

Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 26.01.2022
Makale Kabul Tarihi: 27.02.2022

**İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA SİVİL TOPLUM
KURULUŞLARININ ROLÜ
THE ROLE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS
IN THE INTERNATIONALIZATION OF BUSINESSES**

Hülya UZUN¹

ÖZ

Sivil toplum kuruluşları, işletme yazınında çok geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Gerek kavramsal, gerekse ampirik çalışmalarda farklı boyutlarda incelenen sivil toplum kuruluşları, uluslararası boyutta toplumsal yaşama değer katma adına farklı faaliyetlerde bulunmaktadır. Yerel pazardan küresel alana kadar tüm pazar alanlarında yaptıkları faaliyetlere bakıldığında, işletmelerin gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Özellikle bu katkı, dış pazarlara hizmet verme seçeneklerinin daha az olması ve sınırlı kaynaklara sahip olmaları sebebiyle küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük fayda sağlamaktadır.

Günümüzde büyümek için ulusal sınırların dışına çıkması gerektiğinin ve pazarın küreselleştiğinin farkında olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, başarıya giden yolun küresel endüstri şartları hakkında bilgi sahibi olmak ve kendilerini bu şartlara göre hazırlamak olduğunu bilmektedir. Bu doğrultuda işletmelere yol göstererek başarılı olmalarına katkı sağlayacak olanlar yine sivil toplum kuruluşlarıdır. Bağımsız ve topluma hizmet etmek için gönüllü faaliyetlerde bulunan sivil toplum kuruluşları sahip oldukları güçle gerekli bilgiye ulaşan, sorunları çözme noktasında aktif olan kuruluşlardır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin uluslararasılaşmasında sivil toplum kuruluşların rolüne ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerin küresel endüstri şartlarına uygun hareket edebilmeleri için bilgi elde etme, eğitim ve danışmanlık, iletişim ve güven temelli ağ bağlantıları oluşturma ile yenilikçilik üzerine STK'ların rolleri geniş bir çerçevede ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *İşletmelerin Uluslararasılaşması, STK'ların Rollerini, Bilgi Elde Etme, Ağ Bağlantıları, Eğitim ve Danışmanlık, Yenilikçilik.*

ABSTRACT

NGOs have discussed with a broader perspective in business literature. Non-governmental organizations, which are examined in different dimensions in both conceptual and empirical studies, carry out different activities in order to add value to social life at the international level. When considering their activities in all market areas from the local market to the global arena, it also contributes to the development of businesses. In particular, this

¹ Dumlupınar Üniversitesi, hulya.cinar@dpu.edu.tr, 0000-0003-4122-5014

contribution provides great benefits for small and medium-sized enterprises, as they have fewer options to serve foreign markets and have limited resources.

Nowadays small and medium-sized businesses, who are aware of the need to go beyond national borders and the globalization of the market in order to grow, know that the way to success is to have information about the global industry conditions and to prepare themselves according to these conditions. In this direction, those who will guide businesses and contribute to their success are also non-governmental organizations. Non-governmental organizations, which are independent and carry out voluntary activities to serve the society, are organizations that reach the necessary information with the power they have and are active in solving problems.

The aim of this study is to present a conceptual framework regarding the role of non-governmental organizations in the internationalization of businesses. In the study, the roles of non-governmental organizations on obtaining information, training and consultancy, communication and creating trust-based network connections and innovation, which small and medium-sized enterprises for to act in accordance with global industry conditions, are discussed in a broad framework.

Keywords: *Internationalization of the Businesses, NGOs Roles, Obtaining Information, Network, Training and Consulting, Innovation..*

1.GİRİŞ

Günümüzde büyümek için ulusal sınırların dışına çıkması gerektiğinin ve pazarın küreselleştiğinin farkında olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, başarıya giden yolun küresel endüstri şartları hakkında bilgi sahibi olmak ve kendilerini bu şartlara göre hazırlamak olduğunu bilmektedir. Bir işletme için uluslararası faaliyetlere başlamak, bir değişimdir. Değişimin gerçekleşmesi için, bir kişinin ya da bir şeyin onu başlatması ve onun uygulanması için liderlik etmesi gerekmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 1993:255).

Bağımsız ve topluma hizmet etmek için gönüllü faaliyetlerde bulunan sivil toplum kuruluşları (STK) sahip oldukları güçle gerekli bilgiye ulaşan, sorunları çözme noktasında aktif olan kuruluşlardır. STK'lar, uluslararası ilişkilerin hemen hemen her alanında önemli görevlerde bulunmakta (Bae, 2003; Buckley, 2002; Lukaszczyk ve Williamson, 2010), karmaşık yönetim ile ilgili problemlerle örgütlerin karşılaşması durumunda liderlik yapmakta (Hailey ve James, 2004:345) özellikle küçük ve yerel işletmeler için, yenilikçi, güçlü ve iyi organize edilen sahnede önemli bir rol oynamaktadır (Doh ve Teegen, 2003:xii; Tate vd., 2013:271). Yerel pazardan küresel alana kadar tüm pazar alanlarında yaptıkları faaliyetlere bakıldığında, işletmelerin gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Özellikle bu katkı, dış pazarlara hizmet verme seçeneklerinin daha az olması, sınırlı kaynaklara sahip olmaları sebebiyle küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük fayda sağlamaktadır.

İşletmelerin uluslararası alanda başarılı olabilmesi için STK'ların oynadığı rolleri belirli başlıklar altında toplamak için yapılan araştırmada Prunello (2013) tarafından işletmelerin ihracatı geliştirmede ticareti geliştirme kuruluşlarının rolü üzerine yapılan çalışmada, ticareti geliştirme kuruluşlarının bilgi elde etme, eğitim, tavsiye/danışmanlık ve ağ kurma rollerinin olduğu tespit edilmiştir. Lunenburg (2010:3) tarafından yapılan çalışmada ise, işletmelerin uluslararası pazarda rekabet ortamında başarılı olmalarında destek olan bir takım organizasyonların oynadığı en az üç rol olduğu, bu rollerin danışmanlık, eğitim ve araştırma olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak işletmelerin uluslararasılaşmasında büyük öneme sahip olan STK'ların, yaptıkları faaliyetleri çerçevesinde değerlendirildiğinde bilgi elde etme, eğitim ve danışmanlık, iletişim ve güven temelli ağ bağlantıları oluşturma ile yenilikçilik rollerine sahip oldukları ifade edilebilir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı işletmelerin uluslararasılaşmasında STK'ların rolüne ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerin küresel endüstri şartlarına uygun hareket edebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi elde etme, eğitim ve danışmanlık, iletişim ve güven

temelli ağ bağlantıları oluşturma ile yenilikçilik üzerine STK'ların rolleri geniş bir çerçevede ele alınmaktadır.

Çalışmada ilk olarak, uluslararasılaşma ve STK'lar hakkında bilgi verilmiş, daha sonra işletmelerin uluslararasılaşmasında STK'ların rolleri açıklanmıştır. Son olarak STK'ların günümüzde her alanda gerçekleştirdikleri faaliyetlerdeki başarılarının dışında işletmelerin uluslararasılaşması konusunda da yaptıkları faaliyetlerin önemi ve gelecekte yapılması gerekenler, sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

1. ULUSLARARASILAŞMA

Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zamankinden daha fazladır. Sadece gelişmiş ülkelerin değil, gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri de uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedir. Böylece yeni pazar imkânları elde etmeyi ve/veya yeni üretim fırsatları bulmayı amaçlayan işletmeler (Wang ve Ngoasong, 2012:144), kendi ülkeleri dışındaki pazarlarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmakta (Öztürk, 2006:1) ve uluslararasılaşma konusunu gündeme getirmektedir.

Uluslararasılaşma olgusu, tarihsel olarak çok eskilere dayanmaktadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:149) fakat işletmenin küresel ölçekte büyümesi ve gelişmesi anlamına gelmesinden dolayı günümüzde, vazgeçilmez bir unsur haline geldiği ileri sürülebilir (Mironov-Duret vd., 2011:85). Uluslararasılaşma, ekonomik gelişme, ülke refahı ve uluslararası itibar için faydalıdır (Ruzzier vd., 2007:16). Aynı zamanda, küreselleşen iş dünyasında varlığını sürdürebilmek ve rekabet avantajları yakalamak için de önemli bir harekettir.

Uluslararasılaşma, bir işletmenin satış hasılatı ya da işlemleri kendi ülkesinin dışından elde edilme derecesini göstermektedir (Elango, 2004:432) ve işletmelerin uluslararası katılımını derece derece arttırdığı bir süreçtir (Johanson ve Vahlne 1977:23; Johanson ve Vahlne, 1990:11; Janjuha-Jivraj vd., 2012:201). Graves ve Thomas (2006:208) uluslararasılaşma kavramını, “hem gelecekteki uluslararası faaliyetlerin doğrudan ve dolaylı etkisine yönelik daha çok bilinçlenme, hem de başka ülkelerdeki işletmelerle faaliyetler kurma, bu faaliyetleri yönetme süreci”, Alexander ve Myers (2000:342) ise, “iç pazardan küresel pazara hareket”, “faaliyetlerin yayılması” olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerin ulusal sınırların dışına faaliyetlerini yayması (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:149; Öztürk, 2006:1), sınır ötesi uluslararası faaliyetlere artan katılım süreci (Welch ve Luostarinen, 1988:156) olarak da genel anlamda ifade edilmeye çalışılan uluslararasılaşma, bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere bir işletmenin uluslararasılaşması için ihracat faaliyetlerinin yanında ithalat faaliyetlerinin de düşünülmesini gerektirmektedir.

İşletmelerin, uluslararası faaliyetlere katılmaya yönelik düşünceye sahip olmaları ile birlikte yurtdışına yönelik yaptıkları her türlü faaliyet uluslararasılaşma ile ilgilidir. Dolayısıyla işletme, her ne durumda olursa olsun, uluslararası faaliyetlerde bulunduğu sürece uluslararasılaşma süreci içinde bulunmaktadır. Uluslararasılaşma çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olmakla birlikte, her işletmenin bu süreçte aynı aşamalardan geçmesi (Ulaş, 2009:19) ve her aşamayı aynı sürede tamamlamaları (Mutlu, 2005:86) beklenmemektedir. Uluslararası faaliyetlerde işletmelerin katılımı elde edilen bilgi ve yapılan bağlılıkların miktarına bağlı olan belirli adımları izlediği kabul edilmiştir (Forsman vd., 2002:3). Eriksson ve arkadaşları (1997:338), uluslararasılaşma sürecinin riski ve kaynak yatırımını da gerektirdiğini ifade etmektedir.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975:307) araştırmalarında uluslararasılaşma sürecini dört temel aşama kapsamında ele almıştır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri,
- Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat,
- Yabancı pazarda satış biriminin kurulması,
- Yabancı pazarda üretim / imalat.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), yukarıda bahsedilen aşamalara göre, işletmenin uluslararasılaşma sürecinde ilk aşamayı ihracat faaliyetleri olarak göstermektedir. Ancak, çalışmalarındaki temel varsayımları, işletmenin ilk olarak iç piyasada geliştiği ve uluslararasılaşmanın bir dizi artan kararların sonucu olmasıdır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:306). Çavuşgil ve arkadaşları (2008) tarafından öne sürülen aşamalarda ise, işletmenin, uluslararasılaşma sürecinde ilk aşama olarak yurtdışı faaliyetlere başlamadan önce ulusal pazarlarda faaliyette bulunulmasından bahsetmektedir ve bu çalışmaya göre uluslararasılaşma, beş aşamada incelenmiştir. Bu aşamaları aşağıdaki şekilde sıralamak olanaklıdır (Çavuşgil vd. 2008:10; Gankema vd., 2000:17; Öztürk, 2006:13):

- Ulusal pazarlama aşaması,
- İhracat öncesi aşama,
- Deneysel ilgilenim aşaması,
- Aktif ihracat aşaması ve
- İhracata adanma aşamasıdır.

Diğer ülke ya da ülkelerde ürünlerini ya da hizmetlerini satmak için düzenleme ya da değişimle uluslararası faaliyetler içine girme, yerel ya da ulusal bir pazarda bir işletmenin giriş aşamasında gelişebilmesini beklemek mantıklıdır. İşletme büyüdükçe ve yurtdışı pazar

fırsatlarını deneyim yoluyla daha fazla görüp daha fazla anladıkça, işletme bir yurtdışı satış iştiraki gibi kendi altyapısını kurmayı tercih edebilir. Yurtdışı Pazar, yeterince önemli ya da çekici olursa, işletme bu pazarda kendi üretimini kurabilir (Grosse ve Fonseca, 2012:367; Çavuşgil, 2008:110; Eriksson vd., 1997:342). Adımların bu sırası hızlı ya da yavaş olabilir ve uluslararasılaşmaya yol açabilir ya da yol açmayabilir. İşletmeler, kendi faaliyetleri ile yurtdışı fırsatlarını öğrenme, ulusal alternatiflerle bilgiyi karşılaştırma ve eyleminin bir sonucu olarak ulusal sınırları aşmayı gerçekleştirmektedir (Grosse ve Fonseca, 2012:368). Diğer ülkeler hakkında çok az bilgi sahibi olmaları ve belirsizliği azaltma eğilimi nedeniyle, işletmeler genellikle hedef pazardaki aracı acenteye ürün satarak dolaylı ihracatı içeren düşük riskli bir modla başlamaktadır (Kazemi vd., 2021:765). Yerel pazar geliştirme ötesine gitmeye ihtiyaç duyulduğu zaman, genişleme, genel olarak yerel pazara yakın yerlerde bulunan müşterilere satış yoluyla başlatılmaktadır (Hallén ve Wiedersheim-Paul, 1993:291; Forsman vd., 2002:3; Cuervo-Cazurra, 2011:428).

Genellikle, işletmeler bir aracı yoluyla bir ülkeye ihracatı başlatır, sonra bir satış iştiraki kurar ve sonunda, bazı durumlarda ev sahibi ülkede üretimi başlatır (Johanson ve Vahlne, 1977:26). Ayrıca, bir işletme önemli bağlılığın gerekmediği giriş biçimleri ile başlamak eğilimindedir. Bundan dolayı, aracılardan ya da doğrudan satışın kullanımı, uluslararasılaşmanın ilk aşamasında çok yaygındır (Forsman vd., 2002:3). Forsman ve arkadaşları (2002:3) ile Grosse ve Fonseca (2012:366), ithalatın, işletmenin uluslararasılaşma faaliyetlerine başlamada önemli bir adım olduğunu da ifade etmektedir. Böylece, ithalat faaliyetlerinde kurulan ilişkiler ve toplanan bilgiler, işletmenin ihracat faaliyetlerinde bulunacağı zaman kullanılabilir.

2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Devlet ve özel sektörün yanında üçüncü sektör olarak ifade edilen STK'lar yaşamın her alanında etkili olmaktadır. İnsanların aralarında farklılıklar olmasına rağmen onları bir araya getiren ortak değerlerin, ideallerin, tutkunun paylaşılmasına aracı olan STK'lar, yaptıkları hizmetlerden dolayı toplum içinde önemini her geçen gün artıran kuruluşlardır. Devletin ve özel sektörün işlev gördüğü alanlarda ve göremediği alanlarda da anlamlı işlevler gören, katkılar sağlayan STK'lar üçüncü bin yılın gözde kuruluşlarıdır (Akdemir, 2008:258). STK'lar, yaşadıkları ülkenin sivil toplum düzenine ve sosyo-ekonomik kalkınmasına doğrudan katkıda bulunan, katılımcı demokrasinin oluşturulması ve sürdürülmesinde (kimi zaman devlet ve hükümetten de fazla) yaşamsal bir rol üstlenmektedir (Güder, 2004:5).

Farklı alanlarda faaliyet gösteren STK'ları kavramsal açıdan incelemek oldukça zordur. Yazında kavramsal bir karmaşanın olduğunu da söylemek gerekmektedir. “Üçüncü sektör ya da “kar amaçlı olmayan” sektör olarak da ifade edilen sivil toplum, kamu sektörü ve özel

sektörün ülke ötesine geniş bir şekilde uzanan toplumun tüm yönlerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Teegen vd., 2004:464).

Türkçe’de adına STK’lar, İngilizce’de ise Non-Governmental Organizations (NGO) denilen kâr amaçsız, gönüllü ve çok çeşitli amaçlarla kurularak bir araya gelen, bu amaçlar doğrultusunda farklı yönelimler ortaya çıkarabilen örgütler olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2008:259). Bu örgütler, modern anlamda, piyasa ekonomisinin sosyal ve ahlâki bir içerik taşımayan doğa yasalarına göre işleyen ve öyle olması gerektiği kabul edilen iktisadî faaliyetlerin yol açtığı toplumsal buhranları azaltarak ortadan kaldırmayı ve huzurlu bir toplum oluşturmayı hedef alan sosyal politika yaklaşımı kapsamındaki kuruluşlardır (Talat Arslan, 2004:155). STK’lar, ticari amaçlar dışında öncelikle insanlık ya da işbirliği ile nitelendirilen ve hükümetten tamamen bağımsız ya da büyük ölçüde bağımsız olan pek çok grupları ve kurumları içermektedir (World Bank, 1989).

STK’lar belli bir hukuki kalıba uyan resmi örgütler olarak, ortak bir amaç etrafında toplanan ve doğrudan kendilerine çıkar sağlamayan kişi topluluğudur. STK’lar özerk kuruluşlardan oluşmuş, özel sektörle kamu sektörü arasındaki bir ara sektör niteliğiyle sivil toplumun vazgeçilmez elamanlarıdır (Yıldırım, 2004:52). Onlar, toplulukları, sosyal ve politik hareketleri ve yerelden küresele bütün coğrafi düzeyde ve bütün ideolojik görüşlerde özel çıkarları temsil etmektedir (Lambell vd., 2008:75).

STK’nın genel olarak kabul edilen bir tanımı yoktur. STK’lar uluslararası kalkınma için ulusal veya bölgesel olarak organize edilmiş yerli veya dini grupları destekleyen özel kuruluşlar olabilir (Nalinakumari ve Maclean, 2005:2). Aynı zamanda kamu ve etkili hükümet politikaları arasında farkındalığı artıran bir grup vatandaş da olabilir. Özel fonları toplayan ve toplumun kalkınması için onları kullanan çeşitli hayır ve dini dernekler ve gruplar olarak da kabul edilir (Shiva ve Roy, 2008:64). Bundan dolayı STK’lar, yerine getirmekte oldukları farklı fonksiyonlara göre çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Willets (2002)’e göre bir STK, kamu işi ile ilgili olma, para kazanma ya da kanun dışı faaliyetler ile uğraşmak dışında, düzenli ve sürekli prensipler üzerine, bir takım yaygın amaçlar için, bireylerin beraber eylemlerinden oluşan bağımsız gönüllü bir birlik olarak tanımlanmaktadır. Bozkurt ve Ergun (1998:90) ise STK’yı, belli toplumsal, kültürel, sanatsal, bilimsel amaç ya da amaçlar çerçevesinde gönüllü olarak bir araya gelen, örgütlenen ve o amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunan kişilerin oluşturdukları, tüzel kişiliği ve sürekliliği olan örgütsel yapı olarak ifade etmektedir. Uğur (1997:69) ise STK’yı en temel özellikleriyle, “yurttaşların ortak bakış, ortak çıkar, ortak duyarlılık, ortak talep vb. temelinde gönüllü olarak bir araya gelerek; devletin hukuki, idari, üretici ve kültürel organlarının dışındaki alanda

meydana getirdikleri; dernek, vakıf, sivil girişim, platform, ilişki ağı, vb.'lerinden oluşan yapılar ve etkinlikler olarak tanımlamaktadır.

STK'lar, gerek ulusal siyasette gerekse uluslararası açıdan anlam ve önem taşıyanları, kişisel ya da grupsal çıkar sağlama peşinde koşmayan, demokratikleşme, çağdaşlaşma gibi temel hak ve özgürlükleri korumayı (Tunçay, 2003:11), eşitlik, eğitim, sağlık, çevre koruma ve insan hakları dahil olmak üzere sosyal, politik ve ekonomik amaçlar üzerine eylemsel çabalar ve/veya savunma odaklılıkla özellikle toplum çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlayan özel, kâr amacı olmayan örgütlerdir (Teegen vd., 2004:466; World Bank, 1989; Werker ve Ahmed, 2008:74; Clarke, 1998:36).

3. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ROLÜ

Bir işletme için uluslararası faaliyetlere başlamak, bir değişimdir. Değişimin gerçekleşmesi için, bir kişinin ya da bir şeyin onu başlatması ve uygulama için liderlik etmesi gerekmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 1993:255). İşletmelerin uluslararasılaşmasında önemli bir yerde bulunan STK'ların bir lider olarak kâr amacı düşüncesinde olmadan, sadece bulunduğu ülkenin ekonomik ve ticari gelişmesi için uluslararası ticareti geliştirme çabasında üstlendikleri roller, bilgi elde etme, eğitim ve danışmanlık, güven temelli güçlü ilişkiler oluşturma ve yenilikçilik olarak sıralanabilir.

3.1. Bilgi Elde Etme Rolü

STK'ların önemli rollerinden birisi bilgi elde etmedir. İşletmeler, uluslararası pazarda yer almak için çok çeşitli bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Özellikle uluslararası pazarlara ilk defa çıkacak olan işletmeler için bilgi eksikliği önemli bir risk faktörüdür. STK'lar, işletmeler için uluslararası pazarlara yönelik bilgi konusunda güvenebileceği bir limandır. Çünkü STK'lar, dünyanın farklı bölgelerinde bulunan şubeleri ve bağlantıları aracılığıyla uluslararası pazara yönelik bilgiye sahip olan bir işletmenin dahi sahip olduğundan çok daha fazla bilgiye ulaşma olanağı bulmaktadır. Böylece yeterince bilgisi olmayan bir işletme, STK'ların yönlendirmesi ile faaliyet gösterirken, uluslararası pazara yönelik yeterince bilgisi olan bir işletme de STK aracılığıyla elde ettiği bilgileri, sahip olduğu bilgiler ile karşılaştırarak riski en aza indirme çabası içindedir.

Bilgi herkesin bildiği gibi değişkendir ve hiç kimse uzun süre bilgi üzerinde tekel olamaz (Doh ve Teegen, 2003: xii). Yurtiçi pazarlarda yeterli başarıya ulaşmış işletmeler için dış pazarlara ziyaret, potansiyel tedarikçi araştırması, müzakereler, yabancı kültürleri tanıma ve ithalat olduğu zaman kullanmak için hangi faaliyet biçiminin uygulanacağına karar verme, yönetime

deneyim kazandırabilir ve sonra da dışa doğru faaliyetlerin başlamasına cesaret verebilir (Forsman vd., 2002:4).

Toplumsal fayda çabasında olan STK'lar kendi faaliyetiyle yeni bilgilerin oluşmasına, bu bilgilerin demokratik bir katılım sürecinin parçası hâline gelmesine katkıda bulunan kuruluşlar durumundadır (Çotuksöken, 2003:58). Takım toplantıları, sunumlar, kurum içi seminerler, brifing oturumları ve hatta kurum içi bültenler (Britton, 1998:16), kurum dışında ise kurumlar arası toplantılar, görüşmeler, fuarlar, işbirlikleri bilgi ve öğrenme paylaşımında büyük rol oynayabilir. STK'ların ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme yolu olarak alan araştırması, uzman görüşlerinden yararlanma, yüz yüze görüşme, deneyim sonuçlarından veya deneyimlerden yararlanma, kurumlar arası iş birliği, disiplinler arası iş birliği gibi yöntemler (Kasımoğlu, 2003:132) bulunmaktadır.

İşletmelerin yurt dışına açılmasında ihtiyaç duyulan ve STK'lar tarafından elde edilen bilgileri uluslararasılaşma bilgisi, iş bilgisi ve dış kurumsal bilgi olarak sınıflandırmak mümkündür.

3.1.1. Uluslararasılaşma Bilgisi Elde Etme Rolü

Uluslararasılaşma bilgisi, genel dış genişleme ile ilişkili karmaşıklığın ve çeşitliliğin artmasını yönetmek üzere ihtiyaç duyulan bilgidir (Eriksson vd.,1997:343; Cuervo-Cazurra, 2011:427). Bu bilgi, genelde uluslararası pazarlarda faaliyet ilkeleriyle ilgili olduğundan dolayı, ülkeye özgü değildir (Fletcher, 2012:633). İşletmenin ilk defa kendi ülkesinden farklı ülkelere girmesiyle ilişkili olarak ortaya çıkabilecek karmaşıklıkla ve işletmenin belirli mesafeden faaliyetlerini yürütme zorluklarıyla başa çıkabilmesi için faydalıdır (Cuervo-Cazurra, 2011:428). Uluslararasılaşma bilgisi yurtdışında iş yapma konusunda genel bir bilgiyi yansıttığı için, sadece işletmenin faaliyet gösterdiği dış pazarlarda değil, yeni dış pazarlarda da kullanılabilir. Bu nedenle, uluslararasılaşma bilgisi, hem işletmenin halihazırda hizmet verdiği dış pazarlarda hem de işletmenin henüz hizmet vermediği yeni dış pazarlarda uluslararası fırsatların gelişmesine yol açacaktır (Galdino vd., 2019 1585).

Özellikle küçük işletmelerin ilk defa kendi ülkesinden farklı ülkelerde faaliyette bulunması, işletme için büyük bir risktir. STK'ların kendilerine liderlik yapması ile riski en aza indirmektedir. Bu konuda STK'lar, işletmenin faaliyette bulunacağı ülkede bulunan müşterilere hizmet etme, rakiplerin ve dağıtım kanallarının özellikleri, müşterilerin ihtiyaçları, iş birliği, yurt dışına ilk açılmada hangi konu, kural ve ilkelere dikkat edilmesi gerektiği gibi uluslararasılaşmaya yönelik bilgiler ile işletmelere yardımcı olmaktadır.

3.1.2. İş Bilgisi Elde Etme Rolü

İş bilgisi, yurt dışında müşteri, pazar ve rakip bilgisidir (Eriksson vd.,1997:343; Cuervo-Cazurra, 2011:427). Bu bilgi, belirli pazarlara bağlılığın artmasıyla toplanır. Ülkeye ve pazara özgüdür, fakat işletmeye özgü değildir (Fletcher, 2012:632).

Müşterilerin özellikleri, din, dil, zenginlik ya da kültür farklılığı, rakiplerin özellikleri, yapı ve rekabetteki farklılıklar (Cuervo-Cazurra, 2011:429), iş bilgisi olarak önemlidir. Uluslararası pazar ve işlemlere yönelik bilgi, girişimci işletmeler için uluslararası satış büyümesinin önemli bir belirleyicisidir (Autio vd., 2000:910). Eriksson ve Chetty (2003:676), bu bilgiye sahip olan başka işletmeler ile iş birliği yaparak da kazanıldığını vurgulamaktadır. İşletme, faaliyetlerin küresel bütünleşmesinden faydalanarak, farklı ülkelerde bulunan tüketicilere hizmet etmek için kendi ülkesinde geliştirdiği iş bilgisini kullanabilmektedir (Cuervo-Cazurra, 2011:429). Farklı ülkelere ait iş bilgisini geliştirme ve bunları kullanma konusunda da STK'lar önemli rol oynamaktadır. Özellikle yerel kültür ile ilgili hatalardan kaçınmak için kültür ve toplumun özellikleri dikkate alınarak elde edilecek fikir ve bilgi birikimi (Millar vd., 2004:401) sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde sosyal konulara dahil olan çoğu STK, gelişmekte olan ülkelerde kültürel özellikler, yaşam şartları, tipik zorluklar ve gelişmekte olan ülkedeki altyapı eksikliğinin ilk elden deneyime sahip olacak olan olanaklar ve görevlilere sahiptir (Dahan vd., 2010:331). Galdino ve arkadaşları (2019 1583), iş bilgisi altında incelenen pazar bilgisinin, genellikle o pazarda faaliyet gösteren işletme tarafından elde edildiğini ifade etmektedir. Gerek pazar bilgisi olsun gerekse rakip bilgisi olsun dış pazara yabancı olan bir işletmenin bu bilgiyi elde etmesinin zorluğu dikkate alındığında STK'lar, işletmelerin ihtiyaç duyduğu bilgiye erişerek bilgidan işletmenin kolaylıkla yararlanmasını sağlayabilecektir.

3.1.3. Dış Kurumsal Bilgi Elde Etme Rolü

Dış kurumsal bilgi, devletin kurumsal çatısı, kuralları, normları ve dış ülkelerde yaygın değerlere yönelik bilgidir (Eriksson vd., 1997:343; Cuervo-Cazurra, 2011:427). Uluslararasılaşma, farklı bir kurumsal ortamda nasıl faaliyet gösterileceği hakkında bilgiyi gerektirmektedir. Kurumsal çevre bir toplumda belirlenen ekonomik ilişkiler, normlar, kurallar ve düzenlemeler kümesidir (Cuervo-Cazurra, 2011:429). Yabancı ülkelerin hukuki ve siyasi yapısı, faaliyette bulunacak işletmeler için önemlidir. Ülkeden ülkeye hukuki ve siyasi kurallar, uygulama ve yaptırımlar farklılık göstermektedir. Yabancı ülkenin bu konudaki farklılıkları bilinmesi durumunda yaşanacak zorluklar ortadan kalkacaktır. STK'lar da gerek informal, gerekse formal ilişkileri ile bilgileri elde etmekte, ülkenin kurumsal yapısından kaynaklanacak sorunlara önceden çözüm bulma çabasına gitmektedir.

3.2. Eğitim ve Danışmanlık Rolü

Uluslararasılaşma, örgüte büyüme için fırsatları takip etme esnekliğini veren yeteneklerin geliştirilmesini etkilemektedir (Sapienza vd., 2006:920). Eğitim ve danışmanlık, üstün yeteneklere sahip olma ve bilgiye erişme ile ilgilidir. Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek için ilk adımını atan ya da daha önce faaliyetlerde bulunan her işletmenin farklı değişimlerle karşılaşması durumunda her zaman bilgi ve deneyime ihtiyacı bulunmaktadır. İşletmeler, bu bilgi ve deneyime kendisinin ulaşabilmesinin yanında bir başka organizasyonlar aracılığı ile de ulaşabilir.

Eriksson ve arkadaşları (1997: 345), örgütsel deneyim bilgisini “araştırma süreci üzerindeki etkisi yoluyla işletmenin gelecekteki uluslararasılaşması üzerine bir etkiyi kullanmak” olarak ifade etmektedir. Etkin bir şekilde uygulama, deneyim ve öğrenme ile ilişkili olduğu için uluslararası deneyim, özellikle yabancı bağlı ortaklıkların yönetiminde önemlidir (Datta vd., 2002:93). Hohenthal ve arkadaşları (2014), daha fazla deneyimsel bilgi ile işletme yönetim ekibinin, daha fazla yabancı stratejik ortaklıklar kuracağını ve daha az uluslararası deneyime sahip olan yönetim takımlarına göre daha hızlı uluslararasılaşacağını ifade etmektedir. Deneyimsel ağ bilgisi bu nedenle bir iş ilişkisinin değerinin geliştirilmesinde önemlidir (Hohenthal vd., 2014:12).

İşletmelerde uluslararasılaşma faaliyetleri ilerledikçe, rekabet avantajını korumak için gereken çeşitli becerileri sağlamada işletmelerin içinde buldukları ağlar tek başına yetersiz olabileceğinden, bu tür bağımlılıklar gittikçe azalabilir. Bu durum, ağlar ve performans arasındaki ilişkinin uluslararası deneyim tarafından yönetilebileceği anlamına gelir (Jeong vd., 2019:1045). Uluslararası deneyim ve bilgiye sahip olan STK’lar, artık tek başına ağlarda başarı gösteremeyen işletmeler için bilgi ve deneyim aktarma merkezi olma görevini üstlenmektedir. Bunun için deneyime bağlı olarak işletmelerin faaliyette buldukları ortamda karşılaştıkları rekabet baskılarını dengelemek için yönetsel yeteneğe ihtiyaç duymaktadır (Hailey ve James, 2004:351). Dolayısıyla STK’ların yüksek derecede toplum yararına odaklanmalarının sebebi, sivil toplumun problemlerini onların ihtiyaçları kadar anlayabilmeleridir (Lukaszczyk ve Williamson, 2010:469). Bu bağlamda STK’lar, bir çatı altında topladıkları üyelerine tek işletme bazında ya da toplu olarak karşılaştıkları ya da karşılaşma olasılığı olan sorunları çözmeye konusunda danışmanlık yapabilir. Aynı zamanda hızlı ve sürekli öğrenecek ve yaratıcılıklarını kanıtlayacak çalışanlara ve entegrasyona ihtiyaç duyulmasından dolayı (Mironov-Duret, 2011:87) STK’lar da bir lider olarak işletmelerin faaliyetlerini geliştirmeleri ile ilgili mentörlük görevi yapabilir. İşletmelerin faaliyetlerinde ilişkilerin nasıl yürütüleceği üzerine de bir rehber görevi görebilir (Jonsson ve Lindergh, 2010:550). Farklı stratejilere göre benzersiz teknoloji ve

pazarlama yeteneklerini geliştirmede (Delios vd., 2008:179) yönlendirme yaparken, bilgi aktarma için eğitim yollarını kullanabilir. Gelişmekte olan pazar müşterileri çok az eğitime sahip olma ya da eğitimsiz olma düzeyleri yüksek iken, STK'lar görevlileri ürün ya da hizmetin nasıl kullanılacağı hakkında çok ihtiyaç duyulan yerel tüketici eğitimi sağlayabilir (Dahan vd., 2010:334).

3.3. İletişim ve Güven Temelli Ağ Bağlantıları Oluşturma Rolü

Bir işletmenin ulusal ya da uluslararası pazarlarda başarı sağlamasında önemli olan, bir ağa bağlı olması ve iş birliğinde bulunmasıdır. Bir ağa bağlı olmak ve işbirliği yapmak ise sağlıklı iletişim yolundan geçmektedir. Temel olarak bir işletme, tek başına bir varlık değildir; pazardaki diğer aktörler ile etkileşim olmadan var olamaz. Bu nedenle, kaynak alışverişini kolaylaştırmak amacıyla işletme için koordine edilmesi gereken faaliyetlerin bulunduğu ilişkilerin bir sistemi olarak pazarın düşünülmesi gerekir (Jonsson ve Lindergh, 2010:550). İletişim kanallarının oluşturulması, bu kanalların sorunsuz işlemesi, pazar içindeki işletmelerin uluslararasılaşmasındaki başarısını olumlu etkileyebilecektir.

İşletmelerin uluslararasılaşmasının yolu, liderin dış çevreyi idrak etmesi ve kendi gerçek iç yeteneklerinin birleşmesinin bir sonucudur (Cheng ve Joseph Yu, 2008:333). Dış çevreyi araştırması ile elde edeceği verileri kurum içine dağıtması ve dış çevre ile etkileşimde bulunması, iletişime bağlıdır. İşletmelerin iletişiminde önemli olan psikik, kültürel, coğrafi ve kurumsal mesafe, “piyasaya ve piyasadan bilgi akışını önleyen faktörlerin toplamı” olarak görülmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977). Mesafe ölçülerine örnek olarak, dil, kültür, politik sistemler, eğitim düzeyi, yabancılık, endüstriyel kalkınma düzeyi gibi faktörler, iletişimi sınırlamalarından dolayı ülkeler arasındaki ticareti engellemektedir (Hallén ve Wiedersheim-Paul, 1993:292).

Teknolojinin gelişmesi, maliyetlerin düşmesi, iletişimin zamanında sağlanması ve ulaşım, uluslararası STK'lar faaliyetlerinin alanını ve potansiyelini daha fazla genişletmiştir (Bae, 2003:89). İletişimde STK'ların başarıları, veri arabulucusu ve enformasyon komisyoncusu olarak toplumda STK'lar için özel bir fonksiyon ortaya çıkarmıştır (Doh ve Teegen, 2003:214). Birçok büyük STK'larda iletişim tarzı, yelpazenin hem ağır hem hafif ucuna doğru eğilim göstermektedir. Ağır ucu, raporlar ve eğitim kurslarına sahiptir. Hafif ucu ise informal iletişime sahiptir (Britton, 1998:16). STK'ların örgüt içi çalışanları ve üyeleri ile iletişimin yanında, üyeleri olan işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için yerel hükümet, işletmelerin faaliyette bulunacağı ülke hükümeti, yabancı ortaklar, aracılar, yabancı ülke STK'lar gibi pek çok kişi ya da kurumla iletişimlerini formal ya da informal düzeyde yürütmektedirler ve bu

konuda gerek STK'ların gerekse işletmelerin ağlarda buldukları konum önem kazanmaktadır.

Ağlar, bilginin iletilmesi için kanallar sağlamaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:252) ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Böylece bazı ortak hedefleri elde etme amacıyla örgütler ve diğer varlıklar arasındaki ilişkiler sistemini oluşturmaktadır (Webb, 2010:565). Dolayısıyla ağların temel amacı, açık ve örtük bilgiyi paylaşarak öğrenmeyi kolaylaştırmasıdır (Johansen ve Leroux, 2012:355; Arabacı, 2008:129). İşletmeler, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi iş ağlarındaki diğer işletmeleri iyi tanıdıklarında, ağın çeşitli bölümleri arasında bilgi hızlı ve kolay bir şekilde akabilir ve bu da ticari sırların saklanması zorlaştırır (Bai, 2021:98). Ağ yoluyla bilgi akışı sağlanması, bu ticari sırlar olarak ifade edilen stratejilerin diğer işletmeler tarafından öğrenilmesi ve uygulanmasını kolaylaştırır. Bu durum da bilgiye ihtiyacı olan işletmelerin bilgiye ağ yoluyla ulaşmasını sağlar.

Ağ, güven oluşturur ve başarılı bir iş birliği için gerekli olan değerler ve normlardan oluşan ortak bir duyguyu oluşturmaya yardım eder. Bir yöneticinin örgütsel performansı artırmak için ne sıklıkla ve kiminle bir ağ oluşturma kararı temel bir stratejik tercihtir (Johansen ve Leroux, 2012:355). Güven, yoğun ağlarda daha çok güçlüdür (Oviatt ve McDougall, 2005:546). Welter (2012:197) güvenin, ağ ilişkilerinde fırsatları tanımlamada ve yapılandırmada, işin ortaya çıkması için desteklemede, tamamlayıcı kaynakları seferber etmede, danışmanlık ve (duygusal) yardımın farklı biçimlerini ortaya çıkarmada ve kalıcı iş ilişkilerini oluşturmada bir rol oynadığını, Bai ve arkadaşları (2021:97) da işletmelerin güven oluştururken hassas bilgi ve deneysel bilgi alışverişinde bulduklarını ifade etmektedir.

STK'lar, özellikle ticaret ve yatırım gelişimi üzerine geniş müzakerelerde ve yatırım projelerini çevreleyen şartlar üzerinde belirli pazarlıkta uluslararası ticaret değişiminde yasal paydaşlar olarak güven sağlamıştır (Doh ve Teegeen, 2002:667). STK'ların işletmelerin faaliyetlerinde ilişkilerin yürütülmesine yönelik rehber görevi gördüğü için işletmeler, yeni pazarlara girdikleri zaman bu kâr amaçlı olmayan örgütlerden yararlanabilir ve hedef ülkede daha fazla ağ bağlantısı kurmak için onların bağlantılarını kullanabilir (Ojala, 2009:58).

STK'lar, ağlara eklenerek hareket ettiklerinde sosyal değişim biçimleri, fırsatlara açılan kapılar, üyelerinin kapasitelerinin belirlenmesi ve faaliyetlerin en iyi şekilde sürdürülmesi, yaratıcılık ve risk almayı sağlama, çeşitli yönetim düzeylerinde savunuculuk, farklı sektörler arasında bir ara-yüz (geçiş alanı) oluşturma, eylem platformları oluşturma gibi faydalara, işletmelerin tek başlarına hareket ettikleri hallerden daha etkin biçimde erişebilirler (Arabacı, 2008:136). Böylece, pazar şartları üzerine yakın ilişkiler ve uluslararası temaslarla etkileşimler, onlara zengin bilgiyi sağlayabilir (Musteen vd., 2010:198) ve kâr amacı gütmeyenlere hayatta

kalmaları için gereken kaynak ve araçları kazanmalarına yardımcı olur (Johansen ve Leroux, 2012:356).

STK'ların uluslararası ağlara katılımının güçlendirici etkilerinden bazıları şu şekilde ortaya konulmaktadır (TUSEV, 2013:56):

- Ağlar, üye kuruluşların bilgi ve uzmanlık da dâhil olmak üzere pek çok kaynağa erişimini artırmaktadır.
- Ağlar içinde deneyim paylaşımları ile sonuç vermeyen yaklaşımlar ortaya konulurken, proje uygulamalarında riskler azaltılmakta ve bu sayede maliyetler düşürülmektedir.
- Birden fazla ülkeden STK'ların katılımıyla yürütülen faaliyetlerin çarpan etkisi artmaktadır.
- Ağlar aracılığıyla STK'lar ve aktivistler arasında dayanışma ve destek ortamı oluşmaktadır.
- Ağlarda iyi uygulamalar duyurularak STK'ların görünürlüğü artırılmaktadır.
- STK'ların ağlara üyelikleri bağışçılar tarafından güvenilirliklerinin artmasına olanak sağlamaktadır.

Ağlar, genellikle informal ilişkiler olarak bilinen sosyal ağlar ile formal ilişkiler olarak bilinen iş ağları olarak sınıflandırılabilir (Vasilchenko ve Morrish 2011:90; Jeong vd., 2019:1043). Ağlara yönelik farklı bir sınıflandırma da informal, formal (Coviello ve Munro, 1997; Harris ve Wheeler, 2005; Westphal v.d., 2006; Ojala, 2009:52) ve aracı ilişkiler (Oviatt ve McDougall, 2005; Ojala, 2009:52) olarak üç ilişki üzerinde incelenmesidir. İş ilişkilerinin üç temel bileşeni olarak aktörler, faaliyetler ve kaynaklar ele alındığında (Anderson vd., 1994:1), bir aktör olarak STK'ların ilişkileri de bu üç ilişki üzerinde incelenebilir.

İnformal ilişkiler, kapasite ve güven oluşturmak, problem çözmek ve hizmet sunumuna yardımcı olmak ve enformasyon paylaşmak için önemlidir. Ayrıca informal ilişkilerde bulunmayı yeterli kılan konularda, formal ilişkilere göre daha kolay yönetilebilen informal ilişkilerin içinde bulunmak, kiminle hangi sıklıkla ağ kurup kurmama kararı yöneticilere bırakılmaktadır (Johansen ve Leroux, 2012:356). Kiss ve Danis (2008:388), bir ülkenin kurumsal gelişme düzeyi, girişimcinin informal ağlarının bileşimine doğrudan bir etkiye sahip olabileceğini ifade etmektedir. İnformal ağlar, kişisel ilişkilerden geliştirilen (Vasilchenko ve Morrish 2011:90) hem özel hem de profesyonel ilişkileri kapsamaktadır (Bai vd., 2021:98) ve aile üyeleri ve arkadaşlar ile kişisel temaslardan geliştirilen bir dizi gayri resmi bağlantılı ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Jeong vd. 2019:1044). Başlangıç aşamasında küçük girişimciler tarafından sergilenen pazarlama türü, genellikle daha önceki faaliyetleri esnasında yapılandırılan kişisel ilişkilerinden oluşan bir ağ üzerinde, kurucuların güvenine bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Gilmore ve Carson, 1999:32).

İnformal ilişkiler, açıkça kamu hizmeti üretmek ve sunmak için kamu yöneticileri tarafından oluşturulan çok aktörlü düzenlemeler olan formal ağlara benzemeyen, dış çevreye organik olarak cevap vermek için ortaya çıkarlar (Isett vd., 2011:162). Bilgi paylaşımı, kapasite ve güven geliştirme, sorunları çözme ve hizmet sunumuna yardımcı olmak için oluşturulur (Johansen ve Leroux, 2012:356). Özellikle küçük işletmeler, pazara yönelik sınırlı bilgi ve uzmanlığı ve teknik ya da zanaata yönelik bir altyapıya sahip olmalarından dolayı genellikle kişisel ilişkileri tercih etmektedir (Gilmore ve Carson, 1999:32).

İşletmeler, bir ticaret ya da mesleki birliğe üye olduklarında yerel pazarda rakiplerle kapsamlı ve proaktif ağ yapılandırma ile kendi ağlarında genel olarak proaktif olmuşlardır ve işletmelerin yerel pazar içinde yer aldığı noktada ticaret birlikleri ile görüşme halinde olursa bu eğilim artmaktadır (O'Donnell, 2004:214). Bu STK'lar diğer ülkelerde iş yapan kısmın bir beklentisi olarak örneğin oldukça katı çevresel hukuk ve güvenlik standartları için diğer hükûmetlere lobi yapabilirler (Doh ve Teegen, 2003:xii). Bir sözleşmeye dayalı olmadan, üye işletmelerinin faaliyetlerine göre diğer ülkelerde ortak çalışılacak işletmelerin yetkilileri ile görüşme yapabilirler. Bu görüşmelerin yapılması için fuarlar, toplantılar, geziler vb. düzenleyebilirler. Yurt içinde ise yerel pazarda rakip olan, ancak aynı STK'ya üye işletmelerin bir araya gelmesini sağlayabilirler. Böylece aynı amaca hizmet etme doğrultusunda yerel pazarda rakip olan işletmelerin iş birliği yapmasını sağlayabilirler.

Formal ağlar, kamu hizmeti üretmek ve sunmak için açıkça kamu yöneticileri tarafından oluşturulan çok aktörlü düzenlemelerdir (Isett vd., 2011:162). Formal ağlar, bir tür tekrarlanan ekonomik alışverişi içeren ağlardır (Vasilchenko ve Morrish 2011:90) ve rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve distribütörler gibi aktörler arasındaki işle ilgili alışverişlerden geliştirilen bir dizi resmi ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Jeong vd. 2019:1044). Örgütler arası ilişkiler (işletmeler arası ve aktörler arası) formal bir yapıya sahiptir (O'donnel vd., 2001:750).

STK'lar, informal ilişkiler oluşturmanın yanında, bir organizasyon olarak faaliyetlerinin düzenli yapılmasını sağlaması için kurallarla çalışmakta, bir resmiyetin olmasını sağlamaktadır. Üye işletmelerin STK'ya üye olmasının bir sözleşmeye bağlanması, üye işletmelerin STK'ların yazılı ve sözlü kurallarına uymasının sağlanması, aynı STK'ya üye olup, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin hem kendi yararlarına hem ülke yararına faaliyet göstermesi için küme oluşturulması, yurt dışında ortak çalışmalara katılacakları işletmeler ile sözleşmelerin düzenlenmesi, diğer ülke hükûmetleri ile anlaşmalar yapılması gibi konular STK'lar tarafından formal ilişkiler kapsamında incelenen konulardır.

Formal ve informal ilişkilere ek olarak aracı ilişkilerde, satıcı ve alıcı arasında doğrudan bağlantı yoktur. Fakat satıcı ve alıcı arasında ağ ilişkisinin kurulmasını kolaylaştıran bir üçüncü

kısım olarak bir aktör vardır (Ojala, 2009:52). Oviatt ve McDougall (2005)'e göre bu araçlar, farklı pazarlarda aktörler arasında bağlantı sağlayabilir ve dolayısıyla satıcı ve alıcı arasında uluslararası iş faaliyetlerini başlatabilir. Bu tür ilişkilerde araçlar, tedarikçi ve müşteri arasında aracılık etmektedir (Havila vd., 2004:175).

İki işletme arası ağ, araçlar yoluyla politik müdahale üzerine üçlü sarmal ağ haline dönüşmektedir. Araçlar, endüstride kanalize kaynaklar yoluyla politik düzeyde sponsorluk rolü; üçlü sarmal aktörleri bağlayarak stratejik düzeyde arabuluculuk rolü; ve bilgi dolaşımını dolaylı hâle getiren hizmetleri sağlayarak operasyonel düzeyde sınırları kapsayıcı rolü oynamaktadır (Nakwa vd., 2012:52). Havila ve arkadaşları (2004) tarafından üçlü olarak ifade edilen bu ilişki türünde tarafların sık sık haberleşmek, ürün alışverişinde bulunmak, görüşmeler yapmak için tekrar tekrar bir araya geldikleri ifade edilmektedir (Havila vd., 2004:174). Bu ilişkilerin bağlı bulunduğu temel aktör, bir kişi, bir kurum olabileceği gibi aralarında sosyal bir ilişkinin bulunduğu birden fazla kişi ya da kurum da olabilir (Gilmore ve Carson, 1999:31). Aracı, tedarikçi ile müşterinin yapacağı bir anlaşmada, görüşmelere katılabilmektedir (Havila vd., 2004:175).

STK'lar da, sadece toplumun yararını düşünen, güven ve itibardan başka herhangi bir kazanç beklentisi olmayan organizasyonlar olarak, kendisine üye olan işletmelerin gerek yurt içi, gerekse yurt dışı görüşme ve anlaşmalarında, iş bağlantılarında bir üçüncü taraf olarak aracı durumundadır. Aracı olarak kişi, grup, işletme ya da hükümet yöneticileri ile üye işletmelerinin yararına, öncelikli iletişimi ve ilişkiyi STK'lar kurmaktadır.

3.4. Yenilikçilik Rolü

Yenilik, bir ülkenin ekonomik büyümesi üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak olumlu etkileri olan ticari faaliyetlerdeki en önemli faktörlerden biridir (Castaño vd., 2016:1691) ve müşterilerin yurt içi ve yurt dışı pazarlarda talep ettiği yeni ürünler geliştirmeyi sağlamaktadır (Bahl vd., 2021:1). Yenilikçilik, rekabet karşısındaki ilk hamle avantajını kazanmak için bir işletmenin sağlayacağı pazarda gelecek istekler ve ihtiyaçları üzerine hareket etme ve bunları tahmin etme ile ilgilidir (COMCEC, 2013) ve kurumsal itibarı değerlendirmek için önemli kriterlerden biri olarak görülmektedir (Chun, 2006:64).

Yenilik, bir değişim ortamı gerektirir. İşletmelerin bu değişim ortamına uyum sağlaması, rekabet gücünü arttırması, başarılı olabilmesi için yenilik gereklidir. Yenilik nedeniyle, bir ürün, teknoloji, fiyat ya da her ikisi açısından daha rekabetçi hale gelir. Bu şekilde, ürün daha fazla pazara ulaşır ve daha yüksek potansiyel rekabet, ürün yeniliğini teşvik eder (Castaño vd., 2016:1691). Yeniliğe yapılan yatırımların artması, işletmelerin yeni teknolojiler geliştirmelerine ve lisanslamalarına, daha verimli üretim teknikleri benimsemelerine, yeni ürün

ve süreçleri tanıtımlarına ve sonuç olarak daha rekabetçi hale gelmelerine ve ekonomik performanslarını artırmalarına olanak tanır (Kafouros vd., 2008:63).

İşletmeler, yeni ürünler piyasaya sürme, yeni müşteriler çekme veya her ikisini bir araya getirmeye yönelik büyüme stratejisini kullanır. Bu açıdan ürün ve uluslararası çeşitlendirme ile faaliyet gösteren işletmeler, yeni fırsatları değerlendirmeye ve kaynaklarını kullanmaya kararlı bir girişimcilik çabası içindedir (Zonta ve Amal, 2018:65). Böylece işletmeler, gerek ürün yelpazesini genişletmek için gerekse yeni ürününü yurtdışına pazarlamak için uluslararası faaliyetlerde bulunarak bir değişime adım atmış olmaktadır. Çavuşgil ve arkadaşları (2008:110) ilk uluslararası ilişkinin bile işletmede bir yeniliği ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin içinde buldukları uluslararasılaşma faaliyetleri ile yenilik faaliyetleri birbiri ile ilişkilidir. İşletmelerin yeni ürün ve süreçlerinden yeterince yararlanabilmeleri için belirli bir düzeyde uluslararasılaşma eşiğine ve geniş bir pazar yelpazesine erişebilmelerine ihtiyaçları olduğu ileri sürülmektedir (Kafouros vd., 2008:63).

Uluslararasılaşma, işletmenin iç pazarının dışında yeni fırsatlardan yararlanmasına izin veren bir strateji olarak kabul edilmektedir (Zonta ve Amal, 2018:65) ve girişimci işletmelerin yabancı müşterilere ürün sunumlarını genişletmesine ve yatırım getirisini artırmasına olanak tanımaktadır (Bahl vd., 2021:1). Uluslararasılaşma bir yenilik biçimidir, başarılı uluslararasılaşma yeniliği gerektirir (Williams ve Shaw, 2011:27). Daha yüksek potansiyel rekabet, olumlu iş beklentileri yaratır ve diğer şeylerin yanı sıra girişimcileri işlerini büyütmeye motive eder. Rekabet, erdemli bir yenilik çemberinin yaratılmasını, işin genişlemesini ve daha fazla yeniliği destekleyebilir. Bu nedenle yenilik, uluslararasılaşma sürecinde temel faktörlerden biridir (Castaño vd., 2016:1691). Kafouros ve arkadaşları (2008:63), uluslararasılaşmanın bir işletmenin yenilik yoluyla performansı iyileştirme kapasitesini geliştirdiğini ifade etmektedir. Uluslararasılaşma ve yenilik, işletmelerin ticari büyümesinin ve performansının iki önemli itici gücüdür (Bahl vd. 2021:1).

Uluslararasılaşma, işletmelerin üstün bilgiye sahip olmasını gerektirir (Williams ve Shaw 2011:27). Çünkü, işletmelerin yenilikçiliği ile ilgili yeni ürün, hizmet veya süreçlerin geliştirilmesi, yeni bilgi gerektirir (Bahl vd., 2021:2). Müşteriler ve tedarikçiler, herhangi bir işin bilgi sisteminin önemli bir parçasıdır. En önemli müşteri düzeyi, işletmenin ürünleri ve ticaret başarısının bir pazar sinyalidir. Benzer bir şekilde, tedarikçiler yeni teknoloji, yenilik fırsatları ve maliyetlerin azaltılması üzerine bir bilgi kaynağıdır (Bennett ve Robson, 1999:161).

Yenilik ve uluslararasılaştırma, her işletme için önemlidir. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında hayatta kalmanın ve büyümenin anahtarı olabilir (Vuorio vd., 2020:92). Ulusal sınırlardan çıkarak büyüme isteği, bir liderlik ve örgütsel bir yetenek gerektirmektedir.

Örgütsel yetenekler, uluslararasılaşma ve yeniliğin çok önemli belirleyicileridir (Bahl vd., 2021:2). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlü bir lidere sahip olmadan uluslararası alanda başarılı olabilmesi zordur.

STK'lar kendilerine üye olan işletmelerin yurtdışına açılma isteklerine bağlı olarak yurtdışı faaliyetler ile ilgili içinde buldukları ağlar yoluyla işletmelerin ihtiyaç duyduğu bilgileri elde ederek, işletmeleri yurtdışı pazarlara açılmaları için yol göstermekte, onlara liderlik görevini yerine getirmektedirler. Çünkü yeni iş fırsatları algılama ve eleştirel analiz yeteneği, üst düzey teknoloji ve yeniliğe hâkim, yeni ekonomik ortamda rekabet edebilmek için uzman olması gereken her işletme liderinin temel özelliklerini oluşturmaktadır (Mironov-Duret, 2011:89). Bu özellikler, ulusal çıkarları korumak amacıyla bulunan STK'larda yeterince mevcuttur. Bugün STK'lar yaratıcı, yenilikçi taktikler geliştirmektedirler (Doh ve Teegen, 2003:xii). Aktif olarak fırsatları arayarak ve bu fırsatlardan yararlanarak çevrelerini şekillendirmekte, işletmeleri yeniliklerle bir araya getirmektedir. STK'lar sahip oldukları yetenekleri ile bir lider olarak işletmelerin hem yurtdışı faaliyetlerine başlaması ile bir yeniliğe adım atmalarını hem de işletmelerin sahip olduğu yenilik düşüncelerini yurtdışına tanıtılmalarını, ve yurtdışındaki yenilik düşüncelerini kazanmalarını sağlamaktadır. Böylece işletmelerin faaliyet ve ürün yelpazesinin genişlemesi ile rekabet ortamında başarı sağlamaları gerçekleştirilmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, işletmelerin uluslararasılaşmasında STK'ların rolleri üzerinde durulmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin küresel endüstri şartlarına uygun hareket edebilmeleri için cesaretlendirilmeleri, yeni ürünler ve yeni uygulamalar için yönlendirilmeleri, küresel iletişim ağlarının açık tutulması, potansiyel ülke ve sektörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu ihtiyaçları, üyesi bulunduğu STK'lar tarafından karşılanabilir. Dolayısıyla, bu ihtiyaçlar doğrultusunda STK'ların üstlenmiş olduğu roller, bilgi elde etme, eğitim ve danışmanlık, iletişim ve güven temelli ağ bağlantıları oluşturma ile yenilikçilik olarak ifade edilebilir.

STK'lar bu konuda kendilerine düşen görevin bilincinde olarak öncelikle güven temeli oluşturmalıdır. STK'ların başarısı üye işletmeler ile sağlıklı ve güçlü iletişimden geçmektedir. İletişimi güçlü ve sağlıklı hale getirecek olan yine STK'lardır. Kendisine üye olan işletmelerin beklentilerini öğrenmek ve bunları karşılamak için eğitim, toplantı, görüşme, sosyal faaliyetler vb. düzenlemeli ve pasif durma eğilimi olan işletmelerin kendileri ile ve STK'ya üye olan diğer işletmeler ile bir araya gelmeleri sağlanmalıdır. Bu tür faaliyetler, işletmelerin beklenti ve sorunlarının paylaşılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmelerin yurtdışından önce yurtiçinde işletmelerin birbirlerine destek olmasını, ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır.

STK'lar üye işletmelerin sorunlarını ve beklentilerini öğrenme, bunlara çözüm bulma, diğer üye işletmeler ile işbirliği yapmalarını sağlamanın dışında kendi performansının değerlendirilmesi için de üye işletmeler ile sık sık görüşmelidir. Böylece kendi görevlerinde aktif olup olmadıklarını öğrenme, faaliyetlerinde iyileştirme ve geliştirme yapabilmeleri için üye işletmelerin görüşleri düzenli olarak alınmalı ve değerlendirilmelidir. Başarılı STK'ların yönetimlerinde, sektörel sorunlara hâkim olan uzman kişilerin bulunması, üye işletmelere birçok fayda sağlayabilir.

STK'lar, hükümet başta olmak üzere farklı paydaşlar ile formal ve informal ilişkileri geliştirmeli, işletmeler ve kendi faaliyetleri için ihtiyaç duydukları bilgilere sahip olmalı, işletmelerin yurtdışında başlayacakları veya devam ettirecekleri faaliyetleri için kolaylıklar elde etmelidir. Bu kolaylıklar, yasal düzenlemeler olabileceği gibi işletmelerin faaliyetleri ve üretimleri açısından daha cazip hale getirilmesi için kalitenin artırılmasına destek olma, hammadde, işgücü temini, lojistik destek, teknolojiye uyum konularında yardımcı olma, yurtdışı fuarlara katılım için gerekli destekleri sağlama olarak sıralanabilir. Aynı zamanda STK'lar işletmelerin karşılaşacağı hukuki problemler ile ilgili çözüm yoluna ulaşmak için yeterince bilgi sahibi olmalı ve bilgilerini tarafsızca işletmeler için kullanmalıdır.

İşletmelerin diğer ülkelerle bağlantılarını sağlama ve yaygınlaştırma açısından STK'lar ağ bağlantısının kapsamını genişletmelidir. Bu konuda gelişmiş teknolojiyi uygulama konusunda işletmelere liderlik yapmalıdır. İşbirliği yapılma olasılığı olan ülkeler ve sektörler ile ilgili ayrıntılı bilgi elde etme gücüne sahip olmalıdır. Diğer ülkelere ait müşteri, pazar ve rakip bilgilerinin yanında o ülkelerin yönetimi, kuralları, yaygın değerleri ve hukuki yapısı konularında bilgi sahibi olması ve her zaman bu bilgileri güncellemesi STK'lar tarafından işletmeler için yapılması gereken önemli faaliyetlerdir.

STK'ların üye işletmeleri bir araya getirmek ve kendisi ile işletmeler arasında daha güçlü bir bağ oluşturabilmesi için düzenledikleri bir takım sosyal etkinlikler ve toplantıların yanında eğitim faaliyetlerine de önem vermeleri gerekmektedir. STK'lar elde ettikleri yurtdışına yönelik bilgiler, gelişmeler, kendi ülkesinin yönetim ve kurallarında olan değişiklikler, teknoloji, yenilik gibi konularda üye işletmelere düzenli olarak eğitim vermelidir. Bunun yanında işletmelere her konuda danışmanlık görevi yapması, işletmeleri belirsizlikten bilinene doğru yönlendirmeye çalışmaları, STK'lar için işletmelere yönelik yapılacak önemli faaliyetler arasında yer almalıdır.

İşletmelerin yurtdışında başarılı olması ve bu başarıyı devam ettirebilmesinin önemli bir yolu da yenilikleri ve teknolojiyi takip ederek faaliyetlerine uyarlamaktır. Bu noktada işletmelerin

yeniliğe açık olmaları ve bu konuda çaba göstermelerini sağlamak için STK'ların teşvik edici olması gerekmektedir. Yenilikçi olan işletmeler için yol gösterici nitelikte destek vermelidir. Bu çalışmanın özellikle ülkemizdeki sivil toplum kuruluşu yazınının, işletmelerin uluslararasılaşmasında STK'ların rollerini inceleme bakımından önemli bir adım olarak hizmet edeceği düşünülmektedir. Bu adımdan sonra atılması gereken adımların daha fazla pratik değeri olan ve genelleştirilebilen adımlar olması kaçınılmazdır. Bu bakımdan bu konunun özellikle farklı STK'lar dikkate alınarak incelenmesinin yanında işletme penceresinden de incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada işaret edilen STK'ların rolleri ile birlikte başka rollerinin de araştırılması önemlidir.

KAYNAKÇA

- Mironov-Duret, G., Cîmpeanu, A.M., Mărgărit, A. and Pîrju S.I. (2011). The Internationalization and Globalization of Business Mechanisms and Motivations. *International Conference of Scientific Paper, Afases, Brasov, 26-28 May*, ss.85-90.
- Anderson, J.C., Håkansson, H. and Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58-October, 1-15.
- Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bae, Y.J. (2003). Information Technology and the Empowerment of New Actors in International Relations. *Journal of International and Area Studies*, 10(2), 79-92.
- Bennett, R.J. and Robson, P.J.A. (1999). The Use of External Business Advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 155-180.
- Buckley, P.J. (2002). Is The International Business Research Agenda Running out of Steam? *Journal of International Business Studies*, 33(2), 365-373.
- Cheng, H. and Joseph Yu, C. (2008). Institutional Pressures and Initiation of Internationalization: Evidence from Taiwanese Small- and Medium-Sized Enterprises. *International Business Review*, 17, 331-348.
- Chun, R. (2006). Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective, *Innovation and Reputation*, 15(1), 63-73.
- Coviello, N. and Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the Country in Which to Start Internationalization: The Non-Sequential Internationalization Model. *Journal of World Business*, 46, 426-437.

- Dahan, N.M., Doh, J.P., Oetzel, J. and Yazıjı, M. (2010) Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43, 326-342.
- Datta, D.K., Herrmann, P. and Rasheed, A.A. (2002). Choice of Foreign Market Entry Modes: Critical Review and Future Directions. *Advances in International Management*, 14, 85-153.
- Delios, A., Gaur, A.S. and Makino, S. (2008). The Timing of International Expansion: Information, Rivalry and Imitation Among Japanese Firms, 1980–2002. *Journal of Management Studies*, 45(1), 169-195.
- Eriksson, K. and Chetty, S. (2003). The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge. *International Business Review*, 12, 673-695.
- Eriksson, K.E., Johanson, J., Majkgård, A. and Sharma, D.D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 2nd Qtr., 337-360.
- Fletcher, M. and Harris, S. (2012). Knowledge Acquisition for the Internationalization of the Smaller Firm: Content and Sources. *International Business Review*, 21, 631-647.
- Gilmore, A. and Carson, D. (1999). Entrepreneurial Marketing by Networking. *New England Journal of Entrepreneurship*, Fall, 2(2), 31-38.
- Hailey, J. and Rick, J. (2004). Trees Die From the Top: International Perspectives on NGO Leadership Development. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 343-353.
- Harris, S. and Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. *International Business Review*, 14, 187-207.
- Havila, V. Johanson, J. and Thilenius, P. (2004). International Business-Relationship Triads. *International Marketing Review*, 21(2), 172-186.
- Hohenthal, J., Johanson, J. and Johanson, M. (2014). Network Knowledge and Business-Relationship Value in the Foreign Market. *International Business Review*, 23, 4–19.
- Isett, K.R., Mergel, I.A., Leroux, K., Mischen P.A. and Rethemeyer, R.K. (2011), Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, i157–i173.
- Johansen, M. and Leroux K. (2012). Managerial Networking in Nonprofit Organizations: The Impact of Networking on Organizational and Advocacy Effectiveness. *Public Administration Review*, 73, 355-363.
- Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—a Model

- of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Jonsson, S. and Lindbergh, J. (2010). The impact of institutional impediments and information and knowledge exchange on SMEs' investments in international business relationships. *International Business Review*, 19, 548-561.
- Kiss, A.N. and Danis, W.M. (2008). Country Institutional Context, Social Networks, and New Venture Internationalization Speed. *European Management Journal*, 26, 388-399.
- Lukaszczyk, A. and Williamson, R.A. (2010). The Role of Space Related Non-Governmental organizations (NGOs) in Capacity Building. *Advances in Space Research*, 45, 468-472.
- Lunenburg, F.C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.
- Millar, C.J.M., Choi, C.J. and Chen, S. (2004). Global Strategic Partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of Change and Ethical Issues. *Business and Society Review*, 109(4), 395-414.
- Musteen, M., Francis, J. and Datta, D.K. (2010). The influence of international network on internationalization speed and performance: A Study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45, 197-205.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nakwa, K., Zawdie, G. and Intarakumnerd, P. (2012). Role of Intermediaries in Accelerating the Transformation of Inter-Firm Networks into Triple Helix networks: A Case Study of SME-Based Industries in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 52, 52-61.
- O'donnell, A. (2004). The Nature of Networking in Small Firms. *Qualitative Market research: An International Journal*, 7(3), 206-217.
- O'donnell, A., Gilmore, A., Cummins D. and Carson, D. (2001). The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique. *Management Decision*, 39(9), 749-760.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. *International Business Review*, 18, 50-59.
- Oviatt, B.M. and Mcdougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, April, 537-553.

- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. and Zahra, S.A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Tate, W.L., Ellram, L.M. and Gölgeci, İ. (2013). Diffusion of Environmental Business Practices: A Network Approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19, 264-275.
- Webb, J.W., Kistruck, G.M., Ireland, R.D. and Ketchen, D.J. (2010). The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 555-581.
- Welter, F. (2012). All You Need is Trust? A Critical Review of the Trust and Entrepreneurship Literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193-212.
- Westphal, J.D., Boivie, S. and Ching, D.H.M. (2006). The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties. *Strategic Management Journal*, 27, 425-445.
- Wang, J. and Ngoasong, M.Z. (2012). The Internationalization Process of Chinese SMEs: Does Globalizing Wholesale Markets Play a Role. *Strategic Change*, 21, 143-157.
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 3, 149-164.
- Ruzzier, M. Antoncic, M. Hisrich D. and Konecnik, M. (2007). Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24, 15-29.
- Alexander, N. and Myers, H. (2000). The Retail Internationalisation Process. *International Marketing Review*, 17(4/5), 334–353.
- Elango, B. (2004). Geographic Scope of Operations by Multinational Companies: An Exploratory Study of Regional and Global Strategies. *European Management Journal*, 22(4), 431–441.
- Gankema, H.G.J., Snuif, H.R. and Zwart, P. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 38, 15-27.
- Graves, C. and Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, XIX(3), 207-224.
- Grosse, R. and Fonseca, A. (2012). Learning Through Imports in the Internationalization Process. *Journal of International Management*, 18, 366-378.

- Janjuha-Jivraj, S., Martin, L. and Danko, A. (2012). Internationalization of a ‘Born-Again Global’: How a Family-Led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2), 201-215.
- Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, October, 305-322.
- Lambell, R., Ramia, G., Nyland, C. and Michelotti, M. (2008). NGOs and International Business Research: Progress, Prospects and Problems. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 75-92.
- Nalinakumari, B. and Maclean, R. (2005). NGOs: A Primer on the Evolution of the Organizatons That Are Setting the Next Generation of “Regulations. *Environmental Quality Management*, Summer, 1-10.
- Shiva, M. and Roy, S. (2008). A Conceptual Model of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness for NGOs in the Indian Context. *The Icfaiian Journal of Management Research*, VII(4), 63-73.
- Talat Arslan, N. (2004). Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, 28(2), 155-172.
- Teegen, H., Doh, J.P. and Vachani, S. (2004). The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463-483.
- Tunçay, M. (2003). Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İlgili Kavramlar. *Sivil Toplum Düşünce & Araştırma Dergisi*, 1(1), 9-13.
- Werker, E. and Ahmed, F.Z. (2008). What Do Nongovernmental Organizations Do? *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 73-92.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bahl, M., Lahiri, S. and Mukherjee, D. (2021). Managing Internationalization and Innovation Tradeoffs in entrepreneurial, Firms: Evidence from Transition Economies. *Journal of World Business*, 56, 1-12.
- Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L. And Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The Role of Business and Social Networks in the Effectual Internationalization: Insights from Emerging Market SMEs. *Journal of Business Research*, 129, 96-109.

- Castaño, M-S., Méndez, M-T. and Galindo, M-A. (2016). Innovation, Internationalization and Business-Growth Expectations Among Entrepreneurs in the Services Sector. *Journal of Business Research*, 69, 1690-1695.
- Galdino, K.M., Rezende, S.F.L. and Lamont, B.T. (2019). Market and Internationalization Knowledge in Entrepreneurial Internationalization Processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1580-1600.
- Jeong, S.W., Jin, B.E: and Jung S. (2019). The Temporal Effects of Social and Business Networks on International Performance of South Korean SMEs. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), 1042-1057.
- Kafouros, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J.A. and Wang, C. (2008). The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance. *Technovation*, 28, 63-74.
- Kazemi, A., Rousta, A. and Na'ami, A. (2021). Analyzing the Impact of Export Orientations on Export Performance Through Innovation and Internationalization: The Mediation-Moderation Model. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 14(4), 761-776.
- Vasilchenko, E. and Morrish, S. (2011). The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 19(4), 88-105.
- Vuorio, A. Torkkeli, L. and Sainio, L-M. (2020). Service, Innovation and Internationalization in SMEs: Antecedents and Profitability Outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 92-123.
- Williams, A. M. and Shaw, G. (2011). Internationalization and Innovation in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51.
- Zonta, T.C. and Ama. M. (2018). Internationalization and Innovation: The Case of a Born Global from Brazil. *Review of International Business*, 13(1), 63-76.
- Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A. (1993). *International Marketing*, Third Edition, Orlando, Florida: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Arabacı, A. (2008). STK'ların Uluslararası İşbirlikleri. A. Coşkun (Ed.), *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim* (s. 125-148) içinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Welch, L.S. and Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Ecolution of a Concept. P.J.Buckley and P.N.Ghauri (Ed.), *The Internationalization of the Firm: A Reader* (s. 155-171) içinde. London: Academic Press.
- Çavuşgil, S.T., Knight, G. and Riesenberger, J.R. (2008). *International Business: Strategy, Management, and New Realities*, New Jersey: Pearson.

- Çotuksöken, B. (2003). Bilgi-Sivil Toplum-Sivil Toplum Kuruluşu İlişkisi. A. Çakmak (Ed.), *Düşünen Sivil Toplum Felsefi Yaklaşımlar-Açılımlar*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Doh, J.P. and Teegen, H. (2002). Nongovernmental Organizations as Institutional Actors in International Business: Theory and Implications. *International Business Review*, 11, 665-684.
- Doh, J.P. and Teegen, H. (2003). *Transforming Business, Government and Society*. London: Praeger.
- Hallén, L. and Wiedersheim-Paul, F. (1993). Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction. (P.J. Buckley and P.N. Ghauri (Ed.), *The Internationalization of the Firm: A Reader* (s. 291-302) içinde. London: Academic Press.
- Kasımoğlu, M. (2003). Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilginin Üretilme, Paylaşılma ve Erişim Biçimleri. A. Çakmak (Ed.), *Düşünen Sivil Toplum Felsefi Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Öztürk, S.A. (2006). *Küresel Sınırları Zorlamak Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan İşletmeler*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Güder, N. (2004). *Sivil Toplumcunun El Kitabı*. Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi, Ankara.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü. S. Sezen (Ed.), No. 283, Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayını.
- Mutlu, E.C. (2005). *Uluslararası İşletmecilik*, 2. Basakı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Uğur, A. (1997). Yeni Demokrasinin Yeni Aktörleri: STK'lar. T.Ulaş (Ed.), *Merhaba Sivil Toplum*. Helsinki Yurttaşlar Derneği Yayın Dizisi 10, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TUSEV. (2013). *Anayasa Kamu-STK İlişkileri Gönüllülük Örgütlenme Özgürlüğü Van Depremi*. Sivil Toplum İzleme Raporu, No.58, İstanbul: TUSEV Yayınları.
- Prunello, J. (2013). The Role of TPOs in Promoting SMEs' Exports. *1st Meeting of the COMCEC Trade Working Group Ankara*, 20th June, Erişim Adresi: <http://www.comcec.org/UserFiles/Files/WG/Trade/1/Prunello.pdf>.
- Forsman, M., Hinttu, S. and Kock, S. (2002). Internationalization From a SME Perspective. Working Paper, Department of Management and Organization, Swedish School of

- Economics and Business Administration. Erişim Adresi:
<http://impgroup.org/uploads/papers/529.pdf>.
- COMCEC. (2013). *Promoting The SMEs Exports in The OIC Member Countries, COMCEC Coordination Office*. June. Erişim Adresi: https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Promoting_the_SMEs_Exportsin_the_OIC_Member_States_2013%e2%80%8b.pdf.
- Britton, B. (1998). *The Learning NGO, International NGO Training and Research Centre*. Occasional Papers Series No:17, Erişim Adresi: <http://www.intrac.org/data/files/resources/381/OPS-17-The-Learning-NGO.pdf>.
- Clarke, G. (1998). Non-Governmental Organizations (NGOs) and Politics in the Developing World Political Studies. *Political Studies*, 46, 36-52.
- Willems, P. (2002). What is Non-Governmental Organizations? *UNESCO Encyclopaedia of Life Support Systems*, Section 1 Institutional and Infrastructure Resource Issues, Article 1.44.3.7. Erişim Adresi:
<http://www.ihrnetwork.org/files/3.%20What%20is%20an%20NGO.PDF>.
- World Bank. (1989). Involving Nongovernmental Organizations in World BankSupported Activities, Operational Directive 14.70 dated August 28, 1989, Erişim Adresi:
<http://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html>.