

KÜRESELLEŞME VE İŞLETMELERİN KÜRESELLEŞME SÜREÇLERİ: KARŞILAŞILAN FIRSATLAR VE TEHDİTLER

Salih YEŞİL
KSU İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
syes66@hotmail.com

Abstract

Today, companies are operating in a highly competitive, fast changing and volatile business world. Companies that do not adapt to the changing business dynamics are less likely to survive. One of the most important changes occurring in the world is the globalization. Globalization result in opportunities and threats that need to be evaluated and managed for the success of the companies.

In a globalised world, it is difficult for the companies to live just within the national boundaries. For this reason, companies need to consider engaging in the global operations. Many opportunities and threats are waiting as the companies globalize. Therefore, the success of the companies will depend on their abilities to turn these opportunities and threads into their advantages.

This study investigates the globalization and its dynamics, highly mentioned topic in business world along with opportunities and threats. The study will also outline the globalization process and opportunities and threats experienced in this process.

Key Words: Globalization, Globalization Process, Opportunities and Threats

Özet

Günümüz iş dünyasında işletmeler, küreselleşmenin, rekabetin, iletişim teknolojilerindeki nefes kesen hızdaki gelişmelerin yaşandığı bir dünyada faaliyet göstermektedir. Yaşanan değişimlere gözünü kapayan ve bu dinamiklere ayak uyduramayan işletmelerin hayatta kalmaları artık imkânsız hale gelmiştir. Bu değişimler içerisinde en önemlilerinden biri olarak gösterilen küreselleşmedir. Küreselleşme, işletmeler açısından birçok fırsat ve problemi de beraberinde getirmiştir. Bu fırsat ve tehditlerin en iyi şekilde değerlendirip yönetmesi işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır.

Küresel bir dünyada, işletmelerin ulusal sınırlar içerisinde kapanarak yaşamlarını sürdürmeleri çok zordur. Bu yüzden küresel faaliyetlere katılmayı işletmeler ciddi bir şekilde ele almak zorundadırlar. İşletmeleri küreselleşme süreçlerinde çeşitli fırsat ve tehdit beklemektedir. Bu bağlamda işletmelerin

başarıları, bu fırsat ve tehditleri kendi lehlerine çevirebilme yeteneklerine bağlı olacaktır.

Bu çalışma, günümüz iş dünyasında çok söz edilen küreselleşme ve onun dinamiklerini ele alıp, işletmeler açısından küreselleşmenin getirdiği avantaj ve dezavantajlara yer vermiştir. Çalışmada ele alınan diğer bir konu da işletmelerin küreselleşme süreçleri ve bu süreçte karşılaşılan fırsat ve tehditlerdir. Çalışma, daha çok teorik ve uygulamalı çalışmalardan derlenerek hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Küreselleşme Süreci, Fırsat ve Tehditler

I. GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, küresel bütünleşmenin var olduğu, hızlı değişen teknolojiler ve bunlara olan talebin arttığı, endüstri sınırlarının belirsizleşmeye başladığı, ürün yaşam döneminin kısaldığı bir döneme sahne olmaktadır (Das ve Teng, 2003: 279; Grand ve Baden-Fuller, 2004). Ataman (2001: 40), teknolojik gelişmelerin ivmesinin giderek arttığını belirtmiş ve bu bağlamda her gün her saat yeni bir buluş ya da yeni bir teknolojik değişimin hayatımızın bir parçası haline gelmekte olduğunu ifade etmiştir. Küresel rekabetin hızlandığı günümüz iş dünyasında ürün yaşam süreleri kısalmakta, müşteri beklenti ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir (Eren, 2003: 132; Tağraf, 2002). Günümüzde iletişim ve teknolojik anlamda yaşanan değişimler sonucu, işletmeler, üretim teknolojilerini yenilemekten tutun, işletme süreçlerini yeniden tasarlamak ve günümüz koşullarına adapte etmeye kadar bir çok değişimi gerçekleştirmek zorundadır (Eren, 2003: 11; Tağraf, 2002; Özgen ve diğerleri, 2004). Küreselleşme işletmeler açısından çeşitli sorunları ve fırsatları bünyesinde barındıran bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yoğun rekabet, karmaşıklık ve belirsizlik, hızlı değişen müşteri talep ve beklentileri, değişen teknolojiler, işletmelerin başarılarını tehdit eden unsurlar olarak karşılarına çıkarken, diğer taraftan da küreselleşme, işletmelere, yeni pazarlar ve üretim faktörlerine kolay ve ucuz ulaşım gibi birçok fırsat sunmaktadır.

Her alanda yaşanan hızlı değişimler işletmelerin ulusal sınırlar içerisine kapanarak yaşamlarını sürdürmelerini zorlaştırmıştır. Bu yüzden, işletmeler küresel faaliyetlere katılmayı ciddi bir şekilde ele almaktadırlar. Caligiuri (2006), özellikle internet üzerinden ticaretin yapılması, sınır ötesi ticaret anlaşmaları, uluslararası seyahatlerin kolaylaşması ve bunun gibi birçok nedenlerden dolayı, artık sadece ulusal sınırlar içerisinde çalışıp, ulusal müşterilere mal ve hizmet üreten

firmaları bulmanın çok nadir rastlanan bir durum olduğunu ifade etmiştir. Günümüzde büyük ve küçük firmalar yabancı tedarikçilerinin, müşterilerinin, farklı ülkelerden hisse sahiplerinin sayılarını artırmışlardır. İşletmelerin küresel faaliyetlere katılımı çeşitli şekillerde olabilmektedir. İşletmelerin küresel faaliyetlerde kullanılabilir her bir stratejinin kendine özgü bir takım avantaj ve dezavantajları vardır. İşletmeler bu farklı alternatifleri dikkatli bir şekilde değerlendirip karar vermelidir. İşletmeler küreselleşme süreçlerinin her bir aşamasında faaliyetlerinin nitelik ve içeriğine bağlı olarak, birçok karmaşıklık ve belirsizlikle karşılaşmaktadırlar. Küresel pazarlar işletmelere her ne kadar birçok fırsat sağlasa da aynı zamanda birçok tehdidi de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin küresel pazarlarda başarıları ancak bu fırsat ve tehditlerin en iyi şekilde anlaşılması ve yönetilmesi ile mümkün olabilecektir. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar küresel çevre faktörlerini dikkatli bir şekilde incelemek ve gerek işletmecilik faaliyetlerinde ve gerekse yönetim uygulamalarında dikkate almak ve gerekli uyarlamaları yapmak zorundadırlar. İşletmeler yaşanan dinamikler çerçevesinde ancak yaratıcı, yenilikçi işletme ve yönetim sistemleri kurarak, stratejiler geliştirerek ve ürün ve hizmetler sunarak hayatta kalabileceklerdir.

Bu çalışmanın temel amacı, işletmeler açısından iki önemli konuyu ele alınıp incelemektir. Bunlardan birincisi, küreselleşme ve işletmeler açısından oluşturduğu fırsat ve tehditlerdir. İkincisi, işletmelerin küreselleşme ya da uluslararasılaşma tabir edilen süreci ve bu süreçte karşılaşılan fırsat ve tehditlerdir. Çalışmanın özellikle günümüz şirketlerinin küreselleşmeyi ve bu bağlamda ortaya çıkan fırsat ve tehditleri daha iyi anlayıp, gerekli cevapları verebilmeleri konusunda onlara yardımcı olacağı düşünülmektedir. Çalışma ayrıca, şirketler için önemli olan küreselleşme (uluslararasılaşma) sürecine ve bu süreçte karşılaşılan fırsat ve tehditlere açıklık getirecek olup, böylelikle bu sürecin daha başarılı bir şekilde yönetmesi konusunda işletmelere destek sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada; ilk olarak küreselleşme tanım ve özellikleri, küreselleşmeyi tetikleyen unsurlar ve karşılaşılan fırsat ve tehditler ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci kısmında, işletmelerin küreselleşme süreçleri ve bu sürecin getirdiği fırsat ve tehditler açıklanacaktır.

II. KÜRESELLEŞME, TEMEL ÖZELLİKLERİ, TETİKLEYEN UNSURLAR, FIRSATLAR VE TEHDİTLER

Küreselleşme ve onun işletmeler üzerindeki etkilerini anlayabilmek için öncelikle küreselleşmenin ne demek olduğunu tam anlamıyla ortaya konulması, arkasından temel özelliklerinin ve tetikleyen unsurların bilinmesinde fayda var. Aşağıda bu konular sırası ile ele alınacaktır.

2.1. Küreselleşme Nedir?

Yaşadığımız yüzyılda, dünyamız her geçen gün siyasal, ekonomik, kültürel, teknolojik alan gibi birçok alanda değişimler yaşamakta ve bu değişimler sonucu yeni bir bilgi toplumu, enformasyon çağı, küreselleşme gibi birçok kavram da gerek bilim literatürüne ve gerekse günlük konuşmaların içerisinde yerlerini almaktadır (Mutlu, 1999: 160). Tutar (1999), dünyanın ilkel toplum aşamasından, tarım toplumu, oradan sanayi toplumu olarak belli bir toplumsal yaşam sürecinden geçtikten sonra şimdi ise sanayi sonrası toplum olarak ifade edilen bir yapı içerisinde bulunduğunu ifade etmiştir. Bu sanayi sonrası toplumun özelliklerinden bahsederken sıkça kullandığımız kelimelerden bir tanesinin de küreselleşme kavramı olduğunu belirtmiştir.

Küreselleşmenin tam olarak ne anlama geldiği konusu üzerinde uzlaşıya varılmış bir tanım yoktur. Bu durum, konunun ne kadar geniş ve zengin olduğu ve ne kadar farklı perspektifleri içerdiği ve hemen her bilim dalı açısından önem arz eden bir konu olduğundan kaynaklanmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005). Seymen ve Bolat (2005: 4), küreselleşmenin farklı boyutlarda ele alınabileceğini ve bu farklı boyutlar nedeniyle birçok tanım ve özelliklerinden bahsedileceğini belirtmişlerdir. Küreselleşmenin ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel, kısacası çok boyutlu olarak tanımlanmaktadır ve her tanım farklı bakış açıları içerir. Yani bazı araştırmacılar ekonomik anlamda bir küreselleşme üzerinde dururken, bazıları siyasal bir küreselleşmeden bahsetmekte, başkaları ise bütün bu farklı boyutları da içine alan çok boyutlu bir küreselleşmenin varlığını kabul etmektedirler (Seymen ve Bolat, 2005: 4). Bu farklı görüşleri yanlış olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Yapılan her tanım ve farklı bakış açıları küreselleşmenin ayrı bir boyutunu ele almakta ve incelemektedir. Eidenbaum (2003), küreselleşmenin kendisine verilen her türlü anlamı içine alacak kadar geniş bir konu olduğunu ifade etmiştir.

Özgen ve diğerleri, (2004: 73) içinde yaşadığımız dünyanın, dev adımlarla ilerleyen bir dünya ekonomisi, evrensel iletişim ve yoğunlaşan seyahatler sonucunda benzeri görülmemiş bir hızda etkileşim ve değişim yaşamakta olduğunu belirtmiştir. Küresel anlamda yaşanan bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım

ve paylaşıma girmiş ve özellikle 1980'li yıllardan sonra bu gelişmelerin hızı daha da artmıştır. Ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler daha artmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer hale dönüşmeye başlamıştır. Temelinde yoğun teknolojik atılımların ve iletişimin bulunduğu sosyo-ekonomik yapıyı halen etkisi altında bulunduran tüm bu gelişmeler günümüzde küreselleşme kavramı ile açıklanmaktadır (Özgen ve diğeri, 2004). Özgen ve diğeri, (2004: 74), küreselleşmeyi, dünyadaki farklı sosyo-ekonomik yapıların basit bir karşılıklı bağımlılık esasından öteye, birbirlerinin içine girdiği adeta füzyona uğradığı yapı veya mafsallaşma süreci olarak tanımlamıştır. Tutar (1999: 17), küreselleşmeyi özünde mali piyasaların veya ileri teknolojinin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleriyle yeni dengeler aradıkları dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır. Yine küresel güçlü ülkelerin değerlerinin ve sistemlerinin dünya bazında yaygınlaşması, devletlerin ekonomi, finans gibi birçok alanda sahip oldukları üstünlüklerinin küresel işletmelerin eline geçmesi de yine farklı bir perspektiften küreselleşmenin tanımları olarak ifade edilebilir. Küreselleşme olgusu gittikçe güçlü bir şekilde etkisini dünyada hissettirmektedir ve bu süreçten herkes bir şekilde nasibini almaktadır. Küreselleşme, ülkeler arasındaki, ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygın hale gelmesi ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı kültürlerin daha iyi tanınması, uluslararası ticari ilişkilerin yoğunlaşması gibi bir çok olguları içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Mutlu, 1999: 160; Tutar, 1999: 19). Küreselleşme başka bir açıdan bakıldığında ise, yerel olan her şeyin, dünyanın en ücra köşesindekileri etkileyebilmesi ve onlardan etkilenebilmesi şeklinde yaşanan değişimleri ifade etmektedir (Tutar, 1999: 19). Ayaydın (2005: 94), bilgi ve iletişim teknolojilerinin süratle geliştiği bir dünyada ülkeler, birey ve firmalar arası ilişkiler yoğunlaşmakta, yeni boyutlara taşınmakta, kısacası dünya; siyaset, ekonomi, kültür ve toplum yapıları bakımından yoğun bir etkileşimin içinde küresel bir köy haline gelmektedir. Ayaydın küreselleşmenin dünya hasılasının iki katı hızla artan dünya ticareti, uluslararası sermaye hareketlerinde gözlenen artış, mali piyasalardaki entegrasyon ve yeni teknolojilerin yayılımı olarak ifade edilmekte olduğunu belirtmiştir. Rugman ve Moore (2001: 64), küreselleşmenin işletme okullarında benzer türde ve kalitedeki ürünlerin dünya çapında üretim ve dağıtımını olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Dünya git gide küresel bir pazar halini almakta ve küresel pazarda normalde ülkeleri ayıran sınırlar arasında bir entegrasyonun yaşamın her bir parçasında aktif bir şekilde görüldüğü ortadadır (Parker, 1998). Parker (1998) akademik anlamda bir

zamanlar var olan pazarlama, finans, üretim arasındaki sınırların daha akıcı hale geldiğinin altını çizmiştir. Bu ve bunun gibi birçok küresel değişimler sonucu gerek akademisyenler ve gerek uygulayanlar kendi varsayımlarını ve yönetim paradigmalarını ve iş yapma şekillerini yeniden düşünmek ve tasarlamak ve değişen şartlara uydurmak zorundadır. Sınırların yavaş yavaş kalktığı bir dünya, artık işletmelerde de farklı düzeylerdeki sınırların kalkmasını gerektirmektedir. Örgütlerde yatay ve dikey sınırların aşılarak daha etkin maliyetli, yerel, bölgesel, uluslararası ve küresel toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek esnek örgüt yapılarının yaratılması gerekmektedir. Parker (1999: 6) küreselleşmeyi, fiziksel sınırların örneğın zaman yer, ulus devlet, ekonomi, endüstri, örgüt ya da daha az somut özellikteki kültürel normlar ve varsayımlar gibi her alanda farklı türlerdeki sınırların birbirine geçmesi ve yavaş yavaş kaybolmaya başlaması olarak tarif etmektedir. Sınırların birbirine geçmesinin altında yatan faktör ise küresel olaylar ve değişimlerdir. Bu olayların birçoğı da aslında dünyanın çok ücra köşelerinde cereyan eden olaylar ama aynı zamanda dünyayı etkileyen olaylar olmasıdır. Parker (1998), örgütlerin küreselleşmeden etkilendiklerini ve aynı zamanda örgütlerin, sosyal, politik, kişisel ve kar gibi diğeri amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetleri ile aynı zamanda küreselleşmeyi kolaylaştırmakta, korumakta ve genişletmekte olduğunu belirtmiştir. İşletmeler dünya pazarlarında faaliyetleri ile kültürel sosyal, politik ve ekonomik anlamda etkilere sahiptirler.

Fryer (2008), günümüzde küreselleşmenin yeni bir aşamaya girdiğini ve bu aşamanın en önemli özelliğinin ise gelişen ülke şirketlerinin, gelişmiş ekonomilerden gelen şirketlerle rekabet ettikleridir. Fryer (2008), küreselleşmenin önceleri daha çok gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru bir hareketlilik ve genişleme olarak yaşanmakta olduğunu belirtmiştir. Günümüzde ise, artık bunun iki taraflı olduğunu ve artan oranda da gelişmekte olan bir ülkeden diğeri gelişmekte olan ülkeye şeklinde gerçekleşmekte olduğunu ifade etmiştir. Seymen ve Bolat (2005: 24), küreselleşmenin mutlak, varlığı tartışılmaz ve gelişmesi durdurulamayan bir olgu olarak karşımıza çıktığını belirtmiştir. Yaşadığımız yer, kültürümüz, mesleğimiz ne olursa olsun bu süreç bizi bir şekilde etkileyecektir. Bu bağlamda iki alternatif göze çarpmaktadır. Ya bu sürece dâhil olacağız ya da bu sürecin dışında kalacağız. Bu seçenek bireyler için geçerli olduğu gibi, aileler, okullar, devletler ve en önemlisi de işletmeler için de geçerlidir. İşletmelerin bu sürece dâhil olmaması gibi bir alternatif yoktur. Mutlaka bu süreç tanınmalı, dikkate alınmalı, değerlendirilmeli ve faydalanılmalıdır. Aksi takdirde, bu süreç işletmeleri içine alıp yavaş yavaş yok edebilecektir.

2. 2. Küreselleşmenin Temel Özellikleri

Küreselleşme doğası itibari ile bireyleri, kurum ve kuruluşları, devletleri, tüketicileri ve işletmeleri farklı açılardan etkilemektedir. Parker, (1999: 7) küreselleşmenin temel özelliklerini, hızlı değişim oranı, artan oranda katılımcıların sayıları ve farklılıkları, artan karmaşıklık ve belirsizlik olarak ifade etmiştir. Kendi dinamikleri çerçevesinde çeşitli alanlarda etkisini gösteren küreselleşmenin temel özellikleri Özgen ve diğerleri, (2004: 75) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Tüketici davranışlarının giderek daha dinamik bir sürece girmesi ve buna bağlı olarak homojen bir yapının oluşması
- Üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilmesi ve üretim, dağıtım ve tüketime sunulması
- Ticari faaliyetlerin, dünya ölçeğindeki çeşitli kural ve standartlarda yapılması
- Sürecin en önemli unsurlarından biri olan işletmeler arası ilişkilerin gelişmesi
- Dünyada mal ve hizmet üretimine ilişkin olarak üretim faaliyetlerinin coğrafik olarak dağılmış olması
- Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının gelişmiş olması
- İşletmelerden başlayarak, bütün ekonomik sektörlerde uluslar üstü bir boyutta, ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi
- Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya bazında sıkı bir bütünleşmeye girmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğünün oluşması
- İşletmeler ve devletler arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkması
- İşletmelerin organizasyon yapılarının gelişmeler paralelinde yeniden yapılandırılması
- İşletme yönetim anlayışı ve yöneticisi profiline değişmesi.

2. 3. Küreselleşmeyi Tetikleyen Faktörler

Parker (1998), birçok araştırmaya dayanarak küreselleşmenin altında yatan çeşitli unsurlar olduğunu belirtmiş ve bunları incelemiştir. Bu birbirinden farklı faktörler ve bunlar arasındaki birbirine bağıllık ve ilişkiler küreselleşmeyi tetikleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurlar: Teknoloji alanında değişim ve gelişmeler, ekonomi, politika, kültür, doğal çevre ve işletme faaliyetleri olarak sıralanabilir. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

Teknoloji: Teknolojik çevredeki değişimler küreselleşmenin en önemli kaynakların biri olarak gösterilmektedir. Telekomünikasyon ve benzer

teknolojiler sınırlar ötesi ilişkileri daha da kolaylaştırmış ve dünyayı küçük bir köy haline getirmiştir. İnternetin bilgiye ulaşımı kolaylaştırması sonucu şirketler ürünlerini buldukları yerlerden dünyaya sunma imkanı elde etmişlerdir. Ulaşım alanındaki yenilikler fiziksel bağlamda uzaklıkları artık anlamsız kılmıştır.

Ekonomi: Birçok araştırmacı da küreselleşmenin altında yatan en önemli faktör olarak ekonomik olayları göstermektedir. Birçok araştırma ekonomik anlamda küreselleşmenin dünyadaki büyümenin ana kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Dünyanın Gayri Safi Milli Hasılası 1997’de \$29 trilyon iken, 2010 yılında \$48 trilyon olması beklenmektedir. Büyümenin farklı bölgelerde gerçekleşmesi ve yaratılan zenginliğin tekrar hangi alanlara yatırıldığı küresel ekonominin değişen yüzünü göstermektedir. Özellikle Asya kıtasında çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Yeni endüstrileşimiş ölkelerin de dünya gayri safi milli hasılasına olan katkıları günden güne artmaktadır. Parker, gelişimiş ölkelerin dünya gayri safi milli hasılasına olan katkıları azalırken diğer ölkelerin özellikle gelişmekte olan ölkelerin katkılarının artmakta olduğunun altını çizmiştir.

Politika: Küreselleşmeyi tetikleyen unsurlardan bir tanesi de dünyada yaşanan birçok politik ve hukuk bağlantılı konulardır. Politik ve hukuksal anlamda dünyada yaşanan değişimlerden bir kaç tanesi şöyle özetlenebilir. Dünya ticaret ilişkilerinin daha iyi gerçekleştirilmesi ve ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümü için Dünya Ticaret Örgütü kurulmuştur. Birçok ölkede komünizmden kapitalizme doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Devletler, ticaret bağlamında kontrol ve sınırlamalarını azaltmaktadırlar. Özelleştirme hareketleri ve sivil toplum kuruluşlarının önemi artmıştır. Dünya çapında sorunlara çözüm bulmak amacıyla gruplar ve enstitüler oluşturulmuştur. Bu tür değişimler özellikle dünya ölkelerinin birbirleri ile olan ilişkilerini artırmış ve birbirlerine eskisinden daha fazla bir şekilde sıkı sıkıya bağlamıştır. Ayrıca yaşanan sorunların dünya çapında örgütlerle ortaklaşa çözülebileceği gerçeği ortaya çıkmıştır.

Kültür: Küreselleşmeye neden olan faktörlerden bir tanesi de kültürel bağlamda yaşanan değişimlerdir. Özellikle birçok ürün, gıda ve giyim eşyaları dünya çapında tüketilmektedir. Dünya çapında gençler bugün artık aynı ürünleri yemekteler, içmekteler kısacası yaşam tarzları, tüketim alışkanlıkları, düşünce tarzları, amaçları birbirine benzerlik göstermektedir. İngilizcenin dünyada yaygın dil olarak kullanılması da küreselleşmenin altında yatan faktörler olarak belirtilmektedir. Tabi bunların yanında kültürel ayrışmaların olduğu, birbirine düşman ölkelerin grupların olduğu gerçeğini de unutmamak gerekmektedir.

Doğal Çevre: Doğal çevre çoğunlukla su, hava ve ormanların korunması olarak görölse de, aslında dikkate alınması gereken doğal çevre faktörleri daha da geniştir. Dünyada insanların ya da işletmelerin bu kaynakları kötü bir şekilde kullanmasına herkes karşıdır. Aynı şekilde doğal işlenmemiş birçoğ kaynaklar örneğin madenler, petrol gibi birçoğ doğal çevre faktörü de aynı titizlikle dikkate almaya değerdir. Bu kaynakların sorumsuzca tüketilmesine, kullanılmasına ya da yok edilmesine izin verilmemelidir. Özellikle ekonomik anlamda küreselleşme ve gelişmeler yaşanırken doğal çevre faktörlerine olan hassasiyet daha da artmaktadır. İşletmelerin faaliyetleri doğal çevreyi kirletmeyecek, kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya teşvik edecek şekilde organize edilmelidir. Endüstrileşme her ne kadar ekonomik anlamda gelişme sağlasa da, büyük şehirlerin ve bölgelerin oluşması ve buralarda doğanın daha çok yıpratılmasına, hava ve çevre kirliliğine neden olmaktadır. Her ne kadar endüstrileşmenin ekonomik ve refah anlamında önemli katkıları olsa da ekolojik dengeyi bozup, dünyayı tehdit eder hale gelmiştir. Bu yüzden her alanda yaşanan gelişmeler, doğal çevre faktörleri göz önüne alınarak belli bir denge çerçevesinde oluşmadığı takdirde, dünya belli bir zaman sonra yaşanamayacak hale gelecektir. Bu yüzden dünyada insanlar doğal çevreye daha duyarlı hale gelmekte ve örgütlenmektedirler. Temel amaçları, dünya çapında yaşanabilir çevre şartlarını koruyabilmek ve yeni nesillere daha huzurlu, sağlıklı ve güvenilir ortamlar bırakmaktır. Böylesi bir küresel akım da küreselleşmenin kaynağı olarak gösterilmektedir.

İşletme faaliyetleri: Ekonomik küreselleşmenin temel dinamiklerini oluşturan küçük ya da büyük, özel ya da kamu olsun firmalardır ve bunlar kendi ülkelerinde ya da farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Çokuluslu şirketler yüz binlerce bağlı kuruluşlar ile dünya çapında faaliyetlerini sürdürmekte ve dünya ticaretinin, araştırma ve geliştirme çalışmalarının büyük bir kısmını ellerinde tutmaktadırlar. Bu firmalar ve onların bağlı kuruluşları dünya ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır. Dünya çapında meşhur olan ve her tarafta tüketimi çok yaygın hale gelmiş olan birçoğ ürünün arkasında bu firmalar vardır.

2. 4. Küreselleşmenin Getirdiği Genel Anlamda Avantajlar, Dezavantajlar ve Çözüm Yolları

Laudicina (2005), bilgi teknolojilerinin, bilgiye ulaşmanın hızı ve maliyetini düşürerek son yirmi yıllık süreçte ekonomik ve politik anlamda küreselleşmenin temel dinamiklerini oluşturduğunu belirtmiştir. Günümüzde sosyal ekonomik ve politik anlamda bir küreselleşmenin yaşandığı ve bu küreselleşme bir taraftan zenginlik yaratırken diğer taraftan eşişsizliklere neden olmaktadır. Bu bağlamda da bir taraftan küreselleşmenin faydalarından bahsedileceği gibi diğer taraftan da bir

takım rahatsızlıklara neden olduğunu belirtmek gerekir. Alexander ve Korine (2008), ekonomik küreselleşmenin bazıları tarafından dünya istikrarı için gerekli görüldüğünü, bazıları ise bunun tersine küreselleşmeyi bir tehdit olarak algılamakta olduklarını belirtmiştir. Seymen ve Bolat (2005), küreselleşme konusunda zıt fikirler besleyen iki tarafın olduğunu belirtmiştir. Bir taraf küreselleşmeye pozitif bakarken diğer taraf küreselleşmeye negatif bir bakış açısı sergilemektedir. Her iki taraf da kendi fikirlerinin doğru olduğunu savunmaktadırlar. Bu iki farklı görüşe burada yer verilecektir.

Ayaydın (2005: 95), küreselleşmenin bir çok olumlu yönlerinin var olduğunu fakat bunların yanında da bir çok olumsuzluklara sebep olduğunu belirtmiştir. Ayaydın, küreselleşmenin küresel düzeyde ekonomik büyüme hızının yavaşlamasına, işsizliğin artarak sürmesine, ülkeler ve bölgeler arasındaki gelir dağılımlarının daha da bozulmasına etki etmekte olduğunu ifade etmiştir. Ayaydın ülkelerin küreselleşmelerinde yapılması gereken şeylerin ülkeden ülkeye ve ülkelerin bölgesel konumlarına göre değişebileceğini belirtmiştir.

Eidenbaum (2003), çoğu ekonomi ve iş dünyasının liderlerinin küreselleşmenin daha çok pozitif tarafları ile ilgilendikleri ve dikkatleri pozitif etkileri üzerine çekmeye çalıştıklarını belirtmiştir Uluslararası ticaretin ve yatırımların artması ekonomik anlamda büyümeyi doğurmakta, bu da istihdam ve sonuç olarak daha iyi yaşam standartlarını ortaya çıkarmaktadır. Yaşam standartlarının yükselmesi toplumun çevreye ve sosyal amaçlara daha fazla önem vermesine ve kaynak ayırmasına neden olmaktadır. Küresel rekabet, yerel işletmeleri ayakta durmaları onların kendilerini yenilemeleri ve daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda teşvik etmektedir. Diğer taraftan küreselleşme karşıtları ise, olaya daha farklı bir açıdan bakmakta ve değerlendirmektedirler. Yapılan uluslararası yatırımların, uluslararası pazarlardaki daha ucuz işgücünden yararlanmak amacıyla yapıldığı düşünülmektedir. Eleştiren kişiler uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların işyerlerinde çocukların çalıştırılmasından endişelenmektedirler. Eleştirileri yönelten kişilerin birçoğu da, özellikle yoğun rekabet sonucu işlerini kaybedenlerdir. Yatırımların ucuz işgücü olan yerlere kayması sonucu bu kişiler işlerini kaybetmektedir. Çokuluslu şirketler dünyada yaşanan kötü şeylerin (örneğin fakirlik ve çevresel dengesizlik gibi) baş aktörleri olarak görülmektedir.

Weidenbaum (2003), küreselleşmenin gerek pozitif ve gerekse negatif etkilerinin kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Weidenbaum, küreselleşmeye pozitif ve negatif bakanların birbirlerini ikna konusunda yetersiz olduklarını ve hala inandıkları fikirler hakkında fikir

değiştirmediklerini belirtmiştir. Weidenbaum olaya daha temkinli yaklaşılıp orta yolun bulunması konusu üzerinde durmuştur. Bu bağlamda yapılması gereken, var olan bu ikilemin çözümlenmesidir. Bu bağlamda en önemli nokta, küreselleşme karşıtlarının ortaya koydukları eleştirilere daha pozitif bakmak ve onlara çözümler önerileri sunabilmektir. Weidenbaum (2003), bu bağlamda nelerin yapılması gerektiğini irdelemeye çalışmış ve şunları önermiştir:

- Dünya ticaret örgütünün yeniden düzenlenerek fonksiyonel ve kendi misyonunu gerçekleştirecek hale getirmek. Bu bağlamda bürokratik ve kapalı yapısından kurtarmaya çalışmak ve özellikle dünya ticaretini daha etkin ve verimli kılacak düzenlemelere ön ayak olmak,
- Küreselleşmeden negatif anlamda etkilenmekte olan kesimlere yardımda bulunmak,
- Uluslararası çalışma örgütünü güçlendirmek ve özellikle dünya çapında çalışma standartlarının daha iyi bir şekilde uygulanmasını sağlamak. Yanlış uygulamalar (örneğin çocukların çalıştırılması gibi) konusunda yaptırım ve denetimleri artırmak,
- şirketlerin gönüllü olarak iş standartlarını yükseltmelerini teşvik etmek (Özellikle çok uluslu şirketlerin gelişmekte olan bölgelerdeki iş ve yönetim standartları yükseltmeleri yerel firmaların da standartları yükseltmelerine neden olmaktadır),
- İnternet aracılığıyla küresel örgütlerin (uluslararası çalışma örgütü gibi) ortaya koydukları standartlara uymayan ülkeler veya şirketler internet üzerinden açıklanıp rapor edilip, tüketicilerin bunlara karşı tepki oluşturmalarını sağlamak.

Doane (2002), küreselleşmenin aslında kendi başına bir problem olmadığını, gerçek problemin küreselleşmenin yönetilmesi ya da yönetilememesi olduğunu belirtmiştir. Doane (2002), küreselleşme karşıtlarının üzerinde durdukları üç noktanın olduğunu belirtmiştir. Bunlar zenginle fakir arasında artan orandaki mesafe, çevrenin savunmasızlığı, ekonomik ve politik istikrarsızlıktır. Bunların çözümleri konusunda aşağıdaki fikirleri ortaya atmıştır.

- İşletmelerde hisse sahiplerinin istek ve arzularını yerine getirmek yerine, işletme paydaşlarının istek ve arzularını yerine getirilmeli. Çevreye ve topluma karşı olan sorumluluklar daha çok ön plana çıkarılmalı.
- Diğer taraftan küreselleşmenin getirdiği kötü sonuçlar konusunda her kesim bilgi ve sorumluluk sahibi olmalı,
- İşletmeler ortaya çıkardıkları negatif etkilerden dolayı ortaya çıkan maliyetlerden sorumlu olmalı,
- Yerel yatırımlar harekete geçirilmeli,

- Uluslararası finansal işlemlerden dolayı vergi alınmalı.

Seymen ve Bolat (2005), küreselleşme konusunu, kaleme aldıkları kitap bölümünde detaylı bir şekilde incelemiştir. Literatürdeki tartışmalar ışığında, yaptıkları değerlendirmede küreselleşmenin olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu fakat olumsuz yönlerin olumlu yönlere kıyasla daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Küreselleşmenin meydana getirdiği tüm olumlu gelişmelere rağmen, bugün dünyada hala yoksulluğun, gelir dağılımındaki dengesizliğin, iç kargaşa ve savaşların, kültürel yozlaşma, ekolojik dengenin bozulması hala devam etmektedir. Genel olarak insanlığın büyük bir kısmının refah düzeyi belirli standartlara ulaşmamıştır. İşte bunun gibi birçok faktör küreselleşmenin olumsuzluklarının ağır bastığını gösteren göstergeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005). Bütün bu olumsuzluklara rağmen, Seymen ve Bolat (2005: 24), küreselleşmeyi kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir bir süreç olarak değerlendirmektedirler. Bu bağlamda küreselleşmenin temel aktörlerinin daha dikkatli ve adil bir şekilde davranmaları ve bu süreci en etkin ve verimli bir şekilde yönetmelerini önermişlerdir.

2.5. Küreselleşme ve İşletmeler Açısından Getirdiği Fırsatlar ve Sorunlar

Gregersen ve diğerleri, (1998) küreselleşmenin firmalara bir taraftan çok çeşitli fırsatlar sunarken diğer taraftan ise değişik niteliklerde problemlerle karşı karşıya bıraktığını belirtmiştir. Firmalar bir taraftan küreselleşmenin getirdiği fırsatları en iyi şekilde kullanırken, diğer taraftan da ortaya çıkabilecek tehditleri en iyi şekilde yönetmek ve kendi lehlerine çevirmek zorundadırlar.

Küreselleşme doğası ve dinamikleri çerçevesinde işletmelere büyük fırsatlar doğurmaktadır. Bu fırsatların işletmeler tarafından iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu özelliklerden birkaç tanesine burada yer verilecektir (Özgen ve diğerleri, 2004: 75). Küreselleşme, üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilmesi ve üretim, dağıtım ve tüketime sunulmasına olanak sağlamaktadır. Ticari faaliyetler dünya ölçeğindeki çeşitli kural ve standartlarda yapılmaya başlanmıştır. Küreselleşme sonucu işletmeler arası işbirlikleri ve ortaklıklar gelişmiştir. Küreselleşme sonucu, doğrudan yabancı sermaye yatırımları artmıştır. İşletmelerden başlayarak, bütün ekonomik sektörlerde uluslar üstü bir boyutta, ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmeye başlanmıştır. Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya bazında sıkı bir bütünleşmeye girmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğü oluşmaya başlamıştır.

Küreselleşme işletmeler ve devletler arasında yeni bir iletişim ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin birçoğu küreselleşme sonucu ortaya çıkan gelişmelere adapte olmak zorunda kalmış ve yeni modern yönetim teknik ve becerileri ile yönetilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda yeni yönetim ve yönetici yaklaşımları ortaya çıkmış ve uygulanmaya başlamıştır. Küresel örgütler yaşanan küresel sorunlara öneriler ve çözümler getirmektedir. Küreselleşme farklı kültürlerin birbiri ile tanışması ve kaynaşmasını doğurmuştur.

Yukarıda belirtilen fırsatlar yanında, küreselleşme bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin getirdiği en önemli sorunlardan biri de küresel rekabet ve belirsizliğin artmış olmasıdır (Eren, 2003: Tağraf, 2002). Maznevski ve DiStefano (2000: 196), küresel çevrenin çok hızlı ve dramatik bir şekilde değiştiğinden bahsetmiştir. Yaşanan çevresel belirsizlikler ve değişimler firmaları da değişime ve adapte olmaya zorlamaktadır (Eren, 2003). Yaşanan bütün bu değişimler işletmeler açısından hem birer tehdit unsuru hem de birer fırsat olarak değerlendirilebilir. Yaşanan bu durumlar bir taraftan tehdit olarak algılanabilirken, diğer taraftan, işletmeler için bir fırsat kapısı olabilir. Örneğin, değişen çevre koşullarına adapte olma maliyetlidir, zor ve güçtür, ama aynı zamanda adapte olabilen firmaların hayatta kalma olasılıkları ve başarı oranları daha yüksek olacaktır. Küreselleşmenin getirdiği belirsizlik ve karmaşıklık işletmeleri kendilerini modernize etmeye ve yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerini kullanmaya yöneltebilecektir. Diğer taraftan, belirsizliklerin ve karmaşıklıkların artması, işletme faaliyet ve süreçlerine negatif anlamda etki edebilecektir.

Günümüz iş dünyası, küresel bütünleşmenin var olduğu, hızlı değişen teknolojiler ve bunlara olan talebin arttığı, endüstri sınırlarının belirsizleşmeye başladığı, ürün yaşam döneminin kısaldığı bir döneme sahne olmaktadır (Das ve Teng, 2003: 279; Grand ve Baden-Fuller, 2004). Ataman (2001:40), teknolojik gelişmelerin ivmesinin giderek arttığını belirtmiş ve bu bağlamda her gün her saat yeni bir buluş ya da yeni bir teknolojik değişimin hayatımızın bir parçası haline gelmekte olduğunu söylemiştir. Küresel rekabetin hızlandığı günümüz iş dünyasında ürün yaşam süreleri kısalmakta, müşteri beklenti ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir (Eren, 2003: 132; Tağraf, 2002). Günümüzde iletişim ve teknolojik anlamda yaşanan değişimler sonucu, işletmeler üretim teknolojilerini yenilemekten tutun, işletme süreçlerini yeniden tasarlamak ve günümüz koşullarına adapte etmeye kadar bir çok değişimi gerçekleştirmek zorundadırlar (Eren, 2003: 11; Tağraf, 2002; Özgen ve diğerleri, 2004). Bu gelişmelerin sonucu olarak değişen teknolojilere ayak uydurmak bir anlamda şirketler için maliyet unsuru olarak sorun yaratırken diğer taraftan daha etkin ve verimli olabilmeleri

için de yardımcı olmaktadır. Endüstri sınırlarının belirsizliği bir taraftan karmaşıklık ve belirsizliği artırırken diğer taraftan yeni işbirlikleri ve potansiyel iş alanları ve ortaklıkların da önünü açmaktadır. Küreselleşme sonucu farklı pazarların işletmelere açılması bir taraftan potansiyel müşteri sayısını artırırken diğer taraftan bu yeni müşteriler ve pazarlar birçok engelleri beraberinde getirmektedir. Küreselleşme sonucu dünyanın farklı yerlerinde ortaya çıkan yeni pazar trendleri, müşteri istek ve ihtiyaçları firmalar için büyük bir potansiyel oluştursalar da, diğer taraftan kendi ürünleri içinde tehdit olabilmektedir. Dünyanın en ücra köşelerinde ne olup bittiği bugün rahatlıkla kısa zamanda herkese ulaştırılabilmektedir. Bu durumda müşterilerin birbirlerinden etkilenmelerini ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tahminini zorlaştırabilecektir. Küresel anlamda yaşanan ekonomik krizler, politik ve sosyal problemler şirketlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde büyük tehditler oluşturmaktadır. Ya da bazı durumlarda birçok fırsatı da beraberinde getirmektedir. Rusya'nın dağılması bunun en güzel örneğidir. Her ne kadar birçok firma için tehdit unsuru olsa da, diğer taraftan birçok firma için de potansiyel pazarlar oluşturmaktadır.

Yukarıda özetlenen problemlere paralel olarak, Parker (1998)'da işletmelerin küreselleşme sonucunda karşılaşabilecekleri sorunları řu şekilde özetlemiştir;

Küreselleşme sonucu örgütler çözümleri imkansız problemlerle karşı karşıya kalmaktadır:

İşletmeler küreselleşmenin getirdiği birbirleriyle çatışan ya da rekabet eden amaçların veya konuların dengesini kurmak ve mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Kar etmeye karşı sosyal sorumluluk, rekabete karşı işbirliği yapmak, bireysel çıkarlara karşı grup çıkarları ve homojenliğe karşı heterojenlik örnek olarak verilebilir. İşletmeler çatışan durumlar ve belirsizlikler ile karşı karşıya kalmaktalar ve bunlarla yaşamak durumundadır. Yaşanan bu çatışmalar ve belirsizlik çoğu zaman çözümleri yoktur ve bu çerçevede işletmeler yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar.

Küreselleşme örgütsel başarıda maddi olmayan şeylerin önemini ortaya çıkarmıştır:

Bilgi temelli endüstrilerdeki hızlı büyüme ve gelişmeler özellikle bilgi ve aklın örgütler içinde oynadıkları role dikkatleri çekmiştir. Bilgi teknolojilerindeki buluşlar çoğu zaman bilginin örgütsel başarı için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer üretim faktörlerine nispeten, akıl örgüte ait değildir. Alınıp tekrar dağıtılıp sahip olunamaz ve doğru bir şekilde ölçülememektedir. Örgütler aynı zamanda bilgiye aşırı derecede bağlıdırlar ama şirketin değerlendirilmesinde dikkate alınmamaktadır. Bilgiden çoğunlukla ilişki geliştirme ve güven artırma

gibi soyut bir takım süreçler vasıtasıyla faydalanılmaktadır. Stratejiler somut planlar yerine daha çok kültür ve temel değerler üzerine bina edilmektedir. İşler takımlar aracılığı ile yapılmakta, kararlar n sezgi ve ilham yoluyla alınmaktadır. Dolayısı ile bu tür soyut metot ve kavramları ölçmek, değerlendirmek ya da uygulamak gerçekten zor bir hal almaktadır.

Küreselleşme sonucu örgütler artan oranda çeşitli farklılıkları yönetmek zorunda kalmaktadırlar:

İnsanların renk, ırk, cinsiyet, milliyet gibi bir çok konulardaki farklılıkları küresel ekonomik entegrasyon, devlet uygulamaları ve küresel insan haklarının desteği ile dünyada önemli bir problem olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. şirketler bu farklılıkları daha çok problem olarak görmekte ve o yüzden de farklı kişileri asimile etme yoluna gitmektedir. Kullanılan yöntem ise, etnik kökenden kişileri kadınları eğiterek onları var olan çalışanlara benzetmeye çalışmaktır. Fakat sonraları bu asimilasyon stratejisinin uygulanabilirliğinin zorluğu anlaşılmıştır. Onun yerine, zaten farklılıklarla özdeşleşmiş küresel dünyada aslında şirketler için gerekli olan Şeyin farklılıklar ve farklı tecrübeler olduğu gerçeeği ortaya çıkmıştır. şirketler kısa zamanda küresel anlamda kararlar almada farklı fikir ve düşüncelerin karar alma süreçlerine girmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Örgütler farklı insanlara ev sahipliği yaptıkları gibi aynı zamanda farklı sistemlere, yapılar, düşüncelere ve davranışlara da ev sahipliği yapmaktadırlar. Bütün bunlar da farklılıkları yönetme Őemsiyesi altında ele alınmaktadır.

Küreselleşme yönetici ve örgütlere geçmişin onlara hazırlamadığı yeni roller yüklemiştir

İşletme alanında yapılan araştırmalar daha çok geçmiş ve günümüzle alakalıdır, fakat günümüzün küresel firmaları geçmişle alakası olmayan bir gelecekle karşı karşıyadırlar. İşletmeler geçmişte tecrübe ettikleri birçok konularda yeni düşünmek ya da farklı yaklaşımlar ve yöntemler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Küresel bağlamda yaşanan farklı alanlardaki değişimler işletmeleri değişime zorlamaktadır. Örneğin Japonların, yaşam boyu iş garantisi politikası birçok firma tarafından artık kullanılmamaktadır. Günümüzde farklılıklara daha çok önem verme ve saygı duyma ve eşitlik konuları önem kazanmış ve şirketlerin bu konularda daha hassasiyet göstermeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışları eskiye kıyasla daha da artmış ve artık bir zorunluluk halini almıştır.

Avrupa Birliğinin 15 Avrupa ülkesinde yapılan bir araştırmada (Eurobarometer, 2004), küreselleşmenin farklı alanlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğu küreselleşmenin negatif etkilerinden ziyade pozitif etkileri olduğu

konusunda fikir beyan etmişlerdir. Bu konular ise; bilimsel ve teknik anlamda ilerleme, ülkeler arasında kültürel değişim, dünya çapında demokrasi, ülkeler arasındaki dayanışma, kendi ülkelerinde ekonomik gelişme, sağlık konularıdır. Yine araştırmada, çeşitli aktörlerin (Kurum, kuruluş ve devletler) küreselleşmeden fayda sağlayıp sağlamadıkları sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; KOBİ'lerin, tüketicilerin, finansal pazarların, gelişmekte olan ülkelerin, Avrupa Birliği, Amerika, Çin ve Japonya gibi ülkelerin fayda elde ettiğini belirtenlerin sayısı daha fazla oranda ortaya çıkmıştır.

Yukarıda açıklananları özetlemek gerekirse; işletmeler küreselleşme ve onun getirdiği fırsatları en iyi şekilde değerlendirmeli, sorunlarla da baş edebilmeli ve hatta onları fırsatlara dönüştürebilmelidir. İşletmelerin küreselleşmenin getirdiği sorunlar karşısında başarılı olabilmeleri çok hızlı hareket edebilme yetenek ve kabiliyetine, kültürlerarası farklılıklarla baş edebilme gücüne ve esnek ve girişimci ruha sahip olmaya bağlı olacaktır. Benzer olarak, Ataman (2001: 38) günümüzün yaşanan değişimleri çerçevesinde şirketlerin daha esnek, yenilikçi, kaliteye, hizmete, hız ve maliyete önem veren firmalara dönüşmesi gerektiğini vurgulamıştır. Küresel anlamda yaşanan bütün bu değişimler, firmaları her türlü faaliyetlerinde daha farklı, yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde düşünme ve davranmaya zorlamaktadır.

III. ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME SÜREÇLERİ, KÜRESELLEŞME STRATEJİLERİ, SÜREÇTE YAŞANAN FIRSAT VE TEHDİTLERE GENEL BİR BAKIŞ

İşletmelerin küreselleşme süreçleri kavram olarak birçok kaynakta 'Uluslararasılaşma Süreci' olarak da ifade edilmektedir. *Bu çalışmada da küreselleşme süreci ve uluslararasılaşma süreci eş anlamlı olarak kullanılacaktır.* Küreselleşme süreci genel olarak işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımıyla başlayıp ve en son aşama olan küresel bir firma olmaya kadar devam eden bir süreci ifade etmektedir. İşletmelerin küresel bir firma olmaları belli aşamalardan geçerek yaşanan bir süreç olarak karşımıza çıkabileceği gibi, işletmeler bu aşamaların bir kısmını atlayarak daha ileri düzeyde bir aşamadan bu sürece başlayabilirler. Hatta bu sürecin son aşaması olarak ifade edilebilen aşamaya şirketlerin ilk kuruluş aşamasından itibaren geçenler bile vardır. Bu tür firmalar bir nevi küresel bir firma olarak doğmaktadırlar.

İşletmeler bu süreci yaşarken her bir aşamada farklı fırsat ve tehditlerle karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin karşılaştıkları tehditlerle başa

çıkmaları ve fırsatlardan en üst düzeyde fayda sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca, tehditlerin fırsatlara çevrilmesi için çaba harcanmalıdır. Adler (1996), işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin hangi aşamasında olduklarına bağlı olarak çeşitli problemlerle karşılaşacaklarını belirtmiştir. Örneğin sadece ihracat yapan bir firmanın karşılaşacağı problemlerle, farklı ülkelerde üretim ya da küresel anlamda üretim ve pazarlama yapan firmaların karşılaştıkları problemler ve bunların nitelikleri farklılık gösterecektir. Aşağıda küreselleşme süreci ve bu sürecin getirdiği fırsatlar ve tehditlerden bahsedilecektir.

3.1. Şirketlerin Küreselleşme (Uluslararasılaşma) Süreçleri

Günümüz şirketlerinin, endüstriye ve büyüklüğe bakılmaksızın küreselleşme kararıyla karşı karşıya oldukları kesindir (Korine ve Gomes, 2002). Adler (1996), günümüz işletmelerinin artık ulusal sınırlar içerisinde kalarak hayatlarını sürdüremeyeceklerini, bu yüzden ulusal sınırlar içerisinde saklanmaktansa farklı ülkelerde faaliyetleri artırmaları gerektiğini vurgulamıştır. Teknolojik gelişmeler, her geçen gün yeni pazarların açılması, küresel rekabetin oyuncularının her geçen gün yerel pazarları ele geçirdikleri bir zamanda, küreselleşme konusu şirketlerin ajandalarının en tepesine yerleşmiştir. Zain ve Ng (2006: 183), küresel bir dünyada şirketlerin büyük bir çoğunluğunun şimdi ya da sonra uluslararası anlamda rekabet edeceğini vurgulamışlardır. Araştırmacılar küresel ekonominin dünyanın en ücra köşesine kadar etkisini gösterdiğini ve uluslararası faaliyetlere katılmanın sadece büyük firmalara has olmadığını, aynı zamanda KOBİ'lerinde bu sürece katıldıklarını ve başarılı olduklarını belirtmiştir.

Caligiuri (2006), özellikle internet üzerinden ticaretin yapılması, sınır ötesi ticaret anlaşmaları, uluslararası seyahatlerin kolaylaşması ve bunun gibi birçok nedenden dolayı, artık sadece ulusal sınırlar içerisinde çalışıp, ulusal müşterilere mal ve hizmet üreten firmaları bulmanın çok nadir rastlanan bir durum olduğunu ifade etmiştir. Günümüzde büyük ve küçük firmalar, yabancı tedarikçilerini, müşterilerini ve farklı ülkelerden hisse sahiplerinin sayılarını artırmışlardır. Czinkota ve diğerleri, (1998: 402), uluslararası faaliyetlere başlamanın firmaları tamamıyla farklı bir şekilde yönlendirdiğini, bunun yeni bir ürün hattı ya da bir kaç kişiyi işe almadan çok farklı olduğunu belirtmiştir. Uluslararasılaşma temelde bir stratejik değişimin başladığını göstermesi bakımından önem arz etmekte ve birçok firma için bir dönüm noktası olmaktadır.

Ghemawat (2008), küreselleşme stratejisinin, günümüzde şirketlerin zorunluluk olarak görüp otomatik olarak yapması gereken bir stratejiden ziyade, bu alternatifin dikkatli bir şekilde değerlendirip ve bunun sonucunda karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ghemawat

(2008) yaptığı bir araştırmada çoğu yöneticilerin küreselleşmeyi değerlendirilmesi gereken bir alternatiften ziyade, bir zorunluluk olarak gördüklerini belirtmiştir. Bu bağlamda işletmelerin cevap vermesi gereken en önemli sorulardan biri niçin küreselleşme sorusudur. İşletmelerin bu soruya mantıklı cevapları olmalıdır. Bunun yanında küreselleşmenin, işletmeye bir değer katması gerekmektedir. Ancak bu durumda küreselleşme kararı verilmelidir. Alexander ve Korine (2008), benzer şekilde küreselleşme kararının çok dikkatli bir şekilde verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda bazı soruların yanıtlanmasının karar vermede yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Bu sorular şunlardır; küreselleşme işletme için potansiyel bir fayda yaratacak mıdır? İşletme gerekli yönetim beceri ve yeteneğine sahip midir? Elde edilecek faydalar maliyetlerden fazla mıdır? Bu sorular sonucunda elde edilecek olumlu cevaplar sonucu, küreselleşme konusu ciddi olarak düşünölmelidir.

Eren (2003: 132), işletmelerin küreselleşme sürecine birdenbire değer aşama aşama girmekte olduklarını ifade etmiştir. Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin çeşitli düzeyleri vardır ve her düzey küreselleşen firmalara çeşitli tecrübeler kazandırarak bir sonraki düzey için hazırlık aşaması görevini yapmaktadır. Küreselleşme sürecinde başlıca dört evreden söz edilebilir (Eren, 2003: 132). Bu aşamaların geçilmesinde yaşanan tecrübeler, yaşanan sorunlar ve geçen süre firmadan firmaya göre değişebilecektir. Hatta bazı firmalar bu aşamaları tek tek geçmek yerine, son aşamaya kuruluşlarından itibaren geçmektedirler.

- **İç Pazarlarda Faaliyette Bulunma Aşaması:** Firmanın kendi ülkesindeki pazar potansiyeli sınırlıdır. Tüm üretim ve pazarlama kendi ülke sınırları içerisinde gerçekleşmektedir. Firmalar küresel çevrelerle ilgilenirler ve bu pazarlara girme isteği oluşur.
- **Uluslararasılaşma Aşaması:** İşletme dış pazarlara satışı başlamıştır. İhracatı artırma çabalarının yanında, örgütsel yapısına bir uluslararası bölüm ilave ederek birçok ülkede ürünlerini satma çabalarına yönelir ve çok uluslu bir firmaya geçiş için önemli tecrübeler elde eder ve fizibilite çalışmalarını yapar.
- **Çok Uluslulaşma Aşaması:** Bu aşamada işletme birçok ülkede mal veya hizmetlerini üretir ve pazarlar. Artık ihracat yerine dış ülkelerde o ülkenin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve pazarlama işlevlerini geliştirmiş ayrı ayrı firmalar kurarlar. İşletmenin satışlarının üçte birinden fazlası dış ülkelerdeki tesislerinden gelmektedir.
- **Global Aşama:** Burada, firmanın kendi ülkesi önemli değerdir. Firma üretim kaynaklarını, insan gücünü nerede en rasyonel koşullarda

sağlar ise, orada üretimini yapar, en düşük maliyet düzeyini ve müşteri için en uygun kaliteyi bularak tüm ülkeler için küresel anlamda üretimde bulunarak pazarlamasını yapar. Sahiplik, kontrol ve tepe yönetimi birkaç ülke arasında dağıtılmış ve fırsatların olduğu yerlerde müşterek yatırım ortaklıkları ve hissedarlar oluşturmuştur.

Bolat ve Seymen (2005: 55–57) uluslararasılaşma aşamalarını: Ulusal İşletmeler, Uluslararası işletmeler, Çok Uluslu işletmeler ve Küresel işletmeler olarak özetlemiştir. Yüksel (1999: 29), uluslararası işletmecilik evrim aşamalarından bahsetmiştir. Birçok firmanın uluslararası işletmeciliğe öncelikle ürünlerini ülke dışına ihraç ederek başladığı ve sonrasında ise dış ülkede kendi satış acentelerini ve şubelerini kurduklarını ifade etmiştir. Bazı durumlarda yabancı firmalara ürünlerini yerel pazarlarda satmaları için üretim lisansı da verilmektedir. Bu noktaya kadar işletme daha çok ihracatçı pozisyonundadır. İkinci aşamada işletme pazar fırsatlarından daha etkin bir şekilde yararlanabilmek için üretim birimlerini yurt dışına kurmaya çalışır. Kontrol genelde mülkiyete dayalı olduğu için, bu aşamada yerel pazarda üretim birimlerinin satın alınması ve kurulmasını gerektirmektedir. Bu durumda işletme uluslararası üretim firması haline dönüşmektedir. Şirketin uluslararası üretim ve pazarlama ağı coğrafi yönden genişledikçe dış satışlar ve karlar tüm işletmenin beşte birinden fazlasına ulaştığında şirket merkezindeki hat ve kurmay yöneticiler yerel düşünce tarzından küresel perspektife ulaşırlar. Küresel perspektifte tüm faaliyetlerin coğrafi alan dikkate alınmaksızın stratejik yönlendirme ve kontrolü esastır. Firma yönetim faaliyetlerini global düzeyde planlama, koordine ve kontrol etmeye başladığında işletmedeki iç ve dış ticaret ayrımı ortadan kalkar. Diğer bir deyişle yönetim, ana şirketi ve şirketin dışındaki ülkelerdeki uzantılarını tek bir işletme olarak görmeye başlar. Böylece şirket dünya çapında çok uluslu şirket halini alır. Czinkota ve diğerleri, (1998) uluslararasılaşma da ilk aşamanın, şirketin uluslararası pazarlardaki fırsatları görmesiyle başladığını ifade etmiştir. Sonra ise şirket uluslararası pazarlara sınırlı oranda girer ve durum değerlendirmesi çerçevesinde uluslararası faaliyetlerini artırmaya devam eder. İlk aşama genellikle ihracat aşamasıdır. Bundan sonraki aşama ise uluslararası bir bölüm oluşturulmasıyla devam etmektedir. Bundan sonraki aşama ise uluslararası pazarlara doğrudan girmekle devam etmektedir.

Ellis ve Williams (1995: 54), işletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin gelişim sürecinin belli aşamalardan geçerek oluştuğunu belirtmiştir. Tabii işletmelerin bu belirtilen aşamaları sırasıyla geçmek gibi bir zorunlulukları yoktur. Bu aşamalar yerel pazarlarda faaliyet göstermek, uluslararası pazarlara giriş ve gelişim, uluslararası pazarlarda belli bölgelerde faaliyet göstermek ve gelişmek ve son aşama olarak

küresel anlamda faaliyetlere katılmak ve büyüme. Birinci aşamada işletme sınırlı yerel pazarlarda faaliyet göstermektedir. İkinci aşamada işletme uluslararası pazarlara giriş yapmakta ve büyümeye çalışmaktadır. Burada belli bir pazar ya da pazar gruplarına girilmektedir. Bu aşama genellikle ihracatla başlamakta ve sonra satış acenteleri kurmakla devam etmektedir. Şirket başka araçlar kullanabileceği gibi kendi satış örgütünü de kurabilir. İşletmeler uluslararası pazarlarda büyürken er ya da geç uluslararası pazarlarda üretim faaliyetlerine girişmek isteyecek ve gerçekleştirecektir. Bundan sonraki aşamada işletme belli bölgeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bölgeler Avrupa Birliği, Doğu Asya ve Güney Pasifik Bölgesi ve NAFTA gibi bölgelerdir. Bu stratejide işletme bu bölgelerden biri ya da ikisi ya da hepsi üzerinde odaklanmakta ve rekabet etmektedir. Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde son aşama küresel bir firma olma aşamasıdır. Bu aşamada işletme dünyada bütün pazarları hedef almakta ve dünyayı tek bir pazar olarak değerlendirmektedir. Bu noktada en önemli soru da dünya pazarına nasıl ürün ve hizmet sunulacağıdır. İşletme, kendi ülkesinden bütün dünyaya ihraç edebileceği gibi, diğer bir alternatif ise, birçok ülke ya da bölgede üretim yapıp dünya pazarlarına sunmaktır.

Dunning (1993: 193), işletmelerin uluslararası değer yaratan faaliyetlerinin temel beş aşamasından kısaca bahsetmiştir. Kendisi bu aşamaların her bir şirket tarafından takip edilen birer adımlar zinciri olarak görülmemesi gerektiğini belirtmiştir. Bazı firmalar bu beş aşamayı sırayla izleyip uluslararası faaliyetlerini yönlendirebilecekleri gibi, bazıları bir iki aşamayı atlayıp bir sonraki aşamaya geçebileceklerdir.

Birinci Aşama: Firmanın yabancı pazarlara girme aşamasıdır: Bu aşamada bir ya da bir kaç sebepten dolayı işletme sınır ötesi işletmecilik faaliyetlerine girişecektir. Birinci neden genelde daha ucuz kaynaklara ulaşmak amacıyla olabileceği gibi, ikinci neden var olan pazarları koruma ya da kendi ürünlerini satabilecek yeni pazarlar bulmaktır. Bu aşamada işletmeler sınır ötesi pazarlara girişlerinde farklı stratejiler uygulamaktadırlar. Bu giriş stratejileri de firmaların giriş nedenleri doğrultusunda şekillenmekte olan bir durumdur. İşletme ürünlerini sınır ötesi pazarlara satmak istemektedir ama oradaki pazarlar hakkında bilgi sahibi olmadığı için yerel bir satış acentesi ile anlaşabilir ya da işletmenin sınır ötesi pazarlarda rekabetçiliği ürün satış sonrası hizmetlere bağlı olduğu bir durum söz konusu ise, işletme kendi satış acente ve servis hizmetlerini kurmak isteyebilmektedir. Bazı durumlarda ürünlerin ihracı imkansızdır. Bu durum da işletmelerin sınır ötesi pazarlarda bizzat bulunmasını gerektirmektedir. Bazı durumlarda ürünlerin sınır ötesi

pazarlarda üretimi gerekmektedir bu durumda da firmalar ürünlerinin üretim haklarını başka firmalara devredebilmektedir.

İkinci Aşama: Ticaret ve pazarlama ile ilgili faaliyetler konusuna yatırım yapılması olarak oluşmaktadır. İşletmeler birçok işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesi konusunda farklı yollar izleyebilirler. Örneğin pazarlama faaliyetlerini başka firmalara devredebilirken, ürün sonrası hizmetleri kendisinde kalabilir. Örneğin Birçok Amerikalı hava yolu firması bazı havaalanlarında bakım onarım olanaklarına sahipken, aynı zamanda diğer birçok hizmeti yerel firmalardan satın almaktadırlar. Sınır ötesi pazarlarda ticaret ve işletme fonksiyonları ile ilgili yapılan yatırımlar çoğu zaman bu pazarlarda ürün ve hizmet üretiminin birer başlangıcı olarak görülmektedir.

Üçüncü Aşama: İkinci aşama uluslararasılaşma yolunda ve daha ileri düzeyde yatırımlara neden olması bakımından çok önemli olsa da yapılan yatırımlar daha küçük niteliktedir. Üçüncü aşama artık yatırımların arttığı yani işletmenin üretim faaliyetlerini sınır ötesi pazarlarda başlattığı aşamadır. Sınır ötesi üretim faaliyetleri çoğu zaman önceden yapılan ihracatın ya da işletmelerin kendi ülkelerindeki üretimlerinin yerini alabilmektedir. Bazı durumlarda da, sınır ötesi üretim işlemleri yerel üretimi tamamlayıcı ya da tamamen yerel üretimden bağımsız olarak gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin izleyecekleri yollar ve alternatifler farklı olabilmektedir.

Dördüncü Aşama: Bir önceki aşama değer yaratan faaliyetlerin düşük düzeyde olmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı taşıdıkları risk bakımından daha düşük düzeydedir. Bu aşama değer yaratan faaliyetlerin daha genişletilmesi aşaması olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler daha önceki aşamalarda başarılı olmaları durumunda değer yaratan faaliyetlerini sınır ötesi pazarlara transfer etmeye başlamaktadır. Bu durumda örneğin işletmeler ürettikleri ürünlere yenilerini ekleyebilmekte, ya da farklı pazarlarda üretim faaliyetlerine girebilmektedir. Ayrıca bu aşamada işletmeler diğer rakiplerini veya kendilerine mal tedarik eden firmaları da bu pazarlara çekebilmektedir.

Beşinci Aşama: Bu aşamada işletmenin değer yaratan faaliyetlerinin bölgesel ve küresel anlamda entegrasyonu söz konusudur. Uluslararası işletmeler uluslararası faaliyetlerini bir şekilde entegre etmek ihtiyacını hissetmekte ve bunu gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Böyle davranmadıkları takdirde uluslararası faaliyetlerinin bir anlamı olmayacaktır. Bu şekilde küresel anlamda faaliyetleri koordine eden firmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Ford, IBM, Fujitsu ve Philips gibi firmalar uluslararasılaşmanın beşinci aşamasında faaliyet göstermektedirler. Bu firmalarda belli derecede küresel entegrasyon

sağlasalar da tam anlamıyla bir küresel entegrasyondan söz etmek imkansızdır.

Yukarıda genel anlamda işletmelerin küreselleşme süreçlerinden bahsedilmiştir. Çalışmalar daha çok *küreselleşmenin bir süreç olduğu ve belli aşamalardan geçtiği üzerinde* durmuştur. Küreselleşme ya da uluslararasılaşma diye ifade edilen konu literatürde farklı teorik modeller çerçevesinde ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda bu modellerden bahsedilecektir. Yukarıda açıklanan süreç daha çok aşağıda ilk olarak açıklanan ‘Uppsala Uluslararasılaşma Modeli’ ile örtüşmektedir.

3.2. Küreselleşme (Uluslararasılaşma) Model ve Teorileri

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini açıklayan çeşitli modeller literatürde yer almaktadır. Bunlardan literatürde en çok bahsedilene ise Uppsala modelidir ve yukarıda genel olarak ele alınan küreselleşme süreci bu modelin temel fikir ve varsayımlarına dayanmaktadır. Aşağıda ise literatürde yer alan bu modeller üzerinde durulacaktır. Bütün bu modellerin ortak özelliği, işletmelerin uluslararası karar, faaliyet ve davranışlarını açıklamaya yönelik olarak oluşturulmuş olmalarıdır.

Literatürde yapılan araştırmalarda farklı modeller kullanılmış ve ele alınan işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ve bu süreçlerin temel dinamikleri ve özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmalarda, dikkate alınan modellerin, araştırmaya konu olan firmaların uluslararasılaşma süreçlerini tam anlamıyla açıklayamadıkları ortaya çıkmıştır. Dikkate alınan teoriler, sürecin sadece belli yönlerini açıklamada yeterli olurken, birçok konuya açıklık getirme konusunda yetersiz kalmıştır. Bunun altında yatan faktörler ise, çevresel faktörler ve firmaların kendilerine has özellikleri olarak belirlenmiştir. Yine firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler ve onlara has bir takım özellikler bu süreçte etkili faktörler olarak tespit edilmiştir. Literatürde geçen teoriler, uluslararasılaşma sürecini genel anlamda açıklamakta fakat özel durumlar için yetersiz kalabilmektedirler.

Konu ile ilgili literatüre bakıldığında dikkat çeken önemli bir konu da, ele alınan modellerin maalesef farklı isimler altında ama aynı şeylerden bahsetmeleridir. Çalışmalarda, modelleri oluşturan unsurlardan sadece belli bir tarafa eğilim gösterilmekte ve ona göre farklı isimler kullanılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, küresel doğan firmalar yaklaşımı, kuruluşlarından kısa sürede uluslararasılaşan firmalar yaklaşımı, uluslararası girişimcilik teorisi genel anlamda benzer şeylerden bahsetse de isimleri farklıdır. Bu açıdan bakıldığında literatürde bir karmaşıklığın olduğunu söylenebilir.

Literatürde işletmelerin tüm davranış ve faaliyetlerini açıklayan tek bir modelden bahsetmek zordur. Bunun nedeni literatürde yer alan her bir model farklı sektörlerde firmaların davranış ve faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmakta ve açıklamaya çalışmaktadır. Bu yüzden de literatürde birçok model mevcuttur ve maalesef tek ve en iyi bir model yoktur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her bir modelin belli durum ve şartlara uygun olduğu ve bu çerçevede işletmelerin uluslararası faaliyetlerini açıklayabildiğidir. Hatta bazı durumlarda firmaların uluslararası davranışlarını açıklayabilmek için bu modellerden bir kaçını dikkate almak gerekmektedir. Wickramasekera ve Oczkowski (2004: 425), işletmelerin yerel pazarlardan uluslararası pazarlara kayışını ve faaliyetlerini açıklayan, üzerinde anlaşmaya varılmış tek bir modelin olmadığını ifade etmiştir.

Literatürde dikkati çeken diğer bir nokta da, çalışmalarda var olan modellerden bir ya da bir kaçını ele alınmakta ve çalışmanın nitelik ve içeriğine göre bu modellerin kullanılmasının gerekçeleri açıklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, Sapienze ve diğerleri, (2006), yaptıkları çalışmada birçok uluslararasılaşma teorisinin literatürde yer aldđını fakat bunlardan iki tanesinin daha yaygın olarak kullanıldđını belirlemiştir. Bunlardan ilki süreç ya da aşama şeklinde uluslararasılaşma modeli diğer adıyla Uppsala modelidir. İkincisi ise, yeni girişimlerin uluslararasılaşması (diğer bir adıyla küresel doğanlar ya da uluslararası girişimcilik teorileridir) yaklaşımıdır.

Aşağıda çeşitli çalışmalar ve bu çalışmalarda dikkate alınan modeller özet olarak verilmeye çalışılmıştır.

- KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında dikkate alınan modeller Klasik Modeller ve Uluslararası Girişimcilik teorileri şemsiyesi altında toplanmaktadır (Wright ve diğerleri, 2006). Geleneksel teoriler olarak, Uppsala Modeli ve İşlem Maliyeti Modeli (Transaction Cost Theory) örnek gösterilmektedir. Uluslararası Girişimcilik Teorileri şemsiyesi altında ise, Stratejik Alternatif Teorisi, Öğrenme ve Bilgi Teorisi, ve Kaynak Temelli ve Şebeke Ağ Teorileri yer almaktadır. Çalışmada, Öğrenme ve Bilgi teorisi, Küresel Doğmuş Firmalar ve Uluslararası Yeni Girişimlerle ilişkilendirilen bir teori olarak ifade edilmiştir.
- Yine KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında Uppsala ve Yenilik Modelleri kullanılmıştır (Gankema ve diğerleri, 2000).
- Eclectic Paradigması, İşlem Maliyeti Teorisi gibi ekonomik modeller ve bunların yanında basamak modelleri (Uppsala ve Yenilik Modeli), Şebeke Ağ Modeli ve Kaynak Temelli Model(Graves ve Thomas, 2008).

- Uppsala Uluslararasılaşma modeli ve Küresel Doğuş Firmalar Yaklaşımı (Andersson ve Victor, 2003),
- Kaynak Temelli Teori ve Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (Jacobs ve Bausch., 2007),
- Eclectic Paradigması, Uppsala Modeli ve Yeni Girişimlerin Uluslararasılaşması (Küresel Doğan Firmalar ya da Uluslararası Girişimcilik Teorisi) (Sapiente ve diğerleri, 2006),
- Şebeke Ağ Modeli (Elo, 2003),
- Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modeli (I-model) ve Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (U-model) (Wickramasekera ve Oczkowski, 2004),
- Uppsala ve Küresel Doğan Firmalar Modeli (Chetty ve Campbell-Hunt, 2003),
- Eclectic Paradigması ve Yatırım Geliştirme Yolu Modeli (Sim, 2006),
- Süreç Modelleri ve Uluslararası Girişimcilik ya da Küresel Doğan Firmalar Modeli (Armario ve diğerleri, 2008).
Aşağıda literatürde dikkate alınan modellerden en çok kullanılanları açıklanacaktır.

3.2.1. Uluslararasılaşmayı bir süreç olarak gören modeller

Bu modellerin birincisi Uppsala Modeli ve diğeri ise Yenilik Modelidir (Wickramasekera ve Oczkowski, 2004; Wright ve diğerleri, 2006). Bu iki modele geleneksel modeller de denmektedir ve çoğu zaman süreç modelleri başlığı altında incelenmektedir (Chetty and Campbell-Hunt, 2004).

3.2.1.1. Uppsala uluslararasılaşma modeli

Bu modelle ilgili ilk araştırmalar genellikle İskandinav lkeleri araştırmacıları tarafından yapıldığından Uppsala Okulu referans verilmektedir. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (Johanson ve Vahlne, 1977, 1990), uluslararasılaşmanın uluslararası kararlara yönelik evrimsel ve ardışık bir süreç olduğunu vurgular. Model ilk olarak firmaların uluslararası faaliyetlerini ülkesine fiziksel anlamda yakın olan ülkelere gerçekleştirdiğini ve daha yavaş yavaş psikolojik bağlamda uzak ülkelere hareket ettiğini ifade etmektedir. Psikolojik mesafe dil, eğitim, iş uygulamaları, kültür ve endüstriyel gelişim bakımından farklılıkları ifade etmektedir. Bu açılardan yakın olan pazarlar ilk olarak tercih edilmektedir. Model ayrıca firmanın yeni bir yabancı lkede faaliyet göstermek istediğinde ilk olarak daha az kaynak gerektiren faaliyetlere ve

yöntemlere başvurmakta olduğunu ve daha sonra burada tecrübe ve bilgi kazanmasıyla birlikte faaliyetlerinin nitelik ve derecesini artırdığını ifade etmektedir. Bu modelde uluslararasılaşma için öngörülen süreç, dört aşamadan meydana gelmektedir. Söz konusu bu dört aşama aşağıdaki gibi sıralanabilir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975).

Birinci Aşama: İhracat faaliyeti sürekli ve düzenli olmaktan ziyade ara sıra yapılan bir faaliyettir.

İkinci Aşama: İhracat dolaylı olarak bağımsız acenteler ile yapılmaktadır.

Üçüncü Aşama: Bu ülkede yabancı ülke satış temsilciliği kurulur.

Dördüncü Aşama: Yabancı ülkelerde üretim birimleri kurulur.

Yukarıda belirtilen bu aşamalar, uluslararası pazarlara evrimsel bir şekilde ve sürekli gelişen bir ardışık düzen içerisinde girildiğini göstermektedir. Uppsala Modelinin güçlü ve zayıf olduğu noktalar vardır. Yapılan birçok araştırma firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerinin Uppsala Modeli ile açıklanabileceğini vurgularken bunun tam tersini ifade edenler de vardır. Björkman ve Eklund (1996), Uppsala Uluslararasılaşma Modelinin genel anlamda bir firmanın uluslararasılaşmasını ve bu süreç içerisinde kullandıkları farklı yöntemleri açıklayan muhtemelen en önemli ve etkili olan bir model olduğunu belirtmişlerdir. Claver ve diğerleri, (2007), işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini incelemişler ve çalışmalarında işletmelerin uluslararasılaşma tecrübelerinin Uppsala modelinin ortaya koyduğu temel fikir ve varsayımları doğrular nitelikte olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde işletmelerin yaşı, büyüklüğü ve aile firmalarının hangi kuşaktan olduklarının etkili olduğu bulunmuştur.

Pedersen (2005), Uppsala Modelinin doğrudan yabancı yatırımların neden yapıldığı konusunda gerçek bir açıklama getirmediğini ve ihracat acentelerinin uluslararasılaşmada neden firmaların son aşamaları olamayacağını açıklamada yetersiz kalmakta olduğunu ifade etmiştir. Bazı firmalar bu süreçlerden yavaş yavaş geçmek yerine faaliyete geçtikleri ilk yıllarda uluslararası faaliyetlere başlamakta ve küresel firmalar olabilmektedir ve bunlara doğuştan küresel firmalar adı verilmektedir (Freeman ve Cavuşgil, 2007). Diğer firmalara kıyasla, bunların en temel özelliği kuruluşlarından itibaren kısa zaman içerisinde uluslararası faaliyetlerine başlamalarıdır. Oysaki klasik firmalar uzun bir süre ulusal pazarlarda (Luostarinen ve Gabrielsson, 2006) faaliyet göstermekte ve ondan sonra uluslararası faaliyetlere aşama aşama katılmaktadırlar. Carneiro ve diğerleri, (2008), Uppsala Uluslararasılaşma Modelinin ortaya koyduğu temel varsayımların hizmet sektörünün uluslararasılaşmasını tam anlamıyla açıklayamadığını ortaya koymuştur.

Özellikle firmaların gittikleri ülkelerde elde ettikleri bilgi ve tecrübe sonucu aşama aşama faaliyetlerini artıracakları yönündeki fikirler konusunda temkinli yaklaşılması gerektiğini belirtmiştir. Yine bu model özellikle kurulduklarından itibaren küresel bağlamda faaliyet gösteren KOBİ'lerin davranışlarını da açıklamada yetersiz kalmaktadır. Chetty ve Campbell-Hunt (2003: 60), Uppsala ya da Süreç olarak adlandırılan modelin bir çok yönden literatürde eleştirildiğini ifade etmiştir. Literatürde çeşitli araştırmacılar, bu modelin, karmaşık olan bir süreci çok basitleştirdiğini, firmaların sıklıkla modelde ifade edilen aşamaları atladıklarını, ayrıca modelin dışsal faktörleri göz ardı ettiğini ifade etmişlerdir.

3.2.1.2. Yenilik temelli uluslararasılaşma modeli

Yenilik temelli uluslararasılaşma modeli (I-Model), Cavusgil (1980) tarafından geliştirilmiştir. Gankema ve diğerleri, (2000), bu modelin temel aşamalarını ve her bir aşamada gerçekleştirilen faaliyet ve uygulamaları aşağıda özetlemiştir.

Yenilik modeline göre uluslararasılaşma aşamaları:

Birinci Aşama: Ulusal bağlamda pazarlama olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada firma, yerel pazarla ilgilenmekte ve ihracat yapmamaktadır. Firma ihracatla ilgilenmekte ya da böyle bir tecrübe konusunda istekli davranmamaktadır. Diğer işlerle çok meşguldür ve ihracatı kaldıracak kapasiteye de sahip değildir. İhracatın satışlara oranı sıfırdır.

İkinci Aşama: İhracat öncesi aşama olarak adlandırılmıştır. Firma bu aşamada bilgi arayışı ve ihracatın gerçekleştirilebilirliğini değerlendirmektedir. Fakat bu aşamada maliyetler, riskler, dağıtım konularındaki bilgilerden yoksundur. İhracatın satışlara oranı sıfıra yakındır.

Üçüncü Aşama: İhracatla tecrübe edinme aşamasıdır ve firma küçük oranda ihracat yapmaya başlamıştır. Fiziksel ve kültürel mesafe sınırlıdır. İhracat daha yakın mesafelere ve kültürel bağlamda mesafenin az olduğu yerlere yapılmaktadır. İhracat daha çok küçük ve aralıklı olarak gerçekleşmektedir. İhracatın satışlara oranı is % 0-9 arasında değişmektedir.

Dördüncü Aşama: Bu aşama aktif bir şekilde ihracatla meşgul olunmaya başlanılan aşama olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada farklı ülkelerdeki ihracatların sistematik bir şekilde artırılması için çalışmalar devam etmektedir. Bu faaliyetleri destekleyecek uygun bir örgüt yapısı da yer almaya başlamıştır. İhracatın satışlara oranı % 10-39 olarak ifade edilmektedir.

Beşinci Aşama: Bu aşama ihracatla ciddi oranda ilgilenildiği ve kaynak ayrıldığı bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Bu aşamada firma, yabancı pazarlara önemli derecede bağlı kalmaktadır. Bunun nedeni de artan orandaki ihracattır. Yöneticiler kısıtlı olan kaynakların yerel pazarlara mı yoksa uluslararası pazarlara mı aktaracağı sorusu ile karşılaşmaktadırlar. Birçok firma lisans anlaşmaları ya da direk yatırımlar ile ilgilenmeye başlarlar. İhracatın satışlara oranı %40 veya daha fazladır.

3.2.1.3. Ürün yaşam eğrisi modeli

Yine süreç ya da aşama olarak ifade edilen uluslararasılaşma modellerinden bir tanesi de, Vernon (1966) tarafından ortaya atılan ve sonradan Balakrishnan (1975) tarafından geliştirilen ürün yaşam eğrisi teorisidir (Svetlicic ve diğerleri, 2007). Bu modelde uluslararası faaliyetler ihracatla başlayıp, üretim olanaklarının yurtdışına transferi ve orada üretim yapılması ve sonra ise üretilen ürünlerin ana ülkeye ihracatı ile son bulur. Bu model daha çok dünya ticaretini açıklamada kullanılan ekonomi modeli olarak ifade edilmektedir.

3.2.2. Eclectic paradığması ve yatırım geliştirme yolu modeli

Dunning (1993: 76), Eclectic Paradigmasının bir ülkenin firmalarının yabancı pazarlardaki üretim faaliyetlerinin derece ve şekilleri ile birlikte başka ülkelerin bu ülkedeki üretimlerini açıklamaya yönelik genel bir çerçeve oluşturmaya çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Model sadece çok uluslu şirketleri içine alan bir modelden ziyade şirketlerin yabancı pazarlarda değer yaratan faaliyetlerini açıklamaya çalışan bir modeldir. Model aynı zamanda sadece yabancı direk yatırımları açıklayan bir model olmayıp, firmaların bu faaliyetleri nasıl finanse ettiklerinden çok, elde ettikleri sonuçları açıklamaya çalışmaktadır. Modelin ilgi alanına işletmelerin yabancı pazarlardaki değer yaratan faaliyetlerinin nitelik ve yapısının ne olması gerektiğinden çok, ne olduğu girmektedir.

Bu model (Dunning, 1993: 77-80) firmaların uluslararası faaliyetlere belli durumlar altında karar verdiklerini öne sürmektedir. Uluslararası faaliyetlerden temel olarak kast edilen yabancı ülkelerde yapılan üretim faaliyetleridir. Dunning işletmelerin yabancı pazarlarda değer yaratan faaliyetlerinin yapı ve niteliklerinin bazı şartların tatmin edilmesine bağlamıştır. Bu şartlar ise; firmaların kendine has olarak bir takım özel avantajlara sahip olması, bu avantajların başkalarına satılmadan ya da kullanım haklarının başkalarına verilmeden kendisi tarafından etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi, yabancı pazarların yerel pazarlardan daha iyi olması ve uluslararasılaşmayı firmanın kendine has özelliklerini maksimize etmede en iyi yol olarak görmesidir. Bu üç

şartın yerine gelmesi durumlarında şletmeler uluslararası değer yaratan faaliyetlere katılacaklardır. Bu model kaynak temelli model, uluslararası ticaret teorisi ve şlem maliyeti teorilerini içine alan bir model olarak ifade edilmektedir. Eclectic Paradıması ekonomide bir teoridir ve daha sonraları ise firmaların uluslararası faaliyetlerini açıklamada kullanılmıştır.

Bu model aynı zamanda ‘The OLI-Model’ olarak ta bilinmektedir (Dunning 1993: 81). OLI’ yi oluşturan unsurlar (O, L ve I) u tür avantajlar grubuna şaret etmektedir. Birincisi sahiplik avantajıdır (Ownership Advantages-O). Bunlara rnek olarak yönetim becerisi, yenilik kapasitesi, önemli süreçlere sahip olmak, tanımış markalara sahip olmak. İkincisi konum avantajı (Locational Advantages-L). Bunlara rnek olarak yabancı pazarlardaki vergi avantajları, iyi altyapı, ulaşım ve iletişim ve eşsiz kaynaklar örnek gösterilebilir. Unc kategori ise, firmanın uluslararası değer yaratan faaliyetleri kendisinin organize etmesi ve yapması sonucu; görüşme ve araştırma maliyetlerinden kaçınma, yapılan anlaşmaların bozulması sonucu katlanılacak maliyetlerden kaçınma, devlet müdahalelerinden kaçınma, tedarikçilerin kontrolü ueşitli rekabetçi stratejileri sağlamada rahatlığı gibi avantajlardır (Internalization Advantages-I). Zaten yukarıda şletmelerin yabancı faaliyetlerini belirleyen şartlar bu modelin bir açılımı olarak değerlendirilebilir.

Sim (2006), Eclectic Paradıması ya da OLI avantajları olarak ta bilinen bu avantajlar, uluslararasılaşmanın niçin ortaya çıktığını aıklasalar da, dinamik uluslararasılaşma sürecine pek değinmemekte olduğunu ifade etmiştir. Fakat Dunning (1981, 1986)’ in ‘Yatırım Geliştirme Yolu Modeli’ (Investment Development Path model) ise Eclectic Paradımasına dinamik bir yapı kazandırmıştır. Bu yeni model ülkenin ekonomik gelişmişliği ile bir ülkenin net dışsal yatırımlarını ilişkilendirmektedir. Modeli oluşturan temel aşamalar aşağıda özetlenmiştir.

- Bu modelin *birinci aşamasında*, düşük derecede ekonomik gelişme vardır ve içeri ve dışarı doğru yatırımlar çok azdır.
- *İkinci aşamada*, ülke ekonomik anlamda gelişir ve içe doğru yatırım çekici hale gelir. Özellikle ithalatın yerine geçen projelerde daha yaygın yatırımlar görülmektedir. Bazı dışsal yatırımlar da söz konusudur. Bu yatırımlar da özellikle daha az gelişmiş komşu ülkelere yapılmaktadır.
- *Unc aşama*, ekonomik gelişmişlik bakımından daha ileri bir düzeydir ve ülke içine olan yatırımlar azalırken ülke dışına doğru yatırımlar artar. Dışarı olan yatırımlar daha çok az gelişmiş ülkelere yönelik olarak gelişmektedir.

- *Dördüncü aşamada*, ise net dışsal yatırımlar birçok ülkedeki üretim sayesinde pozitif olur. Bu aşama birçok gelişmiş ülkelerin içinde bulunduğu aşamadır.

3.2.3. Şebeke ağ (Network) modeli

Dunning (1993: 92), bu modelin aslının Japon ve İsveçli bilim adamları tarafından ortaya atıldığını ifade etmiştir. Bu modelin temel görüşü, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gerekli olan kaynakların ancak bunlara sahip olan ya da bunları kontrol eden diğer örgütlerle ilişkiler sayesinde elde edilebileceğini ifade etmektedir. Bu model ayrıca, network içerisinde bulunan firmalar arasındaki ilişkilerin söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Örneğin A Firması B firması ile ticaret yaparken, B firmasının da C firması ile ticari ilişkileri vardır. Diğer taraftan, bu C firmasının da, A firması ile ticari ilişkileri söz konusudur. Network içerisindeki firmalar arasında bir iş bölümü söz konusudur ve bu yüzden de birbirlerine bir şekilde bağımlılık vardır. Bu aralarındaki ilişkileri düzenleyen bir yapı ya da piyasa söz konusu olmayıp sadece var olan ilişkiler sayesinde düzenlenmektedir. Bu networklarda ilişkiler resmi ya da gayri resmi olabilmektedir. Yapılan işlemler resmi sözleşmelere dayalı olanlar olabildiği gibi sadece söze dayalı işlemler de yapılmaktadır. Dunning (1993), bu modelin stratejik işbirlikleri ile bir takım ilişki ve benzerlikler taşıdıklarını ifade etmiştir.

Bu model bir işletmenin uluslararasılaşmasının ağırlıklı olarak içinde bulunduğu şebeke ağına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu modelde kurulan uzun dönemli sıkı ilişkiler sonucunda, işletmelerin uluslararası pazarlarda kendi olanakları gibi, işbirliği yaptığı işletmenin olanaklarını kullanmasını da öngörmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için de tek şart işletmenin şebeke ağına bağlı olmasıdır.

Şebeke ağ ya da network bir firmanın yönetim takımının ya da çalışanlarının uluslararasılaşmalarına olanak sağlayan müşterilerle, tedarikçilerle, rakiplerle, dağıtıcı, banka, aile, arkadaş ya da diğer kurum ve kuruluşlarla olan ilişkiler olarak tanımlanmıştır (Zain ve Ng, 2006: 186). Zain ve Ng (2006: 186), bu ilişkiler ağının işletmelerin uluslararasılaşma yönünde motive edip destek vereceğini belirtmiştir. Ayrıca bu ilişkiler sayesinde uluslararası pazarlar hakkında önemli konularda kolay bir şekilde bilgi elde edileceği ifade edilmiştir. Zain ve Ng (2006), yaptıkları çalışmada, şebeke ağının işletmelerin uluslararasılaşma sürecini kolaylaştırdığını belirtmiştir. Çalışmaların sonucunda, şebeke ağının işletmeleri uluslararasılaşma yönünde motive edip desteklediği, pazara girme stratejileri üzerinde etkili olduğu, uluslararası pazarlarda var olan diğer ilişkiler ağına ve oluşmuş olan

kanallara girmede faydalı olduğu, uluslararasılaşmanın yön ve hızını belirlemede ve risk ve maliyetleri azaltmada etkili olduğu belirlenmiştir.

3.2.4. Uluslararası girişimcilik teorisi veya küresel doğarak uluslararasılaşma yaklaşımı

Yukarıda da ifade edildiği gibi, birçok firma uluslararasılaşma sürecine belli aşamalar ve bu aşamalar çerçevesinde elde ettikleri bilgi ve tecrübelerle girmeyip, küresel olarak doğmakta ve faaliyet göstermektedir. Literatürde bu firmalara, küresel doğmuş firmalar ya da girişimler veya kuruluşlarının ilk yıllarında küreselleşen firmalar gibi farklı isimler verilmiştir.

Bu model daha çok klasik olarak tabir edilen Uppsala Teorisine karşı olarak özellikle küresel doğan firmalar ya da kuruluşlarının ilk yıllarında uluslararasılaşan firmaların davranışlarını açıklamaya yönelik olarak öne sürölmüş bir teoridir (Sapienze ve diğerleri, (2006: 918). Sapienze ve diğerleri, (2006: 918), Uppsala modelinin daha çok genel bir model olduğunu bu yüzden de her durumda kullanılamayacağını ifade etmiştir. Özellikle küresel doğan ya da kuruluşunu takip eden ilk yıllarda küreselleşme yolunda giden firmaları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Yine başka çalışmalarda Uppsala modelinin imalat sektöründe daha çok kullanıldığını ama hizmet sektörünün uluslararasılaşmasını açıklamada yetersiz kaldığı belirtilmiştir (örneğin, Carneiro ve diğerleri, 2008).

Sapienze ve diğerleri, (2006), bu modelin özelliklerinden řu şekilde bahsetmiştir. Bu modelde uluslararasılaşmanın altında yatan temel faktör yeni girişimlerde bulunan yönetim takımının girişimcilik kapasitesidir. Bundan dolayı da, uluslararasılaşma kararı proaktif ve girişimcilik olarak değerlendirilmektedir. Modelde işletmelerin erken uluslararasılaşmasında etkili olan diğer faktörler ise, firmanın yoğun bilgi kapasitesi, farklı yönetim mekanizmalarına sahip olmaları ve sınır ötesi kaynaklara ulaşabilme ve hareketlerini sağlayabilme ve sınır ötesi operasyonlar için gelişmiş altyapılardır.

Bu model özellikle bazı KOBİ'lerin kurulduklarından kısa zaman sonra uluslararası faaliyetlere başlamalarını açıklamada da kullanılmıştır (Mcdougall ve Oviatt, 2000; Zahra ve George, 2002; Zahra, 2005). Uluslararası girişimcilik rekabetçi avantajlar elde edebilmek için firmanın kendi ulusal pazarları dışında fırsatların yaratıcı bir şekilde ortaya çıkarılması ve kullanılması süreci olarak tanımlanmıştır (Zahra ve George, 2002). Bu yaklaşımda firmaların geleneksel modellerin ifade ettiği belli aşamalar çerçevesinde uluslararasılaşmadan ziyade kurulduklarından kısa bir zaman içerisinde uluslararasılaşmalarıdır. En önemli özellikleri doğdukları ilk günlerden ya da kısa bir süre içerisinde

uluslararası faaliyetlere başlamaları ve büyüyüp gelişmeleridir. Chetty ve Campbell-Hunt (2003: 61), küresel doğan ya da küreselleşmeye kuruluşlarının ilk yıllarında adım atan firmaların özelliklerini yine bu konudaki çalışmaları ile ön plana çıkan araştırmalardan derleyerek özetlemeye çalışmışlardır. Bu firmalar kuruluşlarından itibaren girişimcilik ruhuna sahiptir ve dünyayı tek bir pazar olarak görürler ve ayrıca kendilerini sadece tek bir ülkeye bağımlı kılmazlar. Uluslararası pazarlar onlar için bir engel, sorun olmak yerine fırsat olarak görülür. Temel amaçları, uluslararası satışlar aracılığı ile büyüme-dir. Bunu gerçekleştirmek için, yüksek oranda uzmanlık gerektiren müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda uluslararası niş pazarlara ürünler üretirler. Bu firmalar uluslararası finansal pazarlara ve şebeke ağlarına girebilmektedir. Ayrıca bu tür firmalar aynı anda ve hızlı bir şekilde birden fazla pazarlarda faaliyet göstermektedir.

Zucchella ve diğerleri, (2007), işletmelerin kuruluşlarının ilk yıllarından itibaren küreselleşmelerinin altında yatan faktörleri beş ayrı kategoride değerlendirmişlerdir. Bunlar, küresel çevrenin yarattığı ortam, işletmeyle alakalı faktörler, kuruluş yeri ile alakalı faktörler, şebeke ağ bağlantılı faktörler ve girişimciliğidir. Küresel çevreyi oluşturan unsurlar, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgiye hızlı ulaşım, uluslararası faaliyetlere katılımdaki fırsatlar, büyüme ve değer yaratma süreçlerinin daha hızlı ve kolay hale gelmesidir. İşletme ile alakalı unsurlar ise, özellikle bilgiye ve teknolojiye dayalı firmalar küresel pazarlara hitap edebilmede daha avantajlıdır. Kuruluş yeri faktörleri ise, yerel anlamda şebeke ağlar, oluşturulmuş serbest bölgeler, belli alanda oluşmuş endüstriyel alanlar ve endüstriler arasındaki sıkı işbirlikleri ve koordinasyondur. Bunlar, birçok firmanın erken küreselleşmesinde etkili olabilmektedir. Şebeke ağlar ise, uluslararası oluşturulan ilişkiler ağına işaret etmekte olup firmalar bu sayede küresel olma yolunda daha hızlı hareket edebilmektedir. Girişimcilik ruhu ve girişimcilerin aktif hareketleri birçok firmanın küresel olmada çok hızlı ve etkin olmalarında rol oynamaktadır. Zucchella ve diğerleri, (2007), yaptıkları çalışmada girişimcilerin uluslararası tecrübelerinin özellikle firmaların kısa zamanda küreselleşmelerinde etkili olduklarını tespit etmişlerdir.

Armario ve diğerleri, (2008: 485), uluslararasılaşmayı bir süreç olarak gören modellerin, çevresel değişimin düşük düzeyde olduğu endüstrilerde açıklayıcı nitelik taşıdığını, oysaki uluslararası girişimcilik teorisi ise gelişen ve büyüyen ekonomilerde daha açıklayıcı rol oynadığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, Chetty ve Campbell-Hunt (2003) ise, küresel doğan firmaların birçok araştırmalarda daha çok bilgi yoğun endüstrilerde öne çıksalar da, bu firmaların geleneksel

endüstrilerde de görüldüğünü ifade etmiştir. Ayrıca bu tür firmaların sayılarının giderek arttığı belirtilmiştir.

Chetty ve Campbell-Hunt (2004:66), tarafından yapılan Uppsala ve Küresel Doğan firmalar Modelinin karşılaştırması Tablo 1' de gösterilmiştir.

Uluslararasılaşma Özellikleri	Geleneksel Sürec Modelleri	Küresel Doğan Firmalar Modeli
Ana ülke	Yerel pazarlarda öncelikli gelişme	Yerel pazarlar çoğu zaman göz ardı edilir
Uluslararasılaşma öncesi tecrübe	Tecrübe yoktur	İlgili uluslararası pazarlarla önemli derecede tecrübe
Uluslararasılaşmanın boyutu	Uluslararası pazarlar sıra ile geliştirilir	Birçok uluslararası pazarlar aynı anda geliştirilir
Uluslararasılaşmanın hızı	Aşama Aşama	Hızlı
Psikolojik mesafe	Yakından uzağa doğru bir gidiş	Psikolojik mesafe önemli değildir
Uluslararasılaşmayı Öğrenme	Elde edilen tecrübelerden öğrenme.	Öğrenme uluslararasılaşmanın getirdiği üstün bilgilerden dolayı hızlı bir şekilde ortaya çıkar
Firma Stratejisi	Firma stratejisinin, firmanın uluslararasılaşma konusundaki motivasyonunda önemli rolü yoktur	Rekabetçi avantajların elde edilmesi hızlı bir şekilde uluslararasılaşma gerektirmektedir. Ürün ve Pazar daha çok niş pazarlarda ve belli bir alanda yoğunlaşmıştır
Bilgi kullanımı ve iletişim teknolojisi	Uluslararasılaşmada çok aşırı bir önemi yoktur	Küresel pazarlara ulaşmada ve öğrenmede önemli rolü vardır
İş ortaklarının oluşturduğu network	İlk aşamalarda kullanılır ve sonraları firma tecrübesi ön plana çıkar	Hızlı bir şekilde küresel pazarlara ulaşmak önemli bir network ve ortaklıklar gerektirmektedir.
Uluslararasılaşmada Zamanlama	Daha yavaştır. Firmanın başarısında çok önemi yoktur	Firmanın kuruluşundan itibaren bir kaç yıl içerisindeki başarısında önemlidir

Tablo 1. Geleneksel süreç modelleri ile küresel doğan firmalar modelinin karşılaştırılması

(Kaynak: Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 66)

3.2.4. Kaynak temelli teori

Jacobs ve Bausch, (2007) kaynak temelli teorinin temel özelliklerini özetlemeye çalışmıştır. Jacobs ve diğerleri, (2007), bir firmanın uluslararasılaşma kararını aldığı zaman, özellikle faaliyette

bulunacađı yeni yerde sűrdűrűlebilir bir rekabetçi avantaj sađlayabilecek bir strateji seřmek isteyeceđini belirtmiřtir. İřletmenin kaynakları firmalara sűrdűrűlebilir rekabetçi avantaj sađlamada en önemli unsurlardan biri olarak özellikle stratejik yűnetim literatűrűne girmiřtir. Bu gűrűře gűre, iřletmenin çeřitli kaynakları özellikle bilgi temelli kaynaklar, sűreçler, firmanın özellikleri, dinamik kapasite ve yetenekleri iřletmeleri diđer iřletmelerden ayıran temel kaynak olup, rekabetçiliđinde önemli rol oynarlar. Bu model firmaların endűstri ięerisinde farklı kaynaklara sahip olmalarından dolayı farklılık arz ettiklerini sűylemektedir. Firmaların sahip oldukları kaynakları, endűstri ięerisindeki her firmada bulunmamaktadır.

İřletmelerin temel kaynakları fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve űrgűtsel kaynaklardır. Bu kaynaklar iřletmelerin etkinlik ve verimliliklerinde önemli rol oynamaktadır. Bu kaynakların hepsini mutlak olarak sűrdűrűlebilir rekabetçi űstűnlűklere yűnlendirmesi imkânsızdır. Bu kaynakların rekabetçi űstűnlűře yűnlendirebilmeleri ięin, kaynakların deđerli olması, az olması, kopya edilebilirliđinin dűřűk olması ve yerine geęecek kaynakların olmaması gerekmektedir. Bir firma uluslararasılařma stratejisini takip etmek istediđinde ise, firmanın amacı, faaliyette bulunulan űlkede sűrdűrűlebilir rekabetçi űstűnlűkleri kendisine sađlayacak olan kaynakları elde etmektir. Diđer bir ifade ile iřletmeler uluslararası faaliyetlerinde kendilerine sűrdűrűlebilir rekabetçi avantajlar sađlayamaya çalıřacak, özellikle bu avantajları sađlayacak yerler bulmaya çalıřacaklardır.

3.2.4. Internalization teorisi

Dunning (1993: 75), bu teorinin 1970’li yıllarda İsveçli, Kanadalı, İngiliz ve Amerikalı bilim adamları tarafından ortaya atıldıđını ifade etmiřtir. Bu model iřletmelerin yerel ve uluslararası faaliyetlerinden elde edilecek olan faydaların diđer ticari iliřkiler sonucu elde edilecek faydalardan daha fazla olduđu durumlarda dođrudan yabancı yatırımları tercih ettiklerini ifade etmektedir. Model ayrıca çok uluslu hiyerarřik űrgűtlenmenin yabancı pazarlarda deđer yaratan faaliyetler oluřturulmasında piyasa mekanizmasına gűre alternatif bir mekanizma oluřturduđunu ifade etmektedir. Yani iřletmeler bařka iřletmeler ile girecekleri ticari iliřkiler yerine yabancı pazarlardaki faaliyetlerini kendileri űstlenmektedirler. Bu model alıcı ve satıcılar arasında oluřabilecek olası iřlemlerin daha maliyetli olacađını farz etmektedir bu yűzden de faaliyetleri iřletme kendisi geręekleřtirme yoluna gitmektedir. Dunning (1993: 81) iřletmelerin bu yolla birçok avantajlar sađlayacađı gibi aynı zamanda birçok sorunun űstesinden gelinebileceđini ifade etmiřtir. Bunlardan bazıları ise űzetle řűyle sıralanabilir;

- İşletmeler araştırma ve pazarlık maliyetlerinden kaçabilecek,
- Firma kendi saygınlığını koruyabilecek,
- Bozulan sözleşmelerin getirdiği dezavantajlardan kurtulacak,
- İşlerin kendileri tarafından yapılması sonucu birçok avantajlar elde edilecek ve maliyetlerde düşüş sağlanacak,
- Tedarikçilerin kontroli mümkün olabilecek,
- Çeşitli rekabetçi stratejiler izlemede zgr davranabilecek,
- Devlet müdahalelerinden kaçınmak ya da fayda sağlayabilmede serbest olabilecek

Dunning, bu teorinin firmaların yabancı pazarlara kendilerinin girdikleri durumları tahmin etmede yardımcı olduklarından dolayı genel bir teori olarak kabul edilmekte olduğunu ifade etmiştir.

3.3. İşletmelerin Küreselleşme Süreçlerinde Kullandıkları Stratejilere Genel Bir bakış

Yukarıda işletmelerin küreselleşme süreçlerinden ve bu aşamalarda alternatif olarak ne tür faaliyetlere girebileceklerinden kısaca bahsedilmiştir. Bu konu uluslararası işletmecilik literatüründe ‘Küreselleşme veya Uluslararasılaşma Stratejileri’ olarak daha detaylı bir şekilde incelenmiştir. Konu aynı zamanda uluslar arası pazarlamanın da ilgi alanına girmekte ve ‘Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri’ olarak ele alınmaktadır.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerinde izleyebilecekleri çeşitli yollar vardır. İşletmeler yukarıda belirlenen küreselleşme süreçlerinde bu stratejilerden bir ya da daha fazlasını kullanabilirler.

Eren (2003: 134), firmaların uluslararasılaşmalarında dikkate alabilecekleri temel stratejilerden bahsetmiştir. Bu stratejiler, *dış ülke faaliyetlerinde sahiplik derecesi*, *dış ülke faaliyetlerinde risk derecesi* ve *maliyet yükü* açısından sırasıyla: dış kaynaklardan yararlanma, ihraç etme, lisans verme, franchising, müşterek yatırım ortaklığı, yabancı bir lkede bir işletme satın alma ve yabancı lkede doğrudan yatırım olarak ifade edilebilir. Her bir stratejinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları söz konusudur. Bu avantaj ve dezavantajlar, her bir stratejinin getirdiği, risk, maliyet, kontrol derecesi ve sahiplik bağlamında ele alınıp değerlendirilmelidir.

3. 4. İşletmelerin Küreselleşme Süreçlerinin Getirdiği Fırsatlar

İşletmeler küreselleşme süreçlerinde çeşitli fırsatlar ve avantajlarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu fırsat ve avantajların nitelik ve derecesi, işletmelerin küreselleşme sürecinde hangi aşamada olduklarına,

işletmenin bulunduğu sektöre, kendi kapasite ve yeteneklerine bağlı olarak değişebilecektir.

Czinkota ve diğerleri, (1998), küresel pazarların işletmelere çeşitli fırsat ve olanaklar sunmakta olduğunu belirtmiştir. Bunlar ise yeni pazarlar, büyüme olanakları, ucuz işgücü, hammadde, becerikli insan gücü gibi eşsiz kaynaklar ve finansal olanaklardır. Hodgetts (1999: 711), işletmelerin uluslararası pazarlarda bir takım fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalabileceklerini belirtmiştir. Fırsatlardan en önemlisi uluslararası pazarlardaki kar potansiyelidir. İkinci bir avantajda, iş yapılan ülkelerdeki istikrardan faydalanmaktır. Diğer bir fayda ise işletmelerin belli ortak pazar ya da ekonomik birlikler içerisinde hareket ederek çeşitli ticari kazançlar ve haklar elde etmeleridir. Tayeb (1992), işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılmasında birçok amaç gütmekte olduklarını belirtmiştir. Herhangi bir firmanın başlıca amacı; kar etmek, pazar payını artırmak ve büyümeye çalışmaktır. Lane ve Probert (2003), Alman ve İngiliz ilaç endüstrisinin küreselleşme ve bunun rekabetilikleri üzerine etkilerini araştırmıştır. Araştırmada Alman firmalarının İngiliz ilaç firmalarına kıyasla 1990'lı yıllarda daha az uluslararası pazarlarda etkin olduklarını ortaya koymuş ve bunun sonucu olarak Alman firmaları, İngiliz firmalara göre daha az rekabetçi olmuşlardır.

Literatürde bir şirketin uluslararasılaşmasına teşvik eden, hem çekici hem de itici faktörlerin olduğu belirlenmiştir. ekici faktörler, pazarına girilecek olan ülkenin sağladığı avantajlar, itici faktörler ise, şirketlerin kendi ülkelerindeki bir takım olgulardır ve bunlar şirketin uluslararasılaşmasına neden olmaktadır.

İtici Faktörler (Re-aktif Faktörler): İtici faktörlere, içsel nedenler de denmektedir. Bu nedenler, işletmelerin ya kendi bünyeleri içindeki ya da içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorluklarla ilgilidir. İçsel nedenler, i yasal engeller, i ekonomik tıkanıklıklar, işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin örgütlenme yapısının sağladığı yararlar biçiminde ifade edilirler (Mutlu, 1999). Birçok şirket aktif olarak uluslararası faaliyetlere girmek istemez, çünkü risk ve maliyetler çok yüksektir, demeler oran olarak düşüktür veya şirket uluslararası pazarlardaki fırsatları değerlendirecek kapasiteye sahip değildir. Bu şirketler, bununla birlikte, küreselleşmenin getirdiği bir çok kendi kontrolleri dışında gelişen olaylar yüzünden uluslararası faaliyetlere katılmak zorunda kalmaktadırlar (Mendenhall ve diğerleri, 1995).

ekici Faktörler (Pro-aktif faktörler): ekici faktörler, dışsal nedenler olarak da tanımlanır. Dışsal nedenler, işletmelerin kendi bünyesi içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorlamaların dışında kalan, daha çok işletmelerin faaliyet göstereceği yeni ülke şartlarının getirdiği

zorluklar ve kolaylıklarla ilgilidir (Mutlu, 1999). İşletmeler açısından küresel pazarı cazip hale getiren çeşitli faktörler vardır. Bunlar; karşılaştırmalı üstünlük avantajından yararlanmak, ürün yaşam süresini uzatmak, rekabet avantajı elde etmek, maksimum karlılığa ulaşmak ve vergi avantajı elde etmek şeklinde sıralanabilir (Durukan, 2005). Pazarına girilecek ülkedeki işgücü ucuzluğu, hukuki yapısı, ülkenin ekonomik durumu, yönetim şekli, vergi sistemi, lkede bulunan teşvikler, pazara yakınlık vb faktörler bir şirketi uluslararası faaliyetlere yönlendiren olgulardır.

3.5. İşletmelerin Küreselleşme Süreçlerinin Getirdiği Temel Sorunlar

Firmalar uluslararası ve küresel pazarlarda faaliyet göstermeleri sonucu çeşitli fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalmakta ve bunlar işletmeleri bazen olumlu, bazen de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmeler küresel firmalar olma yolunda ilerlerken rekabet, belirsizlik, risk ve çevrede yaşanan hızlı değişim gibi birçok sorunlarla yüz yüze gelmektedir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bu sorunları ve engelleri en akılcı, yaratıcı ve yenilikçi yöntemlerle zmeleri gerekmektedir (Doğan ve Marangoz, www.ihracatdunyasi.com). İşletmelerin küreselleşme süreçlerinde yaşadıkları problemlerin büyük bir kısmı sınır ötesi pazarlarda yaşanırken, bazıları da ulusal sınırlar içerisinde görülmektedir. Bu iki alanda yaşanan problemler ayrı ayrı aşağıda ele alınacaktır.

3.5.1. Küresel pazarlarda yaşanan problemler

İşletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadıkları problemlerin niteliği, faaliyetlerinin kapsam ve niteliğine bağlı olarak değişmektedir. Adler (1996), işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıktıkları problemlerin niteliklerinin uluslararasılaşma sürecinin hangi aşamalarında olduklarına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Örneğin sadece ihracat yapan bir firmanın karşılaşacağı problemlerle, farklı ülkelerde üretim ya da küresel anlamda üretim ve pazarlama yapan firmaların karşılaştıktıkları problemler ve bunların nitelikleri farklılık gösterecektir. şirketlerin yaşadıkları problemler, yukarıda açıklanan küreselleşme aşamalarına ve faaliyette buldukları sektöre, şirketin kendisine ve stratejilerine bağlı olarak değişecektir. Burada çok detaylara inilmeden işletmelerin genel anlamda uluslararası ve küresel pazarlarda yaşadıkları problemlere değinilecektir. Bartlett ve Ghoshal (1998), uluslararası ortamlarda faaliyet gösteren firmaların, yeni rakipler, farklı kültürler, kurdaki değişiklikler, farklı kanunların oluşturduğu büyük oranda belirsizlik ve değişikliklerle karşı karşıya kalacaklarını belirtmişlerdir.

Küresel işletmelerin karşılarına çıkan en önemli problemlerden bazıları literatürde şöyle ifade edilmiştir; küresel rekabet, belirsizlik, risk, farklılıklar (kültürel farklılıklar gibi) ve yönetim sistemlerinin transferindeki zorluklar (Tessmann-Keys ve Wellins, www.ddiworld.com). Tağraf (2002), küreselleşme sürecinde şirketlerin çeşitli açılardan baskı altında bulduklarını belirtmiştir. Özellikle üretim faaliyetlerine odaklanmış yöneticiler değişik çevrelerden gelen baskılarla yüz yüze kalmışlardır. Maliyetleri düşürmek için oluşan küresel rekabet baskısı, yüksek kalitede ürün ortaya koyma ve dağıtım esnekliği, rekabeti artırmak için örgüt tarafından oluşturulan baskı ve yerel pazarları aşarak küresel pazarlara hizmet vermek için oluşan pazarlama baskısı bunlardan bazılarıdır. Mendenhall ve diğerleri, (1995), küresel iş çevresinin karmaşıklığı, belirsizliği ve riski ulusal pazarlara göre daha fazla olduğunun altını çizmiştir. Bu yüzden, uluslararası faaliyetlere katılma kararı verilirken, elde edilecek faydanın katlanılacak riskten daha fazla olmasına dikkat edilmelidir.

Doğan ve Marangoz (www.ihracatdunyasi.com), özellikle Türk firmalar açısından küreselleşme sürecinde yaşanabilecek problemlerden bazılarını şöyle özetlemiştir; Güvenlik, CE İşareti, Çevre: ISO 14000, Kalite, ISO 9000 Kalite Standartları, Yetişmiş Eleman ve Dil Sorunu, Hükümet Uygulamaları ve İthalat Kotaları, Teknoloji ve AR-GE, Standardizasyon, Kültür, Ülke ve Firma İmajı, Üretim Maliyetleri, Taşıma-Depolama ve Dağıtım, Rakipler ve Rekabetin şiddeti ve Kullanılmış ve Taklit Mallar. Glass (1998: 234), işletmelerin uluslararası ya da küresel anlamda faaliyet yapmaya karar verdiklerinde genel anlamda üç farklı alanda engellerle karşılaşmakta olduklarını belirtmiştir. Birincisi strateji belirlenmesi noktasında işletmelerin karşısına çıkmaktadır. İşletmelerin karar vermesi gereken en önemli konulardan bir tanesi uluslararası faaliyetlerin boyutlarını belirlemektir. Bu kararı vermek için firmanın, bir takım sorulara cevap bulması gerekmektedir. Bu sorular ise; çokuluslu bir şirket mi olalım? Yoksa küresel bir firma mı olalım? Yoksa belli pazarlarda mı yoğunlaşalım? İkincisi ise, organizasyon yapısının nasıl oluşturulacağıdır. İşletmelerin sececeği organizasyon yapısı, hem yerel ihtiyaçları hem de merkezin beklentilerini karşılayacak şekilde olmalıdır. Üçüncüsü ise, kültürel farklılıkların nasıl yönetileceğinin belirlenmesidir.

Gregersen ve diğerleri, (1998), sürekli bir şekilde sınırların geçilmesiyle farklı sosyal, politik, ekonomik ortamlarda faaliyet göstermenin küresel işletmecilik faaliyetlerini artan oranda karmaşık hale getirdiğini söylemişlerdir. Parker (1998: 87), küresel işletmeciliğin çevresinin karmaşıklığı, çok hızlı değişimin getirdiği belirsizlikler ve sosyal, kültürel, ekonomik güçlerin etkilerinin işletmelerin bu değişimlere

ayak uydurabilmelerini güçleştirdiğini belirtmiştir. Gregersen ve diğerleri, (1998) firmaların zaten uluslararası alanlarda ciddi belirsizliklerle karşılaştıklarını, bunun yanında bir taraftan küresel entegrasyon için çabalarken diğer taraftan ise yerel pazarlara ayak uydurmak zorunda olduklarını belirtmiştir. Lane ve diğerleri, (1997), küresel dünyada işletmelerin hızlı hareket etme, kültürlerarası farklılıkları anlayabilme, esnek olabilme gibi birçok problemlerle karşı karşıya olduğundan bahsetmiştir. Hodgetts (1999: 713), uluslararası pazarlarda işletmelerin karşılaşabilecekleri olası tehditleri kültür, gelenek, din, sosyal sistem ve yaşam tarzı gibi birçok alanda yaşanan farklılıklar olarak ifade etmiştir. İşletmeler ayrıca faaliyette buldukları ülkelerde yaşanan sorunlarla mücadele etmek zorundadırlar. Bu bağlamda bir takım tehditler söz konusudur. Bunlar, hükümetlerin şirketlere el koymaları, müdahaleleri, şirketlerin kontrolünü ele geçirme, satışa zorlama ve sözleşmeleri yeniden ele almaya zorlama şeklinde gerçekleşmektedir. Faaliyet yapılan ülkelerin ekonomik ve politik iklimi ve dış ilişkileri önemli tehditler ortaya çıkarabilecek potansiyelindedir. İşletmeler uluslararası pazarlarda ortaklıklar kurduğunda da bir takım sorunlar yaşayacaktır. Ortaklıklar, her ne kadar birçok avantajı beraberinde getirse de, yönetim ve kontrol gibi birçok alanda da problemlerin yaşandığı bir ortamdır.

Özdemir ve Karaca (2007: 16) firmaların dış ticarete çeşitli problemlerle karşılaştıklarını belirtmiş ve yaptıkları çalışmada firmaların daha çok uluslararası pazarlardaki risk, müşteri bulma ve iletişim gibi problemlerle karşılaştıklarından bahsetmişlerdir. Akgemci (2001), KOBİ'lerin sorunları üzerine yaptığı çalışmada, dış pazarlarda řu problemlerle karşılaşıldığını tespit etmiştir; Kalite düşüklüğü, dış fiyatlamada yanlışlıklar, rakiplerin yeterince tanınmaması, hatalı pazarlama stratejileri, ihracat konusunda bilgi ve eleman eksikliği, ihracata yönelik üretim için kapasite yetersizliği, zor ve riskli olarak kabul edilen dış pazarlar konusunda psikolojik engeller, ürünlerin ihracata uygun olmaması ve dış ticaret organizasyonlarının yeterince yardımcı olmaması. Civan ve Tekinkuş (2003), yaptıkları alan çalışmasında, KOBİ'lerin dış pazarlara açılabilmesinin altında yatan faktörleri, finansman sıkıntısı, dış pazarlarda bilgi eksikliği, teknolojik yetersizlik, rekabet gücölüğü ve kalifiye dış ticaret elamanı eksikliği olarak belirlemişlerdir. Bu belirlenen problemler de uluslararası faaliyetlerde bulunan şirketlerin yaşadıkları problemlerle benzerlik göstermektedir. Yeşil ve Akken (2008)'de yaptıkları bir çalışmada işletmelerin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunları incelemişlerdir. Elde edilen bulgular yukarıda açıklanan sonuçlarla paralel nitelik taşımaktadır.

Lloyd-Reason ve diğerleri, (2004), dört farklı lkede firmaların uluslararasılaşma sürecini incelemişler ve bu süreçte firmaların karşılaştıkları en büyük problemlerin şunlar olduğunu bulmuşlardır; uluslararası faaliyetlerin finansmanında yaşanan güçlükler, yeterli pazar bilgilerinin olmaması, finansal anlamda zayıflıklar, uluslararası pazarlarda karşılaşılan güçlükler, ödeme problemleri ve ürünlerin standardizasyonundaki farklılıklar. Tayeb (1992: 190), şirketlerin eğer uluslararası anlamda faaliyetlere katılma istekleri varsa, özellikle temel anlamda nasıl faaliyette bulduklarını dikkatli bir şekilde analiz etmeleri ve değerlendirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Çok uluslu bir şirketin tek bir lkede faaliyet gösteren firmalardan özellikle birden fazla lkede faaliyet göstermesi açısından çok büyük farklılıklar taşıdığını belirtmiştir. Tek bir lkede faaliyet gösteren firmalar, strateji ve politikalar belirlemek, rakiplerle mücadele etmek, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermek, kanunlara ve yönetmeliklere uymak, amaçları gerçekleştirmek örgütsel yapılar oluşturmak gibi faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Faaliyetleri lke sınırları ötesine taşıyan firmalar açısından bakıldığında ise, yapılan bu normal faaliyetlerin daha büyük ve karmaşık bir hale geldiği görülecektir. Bunlara ilave olarak özellikle çok uluslu şirketlere özel birçok tehdit ve fırsatlarda bu firmaları beklemektedir. Bunlarla mücadele etmek özel bilgi ve beceri gerektirmektedir. Durumun neden böyle olduğu sorulduğunda, bunun altında yatan temel faktörler de her bir ülkenin kendine has bir takım kuralları, işleyiş şekilleri, kanunları, sosyo-kültürel, ekonomik, politik yapılarının söz konusu olduğudur. Bunlarda çok uluslu işletmelerin  genel faaliyet alanı üzerinde etkileri vardır: planlama ve stratejik faaliyetler, örgüt içi ve örgüt dışı faaliyetler.

Planlama ve stratejik faaliyetler: şirketlerin alması gereken en önemli karar, uluslararası faaliyetlere katılıp katılmayacaklarıdır. şirketin bir uluslararası pazara girebilmesi, şirketin büyüklüğüne, yerel pazarın durumuna, üretim kapasitesine, finansal ve diğer kaynaklar ve daha birçok faktöre bağlıdır. şirketler daha sonra uluslararası faaliyetleri nasıl ve ne şekilde gerçekleştireceğini belirlemelidir. İhracattan tutun da, ithalat, lisanslama, gibi birçok alternatif arasından kendileri için en uygun olanı seçmelidirler. Bunlar genelde ilk aşamalarda dikkate alınan uluslararasılaşma yöntemleri olsa da, ileriki aşamalarda yani işletme tecrübe kazandıkça uluslararası pazarlarda ortaklılıklar kurabilirler, sermaye yatırımları yapabilirler. Bu stratejilerin hepsi kendine has bir takım avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Firmalar uluslararası pazarlara girmeden önce fırsatları ve tehditleri iyi bir şekilde değerlendirmelidirler. Fırsatlar firma içerisinde ve ülkesinde olabileceği gibi uluslararası pazarlardan da kaynaklanabilir. Firmanın yüksek üretim kapasitesi ve

ileri teknolojsi, insan kaynakları, pazarın olgunlaşmış olması ve uluslararası pazarlarda rekabetin fazla olmaması sadece bir kaç fırsat olarak sıralanabilir. Tehditler ise özellikle var olabilecek rekabet, devletler ve onların ticarete ve yabancı firmalara yönelik negatif politikaları, ithalata yönelik korunmacı politikalar, yabancı yatırımlardaki sınırlamalar şeklinde görülebilir. Ülkeler arasında yaşanan politik sorunlar ya da savaşlar yine bu bağlamda tehdit unsuru olacaktır.

Örgüt içi faaliyetlere yönelik etkileri: Farklı ülkelerde faaliyet göstermek, çoğunlukla matris türü örgütlenmeleri gerekli kılmaktadır. Farklı uluslardan çalışanların olmasının, otomatik olarak yönetim stili üzerinde büyük etkisi olacaktır. Farklı kültürlerden olan insanların kültürel değerleri ve bunun yanında iş kültürleri de farklı olacaktır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar gerekli insan kaynaklarını gerek yerel ve gerekse gittikleri ülkeden ya da diğer üçüncü ülkelerden elde edebilirler. İşe alma, seçme, elde tutma ve motive etme gibi birçok faaliyetler uluslararası boyutlarda gerçekleştirilecek ve bu faaliyetlerin uluslararası boyutları hesaba katılacaktır. alışacak yöneticilerin özellikleri ve uluslararası faaliyetlerde kullanılacak personelin özellikleri de yerel pozisyonlara göre farklılık gösterecektir. Çalışanların eğitimi, motivasyonu ve ödüllendirilmesi konuları dikkatlice düşünülüp programlanması gereklidir. Örgüt kültürün, farklı ülkelerdeki şubelerde ya da daha geniş anlamda fabrikalarında uygulanıp uygulanmayacağı gibi birçok konu özenle ele alınması gereken konulardan bazılarıdır. Uluslararası bağlamda faaliyet göstermek, bir anlamda firmanın operasyonlarına ve faaliyetlerine yönelik olarak bütün varsayımların ve kararların uluslararası bağlamda tekrardan ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, işletmelerin pazar fırsatlarını nasıl gördüğü, ürün fikirlerinin kaynaklarını nasıl gördüğü, üretim potansiyelini nasıl gördüğü gibi konular uluslararası bağlamda dikkatle üzerinde düşünülmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gereken konulardandır.

Örgüt dışı faaliyetlere yönelik etkileri: Uluslararası firmalar dış çevre ile birçok ilişkisi olacak ve bunların üstesinden gelmek zorundadır. Bu aktiviteler, müşteriyle ilgili aktiviteler (örneğin, onların ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve cevap vermek), ticaret ortakları (mesela onlarla pazarlık yapmak), yerel halkla olan ilişkiler (örneğin, yerel halka yönelik uygun pazarlama politikaları belirlemek) şeklinde kendini gösterecektir. Bu tür faaliyetler şirketlerin birçok konuda bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirecek konulardır. Bunlar yerel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar içinde geçerli olan faaliyetlerdir ama uluslar arası boyutlarda iş biraz daha karmaşık hale gelmektedir. Özellikle bu

faaliyetlerin gerçekleştiği ortamların sosyo kültürel açıdan farklı olmaları her ülke için farklı stratejilerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Farklı lkeler için farklı ürünleri pazarlama, farklı politikalar takip etmek ve farklı reklam kampanyaları düzenlemek çoğu zaman kaçınılmaz olacaktır. Yine dağıtım sistemleri, ürün özellikleri ve reklam konuları farklılık arz edecektir. lkelerin farklı kanunlar, sosyal yapılar, normlar ve politik sistemlere sahip olmaları, işletmeleri birçok alanda değişikliğe zorlamaktadır.

Laudicina (2005), işletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmeleri ve ortaya çıkan fırsat ve tehditlere daha iyi bir şekilde cevap verebilmeleri için yapmaları gereken en önemli şeyin, küresel çevreyi ve pazarları yeniden şekillendiren değişimi anlamaya çalışmaları olduğunu belirtmiştir. Küresel evre ve pazarlarda yaşanan değişimlerden bir tanesi de demografik anlamda yaşanan değişimdir. Avrupa ve Kuzey Amerika'da insanlar daha uzun yaşamakta ve emekliler artık daha çok sağlık hizmetleri talep etmektedirler. Bu durum yeni iş alanları oluştururken diğer taraftan da gelişmiş lkelerin ekonomik çıktılarının büyük bir kısmı da bu hizmetlere gitmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde genç nüfus büyümekte olup, yeni iş imkanları ve daha iyi fırsatlar onları beklemektedir. Kimileri batıdaki gibi yaşam tarzı isterken, kimileri hayatta kalmaya çalışmaktadır. Yaşanan diğer bir değişimde, demografik açıdan ortaya çıkan değişimler sonucu, geleceğin müşterisinin ve onların harcama şekillerinin değişmiş olmasıdır. Farklı bölgelerdeki ve farklı gelişmişlik düzeyindeki ülkelerdeki müşterilerin farklı zevk ve ihtiyaçları bulunmakta ve işletmelerin de bunları anlamaları gerekmektedir. Ayrıca, farklı sınıflara mensup kişiler farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olmakta ve bunları anlamak şirketlerin başarisında büyük rol oynamaktadır. Diğer bir değişim, Asya'da ki yoğun endüstrileşme ve ileri düzeyde ürün ve hizmetler sunulması çevresel sorunları da beraberinde getirmektedir. Nüfus ve üretim arttıa enerji talepleri her geçen gün artmaktadır. Petrol rezervlerinin Orta Doğu ve Orta Asya da bulunması ve bu bölgelerde yaşanan sıkıntılar, geleceği tehdit edici niteliktedir. Gelişmiş lkelerin enerji talepleri ve buna karşı enerji rezervlerinin azlığı fiyatlara yansımakta ve birçok politik anlamdaki çekişme ve sorunları beraberinde getirmektedir. Yaşanan değişimler, halkın güvenlik korkusu, şirket skandalları ve serbestiyetilik gibi birçok faktörler, halkın devlete düzenleme ve denetleme yapma konularında baskı yapmalarını doğurmuştur. Hkmetlerin birçok konuda (elektronik ticaret, biyoteknoloji ve vergi vb.) farklı düşünce ve bakış açılarına sahip olmaları şirketlerin operasyonlarını, karlılıkları ve etkinliklerini etkilemektedir.

Küresel anlamda faaliyet gösteren firmaların yöneticileri, gerek iç ve dış çevreye yönelik olarak geçmişte olmayan farklı roller üstlenmek zorunda kalmışlardır. Yöneticiler farklı ülkelerde faaliyet gösterirken durum ve davranışlarına dikkat etmek zorundadırlar. Bir ülkede normal karşılanan bir davranış, başka ülkelerde iyi karşılanmamaktadır. Küresel bir yönetici olmak demek, yeni beceri ve bilgilerin elde edilmesi, yeni rollerin üstlenilmesi, yönetim şeklinin değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Açık yönetim anlayışı, çalışanların da şirkette nelerin olup bittiğinden haberdar olacağı anlamına gelmekte, bu da yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi, çalışanların sorumlulukları ve hakları bağlamında birçok değişimi gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak işletmeler, küreselleşme süreçlerinde ulusal ve uluslararası boyutlarda birtakım sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır. İşletmelerin başarısı, bu sorunlarla baş edebilme yetenek ve başarısına bağlı olacaktır. Bu sorunlar en iyi şekilde yönetilmeli ve fırsatlara dönüştürülmelidir. İşletmeler, küreselleşme süreçlerinin her bir aşamasında yukarıda belirlenen problemlerle az ya da çok oranda yüzleşeceklerdir. Özellikle işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin nitelik ve niceliği arttıkça, bu problemlerin sayısı, karmaşıklığı ve belirsizliği de artacaktır. İşletmeler küreselleşme süreçlerinin her bir aşamasında karşılaşılan problemlerle en yaratıcı ve yenilikçi yöntemlerle mücadele etmek zorundadırlar. Bu konuda işletmelerin göstereceği proaktif yaklaşımlar, problemlerin öngörülmesi ve tedbirlerin alınması, akılcı ve yaratıcı çözümler üretilmesi işletmelerin işlerini büyük oranda kolaylaştıracak ve küresel faaliyetlerinin başarısına büyük katkı sağlayacaktır.

3.5.2. Ulusal sınırlar içinde yaşanan problemler

İşletmeler küreselleşme sürecinde her ne kadar uluslararası pazarlarda bir takım problemlerle karşı karşıya kalsalar da, birçok problemin ulusal sınırlar içerisinde yaşandığı da gözlemlenmektedir. Yapılan bir alan çalışmasında (Yeşil ve Akben, 2008), uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin ulusal sınırlar içerisinde karşılaştıkları sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların ulusal sınırlar içerisinde de birçok sorunla karşılaştıkları belirlenmiştir. Bunlar özellikle kanun ve yönetmeliklerin sıklıkla değişmesi, ekonomik ve politik istikrarsızlık, bürokrasi ve rekabet olarak belirlenmiştir. Akgemci (2001), KOBİ'lerin ulusal düzeyde karşılaştıkları sorunları aşağıdaki gibi özetlemeye çalışmıştır;

- KOBİ'leri ihracata yöneltmek veya ihracatlarını geliştirmek için planlı bir strateji izlenmemesi,
- Küçük sanayi sektörünü geliştirmeyi ve bu sektörün ihracata katkısını artırmayı hedefleyen amaçların açıkça ortaya konmaması,
- Mevcut amaçların küçük sanayi sektörünün ihracatının geçekleştirilmesine yönelik olmaması,
- KOBİ'leri desteklemek için belirlenmiş bir hedef olsa dahi alınan önlem ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması,
- KOBİ'ler için talep piyasasını koordine edecek bir kuruluşun olmaması,
- İç piyasa şartlarının dış piyasaya göre daha cazip olması,
- İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ'lerin aleyhine işemesi,
- Bürokratik engeller,
- Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,
- KOBİ'lerin organize olmamaları.

IV. SONUÇ

Sınırların kaktığı, şirket ve devletlerin birbiriyle sıkı ilişkiler içerisinde olduğu, teknolojinin baş döndüren bir hızla değiştiği, küreselleşme ve rekabetin yoğun yaşandığı bir süreçte yaşamaktayız. Bu süreçte işletmeler açısından önem arz eden konulardan iki tanesi küreselleşme ve işletmelerin küresel olma yolunda çaba göstermeleridir. Bu çalışmada, günümüz iş dünyası açısından büyük öneme sahip bu iki konu detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın üzerinde durduğu ve işletmelerin kabul etmek zorunda oldukları en önemli gerçeklerden bir tanesi; küreselleşme olgusu ve onun işletmeler açısından getirdiği sonuçlardır. Küreselleşme, işletmeler açısından hem fırsatlar ve hem de sorunlar doğurmaktadır. İşletmelerin hayatta kalmaları noktasında bu fırsatların en iyi şekilde değerlendirilip, sorunların da üstesinden gelinmesi büyük önem taşımaktadır. Günümüzde küreselleşme işletmeleri etkilediği gibi, sosyal, kültürel, ekonomik ve daha birçok alanda etkisini göstermektedir. İşletmelerin, bunları en iyi şekilde analiz edip, gerekli uyarlamaları yapmaları gerekmektedir.

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri ya da şirketlerin küreselleşme çalışmaları günümüzde şirketlerin ajandalarının ilk sıralarında yer almaktadır. Günümüz işletmeleri için uluslararası faaliyetlere katılmak ve başarılı olmak dışında başka bir alternatif yoktur. Ancak bunu yaparken

bu sürecin dikkatli bir şekilde analiz edilip, uluslararası faaliyetlere katılmanın işletme açısından bir değer ifade edip etmediği sorgulanmalıdır. İşletmelerin uluslararası faaliyetlere katılması birçok stratejik faydanın elde edilmesinde önemli rol oynasa da, birçok sorunu da beraberinde getireceği unutulmamalıdır.

İşletmeler küresel faaliyetlerine karar verdikten sonra, küresel pazarlara açılırken farklı stratejiler en iyi şekilde değerlendirilmeli ve onlara değer katacak alternatifler seçilmelidir. İşletmelerin küreselleşme süreçlerinde karşılarına çeşitli fırsat ve tehditler çıkacaktır. İşletmelerin başarıları, küreselleşme süreçlerini en iyi şekilde yönetmelerine bağlı olacaktır. İşletmeler, bu sürecin her aşamasında ortaya çıkabilecek potansiyel fırsatlardan maksimum derecede faydalanırken, tehditleri de bertaraf edilip, fırsatlara dönüştürmelidirler. Küresel faaliyetler gerçekleştirilirken, evre faktörleri ve bunların işletmeler üzerindeki etkileri en iyi şekilde anlaşılmalı ve yönetilmelidir. İşletmelerin küresel faaliyetlerinde başarıları; küresel evre faktörlerini en iyi şekilde anlamaya, değişimi yakalamaya, yönetim uygulamalarında radikal değişlik yapmaya, her alanda daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya ve yeni bilgi ve becerileri elde etmeye bağlıdır.

KAYNAKÇA

- Adler N. J.,(1996). "Preface". (Editör. Lane, H.W., DiStefano, J. J., ve Maznevski, M. L. *International Management Behavior* (1-3). Blackwell Publishers Ltd. Oxford, UK.
- Andersson, S., ve Wictor, I. (2003). "Innovative internationalization in new firms: Born Global-Swedish Case". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249-276.
- Akgemci, T. (2001). *Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, K O S G E B Yayını
- Alexander, M., Korine, H. (2008). "When you should not go global". *Harvard Business Review*. December.
- Ataman , G. (2001). *İşletme Yönetimi*. Türkmen Yayınevi, İstanbul.
- Balakrishnan, G. (1975). *Indian Joint Ventures Abroad: A Case Study of Foreign Investment from Developing Countries*. Harvard Business School, Cambridge
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1998). *Managing Across Borders*. (2nd edition). Harvard Business School Press, Boston.

- Bjorkman, I., ve Eklund, M. (1996). "The Sequence of Operational Modes Used by Finnish Investors in Germany", *Journal of International Marketing*, 4, (1), 33-55.
- Caligiuri, P. (2006). "Developing global leaders", *Human Resource Management Review*, 16, 219–228.
- Carneiro, Rocha, ve Silva (2008), "Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services", *BAR*, 5, (2), 85-103.
- Cavusgil, S.T. (1980)."On the Internationalization Process of Firms," *European Research*, 8, (6), 273-281.
- Chetty, S. Ve Campbell-Hunt, C. (2004). "Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach", *Journal of International Marketing*, 12,(1),57–81.
- Civan, M., Tekinkuş, M., (2003). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci; Gaziantep Örneği". *Türkiye Ekonomisi Araştırmaları I*. Ankara: TOBB.
- Claver, E., Rienda, L., ve Quer, D. (2007). "The internationalisation process in family firms: choice of market entry strategies", *Journal of General Management*, 33, (1).
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. a., Moffett, M. H. (1996). *International Business*. The Dryden Press, Harcourt Brace Collee Publishers London.
- Doğan, İ.Ö., ve Marangoz, M., Dış Pazarlara Açılmada Karşılaşılan Sorunlar,<http://www.ihracatdunyasi.com/makale/makale21.html>, 26.01.2009 tarihi itibariyle.
- Dunning, J. H. (1981). "Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or development approach", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117, (1), 30–64.
- Dunning, J. H. (1986). "The investment development and third world multinationals", (Editor: K. M. Khan). *Multinationals from the South: New Actors in the International Economy*. London: Pinter.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham, UK:Addison-Wesley.
- Durukan , T. (2005). "Çok Uluslu İşletmelerde Pazarlama ve Halkla İlişkiler Uygulamaları", *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, İçinde. *Der*: Seymen A., ve Bolat, T, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Das, T.K., ve Teng, Bing-Sheng. (2003). "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, 19, 279–308.

- Doane, D. (2002). "Can globalisation be fixed?", *Business Strategy Review*, 13,(2), 53-58.
- Elo, M. (2003). "The Impact of Network Structure in Internationalisation Process of Small and Medium Sized Enterprises Case Study: A Finnish-Greek business network" Work-in-progress paper submitted to IMP Annual Conference 2003, Lugano.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayın, İstanbul
- Eurobarometer, (2004). European Commission. Prepared by EOS Gallup Europe. <http://www.eosgalluperope.com>
- Fryer, (2008). "Globalisation: A bigger world". *The Economist* print edition. Sept. 18th.
- Gankema, G.F., Snuif, H. R., Zwart, P. S. (2000). "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*.
- Ghemawat, P. (2008). "Globalization is an Option Not An Imperative. Or, Why The World is Not Flat." *Ivey Business Journal*.
- Grand, R. M., ve Baden-Fuller, C. (2004). "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, 41, (1), 61-84
- Graves, C., ve Thomas, J., (2008) "Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence", *Family Business Review*,11,(2).
- Gregersen, H. B. Morrison, A. J., ve Black, J. S. (1998). "Developing Leaders for the Global Frontier", *Sloan Management Review*, Fall.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul.
- Hodgetts, R.M ve Luthans, F. (1997). *International Management*. New York: The McGraw-Hill
- Jacobs, Duc Linh Van Tri, ve Bausch, (2007). "Internationalization of German Companies into the Chinese Market: An event study on the consequences on financial performance from RBV perspective". *International Journal of Business Research*, VII,(2).
- 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), 23-32.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). "The mechanism of internationalisation". *International Marketing Review*,7, (4), 11-24.
- Johanson, J., ve Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases," *Journal of Management Studies*, 12, (3), 305–322.
- Korine, H., ve Gomes, Pierre-Yves. (1998). *The leap to Globalization*. John Wiles & Sons,Inc. San Francisco, CA.
- Lane, H. W., DiStefano, J.J., ve Maznevski, J.J. (1997). *International Management Behaviour*, Blackwell Publisher, Ltd, Oxford, UK.
- Lane, C., ve Probert, J. (2003). "Globalisation and its Impact on Competitiveness: The Case of The British and German Pharmaceutical Industry "ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 262
- Laudicina, P. A. (2005). "Managing global risk to seize competitive advantage". *Ivey Business Journal*.
- Lloyd-Reason, L., Damyanov, A., Nicolescu, O.ve Wall, S. (2004). "Internationalisation Process, SMEs and Transitional Economies: A Four-Country Perspective" http://web.anglia.ac.uk/aibs/cib/CIB_publications/CIB_Paper3.pdf, 10.05.2009 tarihi itibariyle
- Maznevski , M. L., ve DiStefano, J. J. (2000). "Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams", *Human Resource Management*, 39, (2 & 3), 195–208.
- Mcdougall P. P., Ve Oviatt, B. M. (2000). "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Special research forum, Academy of Management Journal* 43, 902–906.
- Mendenhall, M., Punnett, B. J.,ve Ricks, D. (1995). *Global Management*. Blackwell Pub, Oxford, UK
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu-İstanbul.
- Özdemir, Ş., ve Karaca, Y. (2007). "Kobiler İçin Dış Ticaret Yöntemleri Ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8, (1).
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2004). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitabevi, Ankara
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice*. Sage Publications, London.
- Rugman, A., ve Moore, K. (2001). "The Myths of Globalization". *Ivey Business Journal*.

- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., ve Zahra, S. A. (2006). "Capabilities perspective on the effects of early internationalisation on firm survival and growth", *Academy of Management Review*, 31, (4), 914–933.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T.,(2005). Küreselleşme ve ok Uluslu İşletmecilik, Nobel Dağıtım, Ankara.
- Sim, A. B. (2006). "Internationalization Strategies of Emerging Asian MNEs –Case Study Evidence on Singaporean and Malaysian Firms", *Asia Pacific Business Review*, 2, (4), 487–505.
- Svetlicic, M., Jaklic, A., ve Burger, A. (2007). "Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies", *Eastern European Economics*, 45, (4), 36–65.
- Tağraf, H. (2002). "Küreselleşme Süreci ve okuluslu İşletmelerin Küreselleşme Srecine Etkisi", *C.. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3,(2).
- Tessmann-Keys , D., ve Wellins, R. S. " The CEO's Guide to: Preparing future global leaders". <http://www.ddiworld.com/globalleadership/default.asp>, 11.02.2009, tarihi itibariyle.
- Tutar, A. (2000). Küreselleşme Srecinde İşletme Yönetimi. Hayat Yayınları no:13, İstanbul.
- Vernon, R. 1966. "International Investment and International Trade in the Product Cycle." *Quarterly Journal of Economics*, 80, (2), 190–207.
- Weidenbaum, M., (2003). "Weighing the pros and cons of globalisation. A Presentation to the Woodrow Wilson International Center for Scholars". Washington, D.C. Woodrow Wilson International center for Scholars.
- Wickramasekera, R., ve Oczkowski, E. (2004). "Key Determinants of the Stage of internationalisation of Australian Wineries", *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 425–444.
- Wright, M., Westhead, P., Ucbasaran, D., (2007). "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications", *Regional Studies*, 41, (7), 1013–1029.
- Yeşil, S.,ve Abken İ. (2008). "Uluslararasılaşma Süreci: Kahramanmaraş'ta bir alan alışması". Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.

- Yüksel, Ö., (1999). Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Zahra S.A. (2005) “A theory of international new ventures: a decade of research”, *Journal of International Business Studies* 36, 20–28.
- Zahra, S. A. and George G. (2002). “ International entrepreneurship: research contributions and future directions”, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* İçinde. Der: Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M. and Sexton (255–288). Blackwell, Oxford.
- Zain, M., ve Ng, S. I. (2006). “The Impacts of Network Relationships on MEs’ Internationalization Process”, *Thunderbird International Business Review*, 48, (2), 183–205.