Selecting International Modes of Entry and Expansion, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), pp.153-161.
- OVIATT, B.M. ve Mcdougal, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling The Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp.537-553.

- ÖZBİLGİN, İ. (2017). Risk ve Risk Çeşitleri,  
[Http://Www.Bilisimdergisi.Org/S145/Pdf/86-93.Pdf./](http://www.bilisimdergisi.org/S145/Pdf/86-93.Pdf/)(Erişim Tarihi:14/08/2017).
- ÖZDAMAR, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, (5.baskı),  
Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- ÖZER, M.A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ÖZTÜRK, A.S. (2006). Küresel Sınırları Zorlamak: Uluslararasılaşma ve Sınırları  
Zorlayan İşletmeler, Bursa: Ekin Kitabevi.
- PALIWODA, J.S. ve Thomas, M.J. (1998). International Marketing, (3rd Ed.), Oxford:  
Butterworth Heinemann Inc.
- PAN, Y. (1999).The Impact of Order and Mode of Entry on Profitability and Market  
Share, *Journal of International Business Studies*, 30(1), pp.81–103.
- PARK, W. ve Lippoldt, D. (2005). International Licensing and The Strengthening of  
Intellectual Property Rights in Developing Countries During The 1990s, *OECD  
Economic Studies*, (40).
- PERRİN, T. (2008). Assessing Your Company’s Risk Culture, Newyork: Towers  
Perrin.
- PHATAK, A.V. (1989). Uluslararası Yönetim. (Çev. T. Somay ve A. Baransel),  
İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- PHATAK, A.V.,vd. (2005). İnternational Management Managing in a Diverse and  
Dynamic Global Environment, Newyork: Mcgraw-Hill/Irwin.
- ARENİUS, P.M. (2002). Creation of Firm-Level Social Capital, its Exploitation, and  
the Process of Early Internationalization, Unpublished Doctoral Dissertation,  
Helsinki University of Technology, Helsinki, pp.35.
- PMI (Project Management Institute). (2004). A Guide to The Project Management  
Body of Knowledge, PMBOK ,(3rd Ed.), Pennsylvania: Project Management  
Institute, Inc.
- POWER, M.A. (2012). Risk Culture in Financial Organisations a Research Report,  
Centre for Analysis of Risk and Regulation.  
<http://www.lse.ac.uk/accounting/Assets/carr/documents/Risk-Culture-in->

[Financial-Organisations/Final-Risk-Culture-Report.pdf](#)(Erişim Tarihi:26/12/2017).

- PWC (Pricewaterhousecoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri). (2006). Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi, İstanbul: Infomag Yayıncılık, s.11.
- PRAHALAD, C.K. (1990). The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*,(33), May-June, pp.79-91.
- RAJAN, S. ve Pangarkar, N. (2000). Mode of Entry Choice: an Empirical Study of Singaporean Multinationals, *Asia Pacific Business Review*, 17(1), pp.49-66.
- RASHEED, H. (2005). Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment, *Journal Small Business Management*, 43(1), pp. 41-54.
- REID, S. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business*,12(2), pp.101-112.
- REID, S. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *International Marketing Review*, 1(2), pp.44-56.
- RITCHIE, B. ve Brindley, C. (2007). Supply Chain Risk Management and Performance. a Guiding Framework for Future Development, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), pp.303-322.
- ROESCHMANN, A.Z. (2014). Risk Culture: What It is and How It Affects an Insurer's Risk Management, *Risk Management and Insurance Review*, 17(2), pp.277-296.
- ROOT, F.R. (1994). Entry Strategies for International Markets, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- RUZZIER, M.,vd. (2006).SME Internationalization Research: Past, Present, and Future, *T. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp.476-497.
- SABAN, M. ve Genç, M. (2006). Ortak Girişimlerin Konsolidasyonu, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*,(32), pp.137-148.
- SHEPHERD, D.A.ve Wiklund, J. (2005). Entrepreneurial Small Business: a Resource-Based Perspective, Chaltenham, UK: Edward Edgar Publishing Limited.

- SİDORYUK, A. (2006). Motives for and Barriers Against Entering The Russian Seafood Market, Master thesis, Department Of Economics And Management, University Of Tromsø.
- SMALLMAN, C. (1996). Risk and Organizational Behavior: A Research Model, *Disaster Prevention and Management*, 5(2), pp.12-26.
- SMART, D. ve Conant, J. (1994). Entrepreneurial Orientation Distinctive Competencies and Organizational Performance, *Journal of Applied Business*, 10(3), pp.28-38.
- SBP (State Bank Of Pakistan). (2003). Risk Management Guidelines for Commercial Banks and Dfis, <Http://Www.Sbp.Org.Pk/About/Riskmgm.Pdf/>(Erişim Tarihi:12/07/2017).
- STONEHOUSE, G.,vd. (2004). Global and Transnational Business, Strategy and Management, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- STRAUB, T. (2007). Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions, Verlag, Wiesbaden: Deutscher Universitäts.
- SULLIVAN, J. (1999). Exploring International Business Environments, Boston: Pearson Publishing.
- TAYLOR, C.,vd. (2000). Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNCS, *International Marketing Review*, 17(2), pp.146-163.
- TCHANKOVA, L. (2002). Risk Identification – Basic Stage in Risk Management, *Environmental Management and Health*, 13(3), pp.290 – 297.
- TDK (Türk Dil Kurumu). Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.org.tr/TR/Genel/>(Erişim Tarihi: 20/09/2017).
- TEK, Ö.B. (1999). Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, İstanbul: Beta Yayın.
- TEKER, D.L. (2006). Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, İstanbul: Mart Matbaacılık.
- TEKİN, M. (2008). Sayısal Yöntemler: Bilgisayar Çözümlü Alıştırmalar, (6.baskı), Konya: Günay Ofset.

- TEKİN, M. (2009). Üretim Yönetimi, Cilt 1 , (6. baskı), Konya: Günay Ofset.
- TERPSTRA, V. ve H., Cho-ming, Y.H. (1990). Piggybacking: a Quick Road to Internationalisation, *International Marketing Review*, 7(4), pp.52-63.
- TERPSTRA, V. ve Ravi, S. (1994). International Marketing , (6th Ed.), Orlando, USA: The Dryden Press.
- TERPSTRA, V. ve Ravi, S. (2000). International Marketing, (8th Ed.), Florida: The Dryden Press.
- THOMAS, P. (2009). Strategic Management, Course at Chalmers University of Technology.
- TRANTIS, J.E. (1999). Creating Successful Acquisition and Joint Venture Projects, A Process and Team Approach, First Published, Connecticut: Qurum Books.
- TRUSLOW, D. (2003). Operational Risk Management: It's Everyone's Job, *The RMA Journal*, 85(5), pp.34-37.
- TSVETELİNA, S. (2015). Formal Institutions and Entry Modes in Developing Countries in Eastern Europe – The Case of Bulgaria.
- TUNCEL, G. ve Alpan, G. (2010). Risk Assessment and Management for Supply Chain Networks: A Case Study, *Computers in Industry*, 61(3), April, pp. 250-259.
- TÜSİAD (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği). (2008). Kurumsal Risk Yönetimi, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-2/452, Şubat, İstanbul: Graphis Matbaası.
- ULAŞ, D. (2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları, Ankara: Turhan Kitabevi.
- USTA, Ö. (2008). İşletme Finansı ve Finansal Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÜRETEN, S. (2005). Üretim/işlemler Yönetimi, Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, (5. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- VALSAMAKİS, A.C., vd. (2000). Risk Management, (2nd Ed.), Sandton: Heinemann Higher and Further Education.
- VAUGHAN, E.J. ve Vaughan, T.M. (1995). Essential of Insurance: A Risk Management Perspective, New York: Wiley.

- WACH, K. (2012). Market Entry Modes for International Businesses,  
<https://www.researchgate.net/publication/>(Erişim Tarihi:19/11/2016).
- WALL, S. ve Rees, B. (2001). Introduction to International Business, Essex: Prentice Hall.
- WELCH, L.S. ve Loustarinen, R. (1988). Internationalization: Evulation of a Concept, *Journal of General Management*, 14 (2), pp.36-156.
- WILLIAMS, J.,vd. (1998). Risk Management and Insurance, (8th Ed.), Singapore: Irwin McgrawHill.
- WINCH, G. (2002). Managing Construction Projects, an Information Processing Approach, Oxford: Blackwell Publishing.
- WIND, Y. ve Perlmutter, H. (1977). On The Identification of Frontier Issues in International Marketing, *Columbia Journal of World Business*, (12), pp.131-139.
- YALÇINKAYA, T. (2004). Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları, Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri, No:2004/05, Muğla, s.9-10.
- YARIZ, A. (2012). Bankacılıkta Risk Yönetimi: Risk Matrisi Uygulaması, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- YİP, G.S. (1982). Gateways To Entry, *Harvard Business Review*, 60 (5), pp. 85-92.
- YOUNG, J. (2006). Operational Risk Management – The Practical Application of a Qualitative Approach, Pretoria: Van Schaik Publishers.
- YOUNG, S.J.,vd. (1989). International Market Entry and Development, Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- YTÜ (Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü). Risk Yönetimi,/  
<http://www.ytukvk.org.tr>, (Erişim Tarihi: 22/11/2017).
- YUNG, M. (2006). Determinats of FDI Mode Choice: Acquisition, Brownfield and GreenField Entry in Foreign Markets, *Canadian Journals of Administrative Science*, 23(3), pp.202-220.
- ZHAO, H. ve Hsu, C.C. (2007). Social Ties and Foreign Market Entry: An Empirical Inquiry. *Management International Review*. (47), pp. 815-844.

## **EK: ANKET FORMU**

### **TRC1 (GAZİANTEP, ADIYAMAN VE KİLİS) BÖLGESİNDE YER ALAN ULUSLARARASI İŞLETMELERİN RİSK KÜLTÜRÜ İLE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ANKET FORMU**

Sayın İlgili;

Bu anket, **Hakan BİLGÜTAY** tarafından **Doç. Dr. Mehmet DENİZ** danışmanlığında yürütülen doktora tez çalışması kapsamında TRC1 (Gaziantep, Adıyaman ve Kilis) bölgesinde yer alan ‘‘**Uluslararası İşletmelerin Risk Kültürü İle Uluslararasılaşma Stratejileri Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına**’’ yönelik yapılan tez çalışmasına ilişkindir. Çalışmadan elde edilen veriler bilimsel tabanlı bir doktora çalışması için kullanılacak ve veri gizliliği ilkesince saklanacaktır. Ankette katılımcının kimliğini ortaya çıkaracak kişisel hiçbir soru yer almamaktadır. Bu nedenle katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırması istenmektedir. Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkürler eder, saygılar sunarız.

**Hakan BİLGÜTAY**

**İnönü üniversitesi.**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yönetim ve organizasyon**

**Doktora öğrencisi**

**Tel: 0 505-6610762**

**Doç. Dr. Mehmet DENİZ**

**İnönü üniversitesi İ.İ.B.F.**

**Tel: 0 (422) 3774273**

**Email: mehmet.deniz@inonu.edu.tr**

**Email: hakanbilgutay62@hotmail.com**

### **I. BÖLÜM: ANKETİ CEVAPLAYAN YETKİLİ İLE İLGİLİ BİLGİLER**

#### **1. İşletmenizdeki Göreviniz:**

- ( ) Yönetim Kurulu Başkanı veya Üyesi                      ( ) Genel Müdür  
( ) Genel Müdür Yardımcısı                                      ( ) Müdür  
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz:.....)

#### **2. Yaşınız:**

- ( ) 21-30 arası      ( ) 31-40 arası      ( ) 41-50 arası      ( ) 51-60 arası      ( ) 61 ve daha fazla

#### **3. Cinsiyetiniz:**

- ( ) Kadın                      ( ) Erkek

#### **4. Eğitim durumunuz:**

- ( ) İlköğretim      ( ) Lise      ( ) Meslek Yüksekokulu      ( ) Fakülte      ( ) Y.Lisans/Doktora

## **II. BÖLÜM: İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER**

### **1. İşletmenizin hukuki yapısı:**

Anonim Şirket  Limited Şirket  Kolektif Şirket  Komandit Şirket  Adi Şirket

### **2. İşletmenizde çalışan personel sayısı (yaklaşık olarak):**

1-10  10-50  51-100  101-250  250 ve üzeri

### **3. İşletmenizin faaliyet konusu:**

Kâğıt ve ürünleri  Gıda, içki, tütün  Tekstil, dokuma, giyim, deri  
 Metal ana sanayii  Petrol ürünleri, plastik  Metal eşya, makine  
 Taş, toprak, cam  Orman ürünleri, mobilya  Diğer (lütfen belirtiniz:.....)

### **4. İşletmenizin Faaliyet Türü: (Lütfen geçerli olanları işaretleyiniz)**

Üretim  İç Ticaret  Dış Ticaret

### **5. Yıllık Cironuz: (x1000 TL)**

0-100  100- 500  500 - 1.000  1.000 - 5.000  5.000 - 25.000  25.000 ve üzeri

### **6. İşletmeniz kim tarafından yönetilmektedir?**

Firma sahibi  Profesyonel Yönetici

### **7. İşletmenizin bugüne kadar teşvik yasalarından faydalandı mı?**

Hayır, hiç faydalanmadık  Evet, faydalandık ( Kaç kez ..... )

## **III. BÖLÜM: RİSK KÜLTÜRÜ ANKETİ**

	Çalıştığımız kurumla ilgili, aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Büyük ölçüde katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Riskler istatistik ve kurallara uygun olarak değerlendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşlemler ayrıntılı kontroller sonucu denetlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Performans hedeflerimiz genellikle finansal gösterge odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kararlar, belirsizlikleri ortadan kaldıracak yeterli bilgi toplandıktan sonra verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Risk bilgisi diğer ekiplerle geniş bir biçimde paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Riskler açıkça iletilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kararlar sezgi ve tahminlere dayalıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Süreçlere herkesin aynı şekilde uyduğu garanti edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Riskler çok iyi tanımlanmış formül ve yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Risk rakamları(riskin yaratacağı etki gibi) gerçek değerlerle tanımlanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Süreçler iyi bir şekilde tanımlanmış ve detaylandırılmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Kararlar hızlı bir şekilde verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
13	En önemli risklerin seçiminde açık kurallar kullanılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Risk iştahı(kabul edilen /hedeflenen risk seviyesi) açıkça belirtilmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Risk kaçınılması ya da azaltılması gereken bir şeydir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Riskle ilgili kararların kimler tarafından verileceği resmi kurallar tarafından belirlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Hedef ve görevler kesinlikle iş planına dayalı olarak belirlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Risk yönetimi bilinen risk seviyesine odaklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Belirsizlikleri azaltmak amacıyla daha fazla bilgi toplamak kararlarda gecikmelere neden olabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Birim bağımsız olarak hareket eder.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Ana odak noktası gelecek 12 aydır.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Kararlar sık sık değişir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Karar verme sürecine tüm ekip iştirak eder.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Riskler, sayısal faktörler (örn. maliyet, üretim kayıpları) kullanılarak değerlendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )

28	Risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Risk, değişkenlik veya normal bir durumdan sapma olarak değerlendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Karar vermede uzlaşma aranır.	( )	( )	( )	( )	( )

#### **IV. BÖLÜM: ULUSLARARASILASMA STRATEJİLERİ ANKETİ**

**1. İşletmenizin Uluslararasılaşma Stratejilerini Belirlerken Aşağıdaki Faktörlerin Ne Derece Etkili Olduğunu Lütfen Değerlendiriniz?**

	<b>Kesinlikle Etkisiz</b>	<b>Etkisiz</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Etkili</b>	<b>Kesinlikle Etkili</b>
Her bir yöntemin getireceği maliyetler ve getiriler	( )	( )	( )	( )	( )
Her bir yöntemin getirdiği risk	( )	( )	( )	( )	( )
Her bir yöntemin bize sunduğu kontrol gücü/ımkânı	( )	( )	( )	( )	( )
Pazarın hukuksal yapısı	( )	( )	( )	( )	( )
Pazarın sosyo-kültürel yapısı	( )	( )	( )	( )	( )
Pazarın ekonomik yapısı	( )	( )	( )	( )	( )
Pazarın politik yapısı	( )	( )	( )	( )	( )
Ülke Yakınlığı	( )	( )	( )	( )	( )
İşletmenin önceki deneyimleri	( )	( )	( )	( )	( )
Üst yönetimin istek ve arzuları	( )	( )	( )	( )	( )
Finansal olanaklarımız	( )	( )	( )	( )	( )
Şirketimizin her bir yöntem için gerekli altyapısı olup olmadığı	( )	( )	( )	( )	( )
Rakiplerin stratejileri	( )	( )	( )	( )	( )
Sektördeki genel eğilimler	( )	( )	( )	( )	( )

**2. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinizi hangi bölgelerde yapmaktasınız?**

- ( ) Orta Doğu                      ( ) Uzak Doğu                      ( ) Avrupa Birliği                      ( ) Afrika  
( ) Doğu Avrupa ve Rusya                      ( ) Kuzey Amerika                      ( ) Güney Amerika                      ( ) Avustralya

**3. Uluslararası pazarlarda Kaç yıldır faaliyet göstermektесiniz?**

- ( ) 1-3                      ( ) 4-6                      ( ) 6-10                      ( ) 10 ve üzeri

**4. İşletmenizin Uluslararası faaliyetlerinin niteliğini aşağıda belirtilen stratejilerden hangileri en iyi şekilde tanımlamaktadır? (Kullandığınız yöntemlerin karşısına lütfen (X) şeklinde İşaretleyiniz.)**

İhracat (Doğrudan ve Dolaylı)	( )	Anahtar Teslim Projeler	( )
Lisans Anlaşmaları	( )	Montaj Operasyonları	( )
Doğrudan Yabancı Yatırım	( )	Sözleşmeli Üretim	( )
Stratejik Ortaklık	( )	Yönetim Sözleşmesi	( )
Franchising	( )	Yabancı Bir Şirket Satın Alma	( )
Yabancı Bir Şirket İle Birleşme	( )	Diğer (Lütfen İşaretleyiniz).....	

**5. Uluslararası faaliyetlerinizde kullanmak için bilgiyi hangi kaynaklardan elde ettiğinizi lütfen işaretleyiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**

Bilgiyi Kendiniz Oluşturuyorsanız		Bilgiyi Aracı Kuruluşlardan Elde ediyorsanız	
Anket	( )	Uluslararası Organizasyonlar	( )
Gözlem	( )	Ticari Birlikler	( )
Görüşme	( )	Fuarlar	( )
Yönetici ve/veya diğer çalışanların geçmiş deneyimleri	( )	Hükümetler	( )

**6. İşletmenizde dış ticaret işlemlerinin aşağıda belirtilenlerden hangisi tarafından gerçekleştirildiğini lütfen işaretleyiniz. ( Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)**

Üst Düzey Yöneticiler	( )
Dış Ticaret Bölümü	( )
Pazarlama/Satış Bölümü	( )
Aracı Kişi/Kuruluşlar	( )
Diğer (Lütfen belirtiniz)	( )