

Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Araştırma^a

Hakan Atlı^b, Burak Kartal^c

Özet

Bu çalışmada, kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden hareketle, Küresel Doğan İşletmelerin (KDİ) dış pazarlara erken ve hızlı açılmalarına etki ettiği düşünülen örgütsel kabiliyetlerin Geleneksel İşletme/İhracatçı (Gİ) olarak sınıflandırılan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerden (KOBİ) farklılık gösterip göstermediği, işletmelerin KDİ veya Gİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyicilikleri ile farklı düzeylerde (bütün işletmeler, KDİ'ler ve Gİ'ler) ihracat performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma Ege İhracatçı Birlikleri listesindeki 112 ihracatçı KOBİ (51'i KDİ ve 61'Gİ) ile yapılan bir anket ile yürütülmüştür. Çeşitli araştırma modellerinin geliştirildiği çalışmada literatüre katkı sağlayacak pek çok bulguya ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Uluslararasılaşma
Küresel Doğan İşletmeler
Kaynak Temelli Yaklaşım
Örgütsel Kabiliyetler
İhracat Performansı

Makale Hakkında

Geliş Tarihi: 15.04.2019

Kabul Tarihi: 24.04.2020

Doi: 10.18026/cbayarsos.553741

An Empirical Research on the Effects of Born Global Companies' Organizational Capabilities on Export Performance Throughout the Internationalization Process

Abstract

Drawing on the resource based approach and capabilities viewpoint, in this research it has been examined whether BGs' and Traditionally Internationalized Companies/Traditional Exporters show differences in terms of organizational capabilities that are thought to have an impact on the early and rapid internationalization of BGs, and the effect of the organizational capabilities on the probability of a company's being classified as a BG or as a TC, as well as their effects on their export performance at different levels (all SMEs, BGs, TCs). The study was carried out with a survey of 112 exporter SMEs (61 of them were TCs and 51 BGs) in the Aegean Exporters' Associations list. In this study various research models have been developed and many findings have been reached that will contribute to the literature.

Keywords

Internationalisation
Born Global Companies
Resource Based Approach
Organizational Capabilities
Export Performance

About Article

Received: 15.04.2019

Accepted: 24.04.2020

Doi: 10.18026/cbayarsos.553741

^a Bu çalışma, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

^b İletişim Yazarı: hakan.atli@cbu.edu.tr Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, ORCID: 0000-0002-0943-6877.

^c Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-8556-091X.

Giriş

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecine ilişkin literatürde iki model bulunmaktadır. Bunlardan ilki aşamalı veya geleneksel modeller, diğeri ise KDİ modelidir. Aşamalı modeller, işletmelerin; pazar/sektör bilgisi eksiklikleri, belirsizlik ve yöneticilerinin risk almak istememeleri gibi kısıtlayıcı faktörler altında yavaş yavaş uluslararasılaşabileceklerini savunmaktadır (Madsen ve Servais, 1997:561). Muhtemelen en kabul gören aşamalı model, İskandinav akademisyenlerin oluşturup geliştirdikleri "Uppsala Modeli" dir (Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977). Model, yeteri kadar kaynağa sahip büyük işletmeler dışındaki bütün işletmelerin; düzenli olmayan ihracat faaliyetleri, bağımsız temsilciler yoluyla ihracat, dışarıda bağlı bir ortaklık kurulması ve dışarıda doğrudan bir üretim biriminin kurulması olmak üzere dört aşamada uluslararasılaşabileceklerini savunur (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:306-309). Diğer aşamalı modeller ise, aşamaların tanımlanması ve uluslararasılaşmanın kaç farklı aşamadan gerçekleşebileceği açısından farklılıkların olduğu "Yenilikçi" uluslararasılaşma modelleridir (Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982). Burada yenilikçilikten kasıt, uluslararasılaşmanın işletme içinde yönetsel bir yenilikle başlaması ve her bir aşamanın işletme için yenilik olarak kabul edilmesinden ileri gelmektedir (Knight ve Çavuşgil, 1996:14; Andersen, 1993:212).

Aşamalı uluslararasılaşma modellerinin aksine KDİ modeli, kaynak ve deneyim yetersizliklerine rağmen kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilme kabiliyetlerine sahip işletmelerin uluslararasılaşma sürecini temsil etmektedir (Knight, 1997:1; Çavuşgil vd., 2011:1-18). İlgili literatürde bu eğilim, belirli teorik yaklaşımlardan hareketle; girişimci, işletme ve çevresel faktörlerin önemi ve etkileriyle açıklanmaya çalışılmıştır (Madsen ve Servais, 1997; Andersen ve Wictor, 2003; Zucchella vd., 2007; Nowinski ve Bakinowska, 2012). Diğer taraftan araştırmacılar, çevresel faktörlerin tüm işletmeler için aynı olduğu gerekçesiyle, özellikle girişimci ve işletme temelli faktörlerin, yani içsel faktörlerin ön plana çıkması gerektiğini savunmaktadırlar. Nitekim çevresel faktörler, aynı sektördeki bazı işletmelerin aşamalı bir şekilde uluslararasılaşırken, diğer bazılarının erken uluslararasılaşmalarını açıklayamamaktadırlar (Rasmussen vd., 2001:79; Knight, 2001:157; Andersson ve Wictor, 2003:268). Erken uluslararasılaşma sürecinde içsel faktörler genellikle; girişimcilik, ağ bağlantıları ve kaynak temelli teori çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, kaynak temelli teorinin, sözü geçen teorilerin önemli yanlarını ele alarak bütüncül bir bakış açısı sağladığı (Lin, 2010:13), dolayısıyla bu anlamda en yararlı bakış açısı olduğu düşünülmektedir (Rialp vd., 2005; Çavuşgil vd., 2011).

Küreselleşme, daha iyi organize olmuş, daha fazla bilgiye sahip ve daha fazlasını talep eden müşterilerin artmasını kolaylaştırmış, uluslararası pazarlar daha rekabetçi bir hal almıştır (Zhang vd., 2009:298). Bu durum, rekabet avantajı sağlayabilecek spesifik kaynak ve kabiliyetlerin işletmelerce ortaya konmasını gerekli kılmaktadır (Kuivalainen vd., 2010:136). Zira işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, rekabet edebilmelerine (Koçak ve Karaca, 2013:22) ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri geliştirmelerine bağlı bulunmaktadır (Koçak vd., 2005:4). Özellikle dinamik, değişen ve tahmin edilemeyen çevrelerde bilgi temelli kaynakların, performansa en çok etki eden kaynaklar olduğu ifade edilmektedir (Autio, 2000). Somut kaynaklarının yetersizlikleriyle karakterize edilen KOBİ'ler için bu durum daha da önem kazanmakta, sahip olunan örgütsel kabiliyetler, erken

uluslararasılaşmaları yanı sıra daha yüksek bir ihracat performansı göstermelerine katkıda bulunabilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009).

Bu çalışmanın amacı, kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden hareketle, KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve/veya ihracat performansını etkilediği düşünülen örgütsel kabiliyetlerin: (a) Gİ olarak sınıflandırılan KOBİ'lerden farklılık gösterip göstermediğini belirlemek, (b) işletmelerin KDİ veya Gİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymak, (c) işletmelerin ihracat performansını ne kadar açıkladığını belirlemektir.

Araştırmanın Teorik Altyapısı ve İlgili Literatür

Uluslararasılaşmada Kaynak Temelli Yaklaşım ve Kabiliyetler Perspektifi

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı teorisi olarak bilinen Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY) göre işletmelerin sahip olduğu kaynaklarının farklılık göstermesi, işletmenin performansı ile birlikte rekabet avantajının yaratılmasında etkili olacaktır (Koçak vd., 2005:4; Barney ve Clark, 2007:17). Kaynaklar ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını oluşturan, belirli bir süre dâhilinde sahip olduğu somut ve soyut tüm kaynakları anlaşılmaktadır (Wernerfelt, 1984:173). Teori ile ilgili ilk çalışmaları yapan akademisyenlerden Wernerfelt (1984:172) işletme kaynaklarını: marka ismi, teknoloji, becerikli personel, ticari anlaşmalar, makineler, verimli süreçler ve sermaye olarak; Barney (1991:101) ise: işletmenin bütün varlıkları, kabiliyetleri, örgütsel süreçleri, tutumları, bilgisi, tecrübesi ve teknolojisi şeklinde tanımlamıştır. Her iki çalışmada da işletmenin sahip olduğu bütün varlıklar “kaynak” olarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan ilgili literatürde, kaynak ve kabiliyetlerin birbirinden ayrılabilirliği görüşünün hâkim olduğu söylenebilir (Grant, 1991; Makadok, 2001; Amit ve Shoemaker, 1993). Örneğin, Lu vd., (2010:421), Grant (1991) ve Makadok (2001)'un tanımlarını ele alarak kaynak ve kabiliyetler arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmışlardır. Kaynaklar, girdinin çıktıya (mal ve hizmet) dönüşme sürecinde, işletmenin sahip olduğu; fiziksel kaynakları, finansal kaynakları, teknolojiyi, markayı, bilgiyi ve insan kaynaklarını açıklarken (Grant, 1991), kabiliyetler ise işletmenin sahip olduğu diğer kaynakların verimliliğini artırmak için, işletmeye özgü kaynakların özel bir türünü ifade etmektedir (Makadok, 2001). Diğer bir ifade ile kabiliyetler, işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma/bir araya getirme kapasitesidir (Amit ve Shoemaker, 1993'den aktaran Makadok, 2001:388).

Kabiliyetler, kaynaklar ile etkileşimi yöneten bir dizi iş sürecinden oluşmakta (Javidan, 1998:62) ve genel olarak işletmenin fonksiyonel alanlarına ve/veya benzer bir yaklaşım sunan Porter (1990)'ın değer zincirindeki faaliyetlere göre sınıflandırılmaktadır (Hitt vd., 2009:80; Grant, 2010:132). Bununla birlikte örgütsel kabiliyetler, fonksiyonel kabiliyetlerin koordinasyonu sonucu ortaya çıkan daha üst seviyelerdeki kabiliyetler (yeni ürün geliştirme, iş geliştirme, müşteri çözümleri sağlama/müşteri memnuniyeti ve kalite yönetimi kabiliyetleri) açısından ele alınabileceği gibi fonksiyonel bir kabiliyet daha spesifik düzeylerde de incelenebilmektedir. Örneğin insan kaynakları yönetimi kabiliyeti; işe alma kabiliyeti, değerlendirme kabiliyeti, kariyer geliştirme kabiliyeti vb. alt kabiliyetlerden oluşabilmektedir (Grant, 2010:134). Diğer taraftan ilgili literatürde, bir işletmenin örgütsel kabiliyetlerinin rakiplere kıyasla daha iyi olanları için “ayrıt edici yetenekler” (Selznick, 1957) veya işletme strateji ve performansının temeli olan kabiliyetler için “temel yetenekler”

(Pralhalad ve Hamel,1990) gibi bir sınıflandırmaya da gidilmiştir (Grant, 2010:131). Bu bakış açısında, örgütsel kabiliyetlerin aslında fonksiyonel düzeyde ele alındığı ve fonksiyonel kabiliyetlerin koordinasyonu ile oluşan yeni kabiliyetin ise “yetenek” olarak adlandırıldığı söylenebilir.

Kabiliyetler perspektifi, bilgi temelli teori (Grant 1996; Spender ve Grant 1996) ve dinamik kabiliyetler (Teece vd., 1997) yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir. Bilgi temelli yaklaşım, işletmenin en önemli kaynağının bilgi olduğu ve örgüt üyelerinin sahip oldukları bilginin (zımnı ve açık), örgütsel kabiliyetlerin temelini oluşturduğu görüşünden (Grant, 1996:375) hareketle, örgütsel kabiliyetlerin nasıl değerlendirilip geliştirileceğine dinamik bir şekilde bakmaktadır. Bu yönüyle evrimci işletme teorisi/evrimci ekonomi (Nelson ve Winter, 1982) ile de ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Kuivalainen vd., 2010:137). Evrimci ekonomiye göre, işletmelerin yenilikçiliği devam ettirmesi sonucu elde ettikleri yeni bilgi, yetenek ve rutinlerden oluşan örgütsel kabiliyetlerin geliştirilmesine öncülük etmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004:126). Diğer bir deyişle kabiliyetler, spesifik bir alanındaki, yetenek ve rutinlerden oluşmakta ve temelde bilgi yönetimi ile geliştirilebilmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009). İşletmelerin sahip oldukları bu kritik kaynaklar (örgütsel kabiliyetler), özellikle rekabetçi ve zorlu çevrelerde işletmenin yüksek bir performans göstermesini sağlamaktadır. Nitekim eşsiz, taklit edilmesi güç ve dolayısıyla işletmelerin farklı davranmasını sağlayan kabiliyetlerdir (Knight ve Çavuşgil, 2004:126). Dinamik kabiliyetler ise işletmenin, hızla değişen çevreye (pazar, rekabet, teknoloji) uyum sağlayabilmek için, iç ve dış örgütsel yeteneklerini, kaynaklarını ve fonksiyonel kabiliyetlerini; entegre etme, yeniden oluşturma ve yeniden yapılandırmasıdır (Teece vd., 1997:515). Birbirinin yerine kullanımının mümkün olduğu her iki bakış açısı da, dinamik çevrelerde sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olarak bilgi temelli kaynaklara (bireysel bilgi, kolektif grup bilgisi, kolektif fonksiyonel bilgi) odaklanmaktadır (Kuivalainen vd., 2010:138; Tarique, 2014:37).

Kaynak temelli yaklaşıma göre uluslararasılaşma kararı, işletmenin sahip olduğu kritik kaynak ve kabiliyetlere bağlıdır (Saeedi vd., 2012:4). Uluslararasılaşma literatüründe oldukça ilgi gören yaklaşımın, özellikle KOBİ’lerin uluslararasılaşma davranışlarını açıklamada faydalı olduğu belirtilmektedir (Kartal, 2006:17). Liesch ve Knight (1999), KOBİ’lerin büyük rakiplerine kıyasla sahip olduğu ve bu yüzden pazara giriş engelini aşmak ve rekabet avantajı elde etmek için, diğer işletmelerden daha değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez bilgi ve beceriler edinmiş olmaları gerektiğini ifade etmektedir (Kuivalainen, 2004’den aktaran Kartal, 2006:17). Diğer taraftan işletmelerin belli alanlarda sahip oldukları bu bilgi ve becerilerin yani yeteneklerin koordine edilerek, zamanla örgütsel rutin ve uygulamalar haline getirilmesi, işletme performansını belirleyici dinamik kabiliyetlerini oluşturmaktadır (Teece vd. 1997’den aktaran Altuntaş vd., 2015:67). Bu bakış açısıyla, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansını etkilemesi de doğal gözükmektedir.

KDİ’ler için Uluslararasılaşma Süreci ve İhracat Performansını Etkileyen Örgütsel Kabiliyetleri

Literatürde KDİ’ler farklı şekilde tanımlanmakla birlikte (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Knight, 1997; Moen, 2002) genel anlamda KOBİ niteliğindeki işletmelerin

erken ve hızlı uluslararasılaşma eğilimini açıklamak için kullanılan bir kavram olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, KDİ'leri kaynak temelli ve kabiliyetler bakış açısıyla tanımlayan Knight ve Çavuşgil (2004:124)'ün yorumu belirleyici olmuştur. Buna göre KDİ'ler "Kuruluşlarıyla birlikte veya kurulduktan kısa bir süre sonra, bilgi temelli kaynakları sayesinde elde ettikleri ürün ve hizmetleri, birden fazla ülkeye satma yoluyla üstün uluslararası iş performansı sağlama çabasında olan işletmelerdir". Diğer taraftan KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin diğer işletmelerden nasıl farklılaşacağı, başka bir deyişle KDİ'lerin hangi kriterlere göre ele alınıp sınıflandırılacağı tartışmalıdır (Rennie, 1993; Loustarinen ve Gabrielsson, 2006; Gabrielsson vd., 2008; Crick; 2009). Bu çalışmada KDİ'ler, kurulduktan sonraki üç yıl içinde, satışlarının en az %25'ini ihraç eden KOBİ'lerin (Knight ve Çavuşgil, 1996) uluslararasılaşma sürecini temsil etmektedir.

İlgili literatürde KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecive/veya ihracat performansını etkileyebileceği düşünülen pek çok örgütsel kabiliyete değinildiği ve genelde farklı bakış açıları ile ele alınarak gruplandırıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin, Knight ve Kim (2009): uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası pazar yönelimlilik ve uluslararası yenilikçilik olmak üzere dört kabiliyeti, "*uluslararası işletmecilik yeteneği*" altında toplarken; (Zhang vd., 2009): uluslararası deneyim, uluslararası öğrenme, uluslararası pazarlama, uluslararası ağ bağlantıları, yenilikçilik ve risk alma olmak üzere yedi kabiliyet öne sürerek "*uluslararası girişimcilik kabiliyeti*" altında toplamıştır. Dimitratios vd. (2012) yaptıkları çalışmada; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası motivasyon, uluslararası pazar yönelimlilik, uluslararası öğrenme yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları yönelimlilik olmak üzere beş boyutta "*uluslararası girişimcilik kültürü*" ölçeğini geliştirmişlerdir. Jantunen vd. (2008), *stratejik yönelimlilikler* (girişimcilik yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik, uluslararası büyüme yönelimlilik), Kuivalainen vd., (2010) ise, *fonksiyonel kabiliyetlerin* (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetimsel ve finansal kabiliyetler), işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansına etkilerini incelemişlerdir. Belirtilmiş tüm bu bakış açıları ve sınıflandırmalar dışında KDİ'ler, pazarlama kabiliyetinin alt elemanları olan; *adaptasyon* (Saeedi vd., 2012) ve *markalaşma kabiliyeti* (Gabrielsson, 2005; Altshuler, 2012) ile *bilgi teknolojileri kabiliyeti* (Zhang, 2005; Zhang vd., 2013) gibi diğer bazı spesifik kabiliyetler açısından da incelenmiştir.

Konuyla ilgili araştırmalar ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, farklı bakış açıları üzerine yapılan araştırmaların henüz olgunlaşmadığı, söz konusu kabiliyetler noktasında fikir birliğine varılamadığı ve ayrıca kabiliyetlerin nasıl tanımlanıp, ölçüleceği konusunun da netlik kazanmadığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan bazı kabiliyetlerin birbirini karşıladığı ve/veya kapsadığıda söylenebilir. Örneğin, *uluslararası girişimcilik yönelimlilik*, uluslararası düzeyde; yenilikçilik, proaktif olma, risk alma, vizyon, motivasyon, büyüme yönelimi ve deneyim gibi kabiliyetleri kısmen de olsa içerisinde barındırırken; *uluslararası pazar yönelimlilik*, uluslararası öğrenme; *uluslararası pazarlama kabiliyeti* ise adaptasyon (ürün uyarlama) ve markalaşma kabiliyetlerini içerebilmektedir. Bu durum, KDİ'lerin erken uluslararasılaşma ve ihracat performansı üzerinde etkili olabilecek spesifik kabiliyetlerin bir bütün olarak değerlendirilmesini de güçleştirmektedir.

Bu araştırmada, en temel ve kapsayıcı dört uluslararası işletmecilik (*uluslararası girişimcilik yönelimlilik*, *uluslararası pazar yönelimlilik*, *uluslararası pazarlama kabiliyeti*, *uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti*) ve dört fonksiyonel kabiliyet (*teknoloji kabiliyeti*, *örgütsel/yönetimsel*

kabiliyetler, finansman kabiliyeti, bilgi teknolojileri kabiliyeti) ele alınarak bütüncül bir bakış açısı yakalanmaya çalışılmıştır.

a. **Uluslararası girişimcilik yönelimlilik:** yöneticilerin, uluslararası fırsatları belirleme ve kullanabilmelerini sağlayan, eşsiz girişimsel yeteneklere ve uluslararası bir bakış açısına sahip olmalarını ifade etmektedir. İşletmenin bir bütün olarak vizyonu, yenilikçi, proaktif ve risk almaya yatkın rekabetçi duruşunu simgeler (Knight ve Çavuşgil, 2004:129). KDİ'lerin erken ve başarılı uluslararasılaşmasını kaynak temelli yaklaşım ve kabiliyetler perspektifinden ele alan belki de ilk çalışma Knight ve Çavuşgil (2004)'e aittir. Yazarlar, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası pazarlama kabiliyetinin KDİ'lerin ihracat performansını artıran iş stratejilerini geliştirmelerine olanak sağlayan kolaylaştırıcı koşullar olduğunu bulmuştur. Knight ve Kim (2009), KDİ'lerde uluslararası girişimcilik yönelimliliğin, uluslararası pazar yönelimlilik ile birlikte "Uluslararası İşletmecilik Yeteneğinin" en güçlü göstergelerden biri olduğu ve ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Kuivalainen vd., (2007), uluslararası girişimcilik yönelimliliğin KDİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansı ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Stratejik yönelimliliklerini işletmelerin (KDİ, sonradan KDİ, Gİ) ihracat performansına etkisini araştıran Jantunen vd. (2008), her üç yönelimin de bu anlamda etkili olduğunu bulmuştur.

b. **Uluslararası Pazar Yönelimlilik:** Uluslararası pazar yönelimlilik, işletmenin müşterilerine ve rakiplerine doğru odaklanmış uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin ve işletmenin fonksiyonel alanları arasında koordine edilmekte olan bu faaliyetlerin ölçüsünü yansıtmaktadır (Knight ve Kim, 2009:261-262). Uluslararası pazar yönelimlilik, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ile birlikte, KDİ'lerin yenilikçi ürün ve süreçler geliştirmelerine katkı sağlayarak; erken uluslararasılaşmalarına ve yüksek ihracat performansı sergileyebilmelerine yardımcı olan temel bir örgütsel kabiliyettir (Knight ve Kim, 2009). Hızlı uluslararasılaşan küçük yazılım işletmelerinde stratejik oryantasyonların (girişimcilik yönelimlilik, pazar yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik) rolü inceleyen Ruokonen ve Saarenketo (2009)'un çalışması, girişimcilik yönelimliliğin, güçlü pazar ve öğrenme yönelimleriyle bütünleştirilmedikçe, uluslararası pazarlarda başarı elde edilemeyeceğini göstermiştir.

c. **Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti:** Uluslararası pazarlama kabiliyeti yabancı pazarlarda, rakiplere karşı yüksek müşteri değeri yaratmak için temel pazarlama elemanlarıyla, pazarlama stratejileri geliştirme ve yürütme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Zhang vd., 2009:298). Knight ve Kim (2009:260) ise benzer şekilde, bir işletmenin etkili bölümlendirme ve hedefleme ile tekliflerini/sunumlarını rakiplerinden farklılaştırmak için pazarlama araçlarını; planlama, kontrol etme ve değerlendirme yoluyla yabancı müşteriler için değer yaratma yeteneği olarak kavramsallaştırmışlardır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, üstün ürün ve teknolojiye sahip olsalar da pazarlama kabiliyetleri olmadan uluslararası pazarlardaki müşterilere etkili bir şekilde ulaşmalarının düşük bir ihtimal olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yöneticilerin farklı uluslararası pazarlarda, farklı pazarlama stratejileri geliştirmeleri, pazar konumlandırma, ortaklıkları şekillendirme, tedarikçi ve dağıtıcıların etkin bir şekilde seçimi, özellikle KOBİ'lerin uluslararası müşterilere ulaşma ve etkili bir şekilde hizmet edebilmelerine yardımcı olabilecektir (Knight ve Kim, 2009:260-61). Danimarka ve ABD'deki KDİ'lerde, pazarlama temelli kabiliyet ve stratejilerin ihracat performansı üzerindeki etkisini inceleyen Knight vd. (2004) uluslararası pazarlama kabiliyetinin, hem ABD'li hem de Danimarkalı KDİ'lerin

ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Zhang vd. (2009) Çin'de 148 işletme (101 KDİ, 47 Gİ), Knight ve Kim (2009) ise ABD'de faaliyet gösteren 354 KDİ üzerinde yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmıştır.

d. **Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti:** Ağ bağlantıları kabiliyeti, uluslararası işletmecilik çalışmalarında, işletmelerin içinde buldukları ağ içerisinde, bir dizi rutin oluşturma kapasitelerini açıklamak için kullanılmaktadır (Mort ve Weerawardena, 2006:558). Başka bir ifadeyle ağ bağlantıları kabiliyeti, bir işletmenin çeşitli dış ortaklarla ilişki başlatma, sürdürme ve bu ilişkiden istifade etme becerisidir (Walter, 2006:546). Bu ise potansiyel partnerlerin belirlenmesi, iletişim ve koordinasyonunun sağlanması ve proaktif bir şekilde ilişkilerin güçlendirilmesi ile mümkündür (Zou vd., 2010:109; Chen vd., 2009:298). Ayrıca, işletmenin bulunduğu ağ içerisinde yeni iş ortaklarıyla yeni iş ilişkileri başlatma becerisi de ağ bağlantıları kabiliyeti içerisinde değerlendirilmektedir (Parida vd., 2009:121). Bu kabiliyet az bulunur, taklit edilemez kritik bir kaynaktır ve rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmektedir (Lages ve Styles, 2009:56). Ağ bağlantıları kabiliyeti özellikle yeni girişimler için, uluslararası pazar fırsatlarının belirlenmesi, asimetrik pazar bilgisinin azaltılması, yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve önemli kaynak ve kabiliyetlere ulaştırması bakımından uluslararasılaşmayı hızlandırmakta (Mort ve Weerawardena, 2006:558-559; Zou vd., 2010:105; Zhang vd., 2009:298-299), ihracat pazar performansının da temel göstergelerinden biri olarak sayılmaktadır (Mort ve Weerawardena, 2006). Çin'de faaliyet gösteren toplam 148 işletmede (101 KDİ, 47 Gİ) "Uluslararası girişimcilik kabiliyetlerinin", işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkisi ile bu kabiliyetlerin KDİ ve Gİ'ler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışan Zhang vd., (2009), bu iki grup işletmenin, KDİ'lerde daha yüksek olma kaydıyla; uluslararası deneyim, ağ bağlantıları ve uluslararası öğrenme kabiliyetleri açısından farklılık gösterdiğini bulmuştur. Doktora tez çalışmasında, örgütsel kabiliyetlerin (uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası pazar bilgisi kabiliyeti ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti) işletmelerin KDİ veya Gİ olarak sınıflandırılma ihtimali ve KDİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini inceleyen Mascherpa (2011), uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin işletmelerin KDİ olması üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

e. **Teknoloji Kabiliyeti:** Teknoloji ya da teknik kabiliyetler en basit ifade ile işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için teknoloji geliştirme veya üretme yeteneğini ifade etmektedir (Song vd., 2005:262). Rakiplere kıyasla; üretim teknikleri, teknoloji ve yeni ürün geliştirme, üretim tesisleri ve sektördeki teknoloji değişimini öngörebilme potansiyeli işletmelerin teknoloji kabiliyetleriyle ilgilidir (Day, 1994'den aktaran Song, 2008:10). Teknoloji kabiliyeti küçük işletmelerin dış pazarlara daha iyi ürünlerle çıkmalarını, küresel niş pazarlarda yer edinebilmelerini ve uluslararasılaşma süreci boyunca değişimleri izleyerek teknolojik bilgilerini geliştirmelerini sağlar (Zou vd., 2010:104). Yeni işletmeler açısından düşünüldüğünde; pazar kabulü, uzun dönemde hayatta kalma ve finansal başarı sağlayacak mal ve hizmetler sunabilmelerinin temel belirleyicisi olduğu söylenebilir (Zahra ve Bogner, 1999'dan aktaran Kuivalainen, 2010:38). Diğer bir ifade ile yüksek teknoloji kabiliyeti, yeni girişimlerin, ürünlerini rakiplerinden farklılaştırarak dış pazarlara girmesini, aynı ürün ve hizmetler için daha düşük maliyet avantajı sağlaması ve yabancı olmanın zorluklarının üstesinden gelinmesi için belirleyici olabilir (Zou vd., 2010:100-101). Teknoloji kabiliyeti, KDİ'lerin erken ve başarılı uluslararasılaşmalarını sağlayan temel örgütsel kabiliyetlerdendir (Ortega vd.,2015; Freeman vd., 2006). Rialp vd.

(2005) işletmeleri KDİ ve Gİ olarak sınıflandırıp incelediği çalışmasında, KDİ'lerin, yenilikçi, farklılaştırılmış ürün ve süreçlerle ve stratejik olarak daha esnek yapılarıyla pek çok ülkede aynı anda varlık gösterebildiklerini bulmuştur. Ortega vd. (2015), Finlandiya'da 216 KDİ üzerinde yaptıkları çalışmada; müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyonla birlikte, teknoloji kabiliyetinin de uluslararası pazar yönelimliliğin bir boyutu olması gerektiğini belirtmiştir. Zou vd. (2010), Çin'de yüksek teknolojik sektörlerde faaliyet gösteren toplam 217 yeni girişim (6 yaşından küçük, 76'sı uluslararası 141'i yerel) üzerinde yaptıkları çalışmada, teknoloji kabiliyetinin finansman kabiliyeti ile birlikte, işletmelerin uluslararası bir strateji seçme olasılığını artırdığını göstermiştir. İsrail'de yerleşik 107 KDİ üzerinde çalışan Efrat ve Shoham (2012), KDİ'lerin uzun ve kısa dönemli ihracat performansını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kısa dönemli stratejik performans açısından; pazarlama ve yönetsel kabiliyetlerle birlikte teknoloji kabiliyeti daha güçlü olan KDİ'lerin, zayıf olanlarla farklı olmadığı ancak uzun dönemde daha yüksek olduğunu bulmuştur.

f. **Finansman Kabiliyeti:** KOBİ'ler, büyük işletmelere nazaran finansman açısından sıkıntı çekmekte ve özellikle yeni kurulan işletmeler henüz mali açıdan kendilerini kanıtlayamadıkları için Ar-Ge, pazarlama ve ihracat için gerekli olan fonları bulmakta pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu anlamda sınırlı finansal kaynakların özellikle yeni kurulan işletmelerin uluslararasılaşması adına önemli engellerden biri olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan, nakit ve sermayeye erişimi, bunları yönetebilmesi ve etkin bir şekilde kullanabilmesi, finansal kabiliyetlere sahip olmalarıyla ilgili olup, bu kabiliyet, yeni dış pazarlara girmelerine ve buralarda başarılı bir şekilde faaliyet göstermelerine yardımcı olacaktır (Kuivalainen vd., 2010:142; İsmail ve Kuivalainen, 2015: 415). Yen Ng ve Hamilton (2015), bilgi ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren 110 KOBİ ile yaptıkları çalışmada, finansman kabiliyetinin işletme performansını doğrudan etkilediğini bulmuştur. Kuivalainen vd., (2010) Finlandiya'da 124 KOBİ (bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü ve işletmelerin 55'i uluslararası) üzerinde fonksiyonel kabiliyetlerin (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetsel ve finansal kabiliyetler), uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları örgütsel kabiliyetlerin ihracat performansı üzerinde etkili olmadığını ancak özellikle finansman kabiliyetinin ve kısmen de olsa pazarlama kabiliyetinin işletmelerin uluslararasılaşma düzeyini açıkladığını bulmuştur. Diğer bir ifade ile işletmenin uluslararasılaşma düzeyindeki artış (yeni hedef pazarlar, ihracatın yoğunluğu, yabancı partner sayısındaki artış), finansal kabiliyetlerle mümkün olabilecektir. İsmail ve Kuivalainen (2015), Malezya'da helal yiyecek sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişiminin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Gabrielsson vd., (2004), Finlandiya'da ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren 30 KDİ üzerinde yaptıkları vak'a analizine göre işletmelerin finansman stratejisi ve finansal yönetim kabiliyeti (finansman kabiliyeti) uluslararasılaşma süreci boyunca hızlı bir şekilde büyümelerine veya başarısız olmalarına neden olabilecektir.

g. **Örgütsel/Yönetsel Kabiliyetler:** Örgütsel/yönetsel kabiliyetler, örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili olarak; yönetsel yetenekleri, çalışanların bilgi ve becerileri ve etkin bir organizasyon yapısına sahip olmakla ilgilidir (Kuivalainen vd., 2010:141-142). İsrail'de yerleşik 107 KDİ üzerinde çalışan Efrat ve Shoham (2012), KDİ'lerin uzun ve kısa dönemli ihracat performansını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kısa dönemli stratejik performans açısından; pazarlama ve yönetsel kabiliyetlerle

birlikte teknoloji kabiliyeti daha güçlü olan KDI'lerin, zayıf olanlarla farklı olmadığı ancak uzun dönemde daha yüksek olduğunu bulmuştur. Finlandiya'daki KOBİ'ler üzerinde fonksiyonel kabiliyetlerin (teknolojik/teknik, pazarlama, örgütsel/yönetimsel ve finansal kabiliyetler), uluslararasılaşma düzeyi ve ihracat performansına etkileri inceleyen Kuivalainen vd., (2010), yönetimsel kabiliyetlerin bu anlamda etkili olmadığını bulmuştur.

h. **Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti:** BT kabiliyetinin, fonksiyonel yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler vb. arasında ilişkilerin yönetimi için gerekli olan BT uygulamalarını kullanmak, koordinasyonunu sağlamak, geliştirmek ve bu anlamda gelecek ihtiyaçları tahmin etmekle ilgili olduğu söylenebilir (Barney ve Clark, 2007:153-157). BT kabiliyeti, stratejik esneklik, rekabet avantajı ve işletme performansını artırıcı bir kabiliyet olarak görülmektedir (Song, 2008:1; Barney ve Clark, 2007:157). Yapılan çalışmalarda (Bharadaj, 2000; Santhanam ve Hartono, 2003; Song, 2008) BT kabiliyetinin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Uluslararasılaşma açısından düşünüldüğünde işletmelere yabancı müşteri, tedarikçi ve rakipler hakkında bilgi toplamayı kolaylaştırması ve diğer işletme fonksiyonlarının beceri ve yeteneklerine katkı sağlaması açısından rekabet avantajı ve ihracat performansını artırması beklenmektedir (Zhang, 2013:426). Diğer bir ifade ile bilgi teknolojileri, pazar bilgisini etkin bir şekilde fonksiyonel alanlara yaydığı için yüksek BT kabiliyeti, yeni ürün ve pazar geliştirme için kullanılabilir (Song, 2008). Zhang (2005), doktora tez çalışmasında ABD ve Çin'deki KDI'lerde bilgi teknolojileri kabiliyeti ile bazı örgütsel kabiliyetlerin (uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti) ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, ele alınan örgütsel kabiliyetlerin bilgi teknolojileri kabiliyetini, bilgi teknolojileri kabiliyetinin ise KDI'lerin ihracat performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu bulmuştur. Zhang vd. (2013) ise, ABD ve Çin'de faaliyette bulunan KDI'lerde, çevresel (bilgi yoğunluğu, belirsizlik) ve işletme temelli faktörlerin (uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve örgütsel öğrenme kabiliyeti), bilgi teknolojileri kabiliyeti üzerindeki etkileri ile bilgi teknolojileri kabiliyetinin ihracat performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, çevre düzeyinde bilgi yoğunluğu ve işletme düzeyinde uluslararası girişimcilik yönelimliliğin, bilgi teknolojilerini kabiliyeti üzerinde, bilgi teknolojileri kabiliyetinin ise ihracat performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermiştir.

İlgili literatürde ele alınan tüm bu ayırt edici ve bilgi yoğun örgütsel kabiliyetlerin, KDI'lerin uluslararası pazarlarda, fırsatları keşfetmelerini, kullanmalarını ve böylece dış pazarlara erken açılmalarını sağladıkları ve aynı zamanda bazı kabiliyetlerin ihracat performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı olmak üzere etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın Soruları

Araştırma, belirlenmiş olan örgütsel kabiliyetler çerçevesinde ve amacına uygun olarak üç soruya cevap aramaktadır:

a) KDI'ler, örgütsel kabiliyetlerle ihracat performansı açısından Gİ'den farklılıklar göstermekte midir?

b) Örgütsel kabiliyetler, işletmelerin KDI ya da Gİ olmasını belirlemede midir? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?

c) Örgütsel kabiliyetler; ihracatçı işletmeler ile KDİ ve Gİ'lerin ihracat performansının ne kadarını açıklamaktadır? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?

Araştırmanın her üç sorusu için ayrı ayrı geliştirilen hipotezler analiz kısmında görülebilir.

Araştırmanın Metodolojisi

a) **Veri Toplama Yöntemi:** Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket, Ege İhracatçılar Birliğinin listesinde yer alan 500 işletmeye mail yoluyla gönderilmiş ve soruların, işletmenin tarihi ve ihracat performansına ilişkin bilgileri doğru vereceği düşünülen üst düzey yöneticilerin cevaplaması istenmiştir. Üç aylık bir süre sonunda; sınırlı dönüş oranı, içlerinde KOBİ niteliğinde olmayan ve hizmet işletmelerinin de bulunması nedeniyle, listede bulunan işletmelere telefon yoluyla ulaşılmış ve araştırmanın amacına uygun olanlarından randevu alınarak yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunlara ek olarak Bölgedeki Ticaret Odaları'ndan da araştırmaya destek vermeleri istenmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucunda 112'si kullanılabilir olmak üzere toplamda 122 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. 10 anketin kullanılmama nedeni ise, 6 anketin hizmet işletmesi ve 4 anketin de büyük işletmeler tarafından doldurulmuş olmasıdır.

b) **Ölçek Geliştirme ve Ölçüm:** Araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerden ilki olan ve uluslararası girişimcilik yönelimlilik boyutunu ölçen 12 ifadenin 11'i Knight ve Kim (2009)'dan alınmıştır. Ölçeğe, yine aynı çalışmanın uluslararası yenilikçilik boyutu içerisinde değerlendirilen "rakiplerimizle kıyaslandığında, yeni mal/hizmetleri, yönetim tekniklerini ve üretim teknolojilerini ilk olarak biz dış pazarlara sunarız" ifadesi eklenmiştir. Uluslararası pazar yönelimlilik boyutunu ölçen 11 ifade Knight ve Kim (2009)'dan, uluslararası pazarlama kabiliyetini ölçen 9 ifade Knight ve Çavuşgil (2004)'ten, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetini ölçen 7 ifade Chen vd. (2009)'dan, teknoloji kabiliyetini ölçen 5 ifade ise Zou vd. (2010)'dan alınmıştır. Finansman kabiliyetini ölçen 4 ifadeden 3'ü Kuivalainen vd., (2010)'dan alınmıştır. Ölçeğe Zhou (2010)'un finansman kabiliyetini ölçtüğü "Finansman ihtiyaçlarımızı farklı yatırım kaynaklarından (içsel fonlardan, devlet fonlarından, hükümet fonlarından vb.) karşılama bilgisine sahibiz" ifadesi eklenmiştir. Örgütsel/yönetimsel kabiliyetleri ölçen 7 ifade Kuivalainen vd., (2010)'dan, bilgi teknolojileri kabiliyetini ölçen 6 ifade Song (2008)'den alınmıştır. Son olarak ihracat performansı ölçeği, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte değerlendirildiği ve literatürde en sık kullanılan (Knight ve Çavuşgil, 2004; Jantunen vd., 2008; Knight ve Kim, 2009 vb.) 8 ifadeden oluşturulmuştur (İhracat satış hacmi, ihracat pazar payı, ihracat satışlarının büyümesi, vergi öncesi ihracat karlılığı, ihracatın yoğunluğu, başlıca rakiplere kıyasla ihracat satışlarındaki artış, yeni pazarlara giriş oranı, genel ihracat başarısı). Araştırmada kullanılan ölçeklerde, literatürde öne çıkan çalışmalara paralel biçimde (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Kim, 2009) 7'li likert ölçeği kullanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum - 7: Tümüyle Katılıyorum).

c) **Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri:** Araştırmada tanımlayıcı ifadelerin KDİ'ler ve Gİ'ler açısından dağılımlarını incelemek için frekans analizleri yapılmıştır. Kullanılan değişkenlerle ilgili öncelikle güvenilirlik için Cronbach alfa değerlerine bakılmış, daha sonra faktör analizi ile geçerlilik incelenmiştir. Araştırmanın birinci sorusunu cevaplamak için oluşturulan hipotezleri test etmek için t-testi, ikinci sorusunu cevaplamak için oluşturulan hipotezleri test etmek için lojistik regresyon, son sorusunu cevaplamak için

oluşturulan hipotezleri test etmek için de çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizler SPSS programında gerçekleştirilmiştir.

d) **Araştırmanın Kontrol Değişkenleri:** Örgütsel kabiliyetler dışında işletmenin erken uluslararasılaşma ve ihracat performansını etkileyebilecek işletme temelli veya çevresel başka değişkenler de bulunmaktadır (Zhang, 2009). Bu anlamda ilgili literatürde, işletmenin büyüklüğü ve ihracat tecrübesi (Jantunen vd., 2008; Kuivalainen vd., 2007; Gerschewski, 2010), işletmenin büyüklüğü ve çevresel belirsizlik (Zhang, 2005; Zhang vd., 2009), işletmenin büyüklüğü ve yaşı (Mascherpa, 2010) gibi değişkenlerin kontrol değişkeni olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada literatürdeki çalışmalara paralel biçimde *işletmenin büyüklüğü ve ihracat tecrübesinin* kontrol değişkeni olarak alınmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan işletmeler KOBİ ölçeğindeki büyüklüklerine göre; mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler şeklinde sınıflandırılmıştır. Analiz kapsamında mikro ve küçük işletmeler tek bir grup altında toplanıp, 0 olarak kodlanırken, orta büyüklükteki işletmeler 1 olarak kodlanmıştır. İhracat tecrübesi ise işletmenin ilk defa ihracat yapmaya başladığı yıl ile 2016 yılı arasındaki fark dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Analiz ve Bulgular

a) **Örnekleme Yönelik Analiz ve Bulgular:** Anketlerin ne kadarının KDİ'ler tarafından, ne kadarının ise geleneksel işletmeler/ihracatçılar (Gİ) tarafından cevaplandırıldığını öğrenmek için araştırma kapsamında ele alınan KOBİ'lerin; kurulduktan sonra en fazla 3 yıl içinde ihracata başlayıp başlamadığına, başladıysa ihracatın toplam satışlar içindeki payının en az %25 olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre; örneklemin 51'i (%45.5) KDİ, geriye kalan 61'i (%54.5) ise geleneksel işletmelerden oluşmaktadır. KOBİ ölçeğindeki büyüklüklerine göre, araştırmaya katılan işletmelerin 20'si (%17.9) mikro, 39'u (%34.8) küçük ve 53'ü (%47.3) ise orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında değerlendirilen işletmeler yaş aralıkları açısından incelendiğinde, neredeyse yarısının (%49.1) 10-29 yaş arasında oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla örneklemdaki işletmelerin örgütsel kabiliyetlerinin gelişmiş olduğu ve uluslararasılaşma davranışlarını etkileyebileceği söylenebilir. Diğer taraftan KDİ'lerin 46'sı (%90.2), Gİ'lerin ise sadece 22'si (%36.1) 0-19 yaş aralığında bulunmaktadır. Dahası KDİ'lerde 30 yaşın üstünde işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin içinde buldukları sektörler NACE kodlarına göre sınıflandırılmış ve yine NACE kodlarına göre imalat sanayi teknoloji yoğunlu sınıflamaları (ileri teknoloji, orta ileri teknoloji, orta düşük teknoloji, düşük teknoloji) listesinden (TOBB, 2016) yararlanılarak, işletmelerin içinde buldukları sektörlerin teknoloji yoğunlukları belirlenmiştir. KDİ'lerin hemen her sektörde buldukları, bununla birlikte özellikle gıda ve gıda ürünleri (%29.4) ile metalik olmayan minarel ürünlerin imalatı (%13.7) sektörlerinde yoğunlaştıkları anlaşılmıştır. Her iki işletme grubunda da ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletme bulunmazken, KDİ'lerin 15'i (%29.4), Gİ'lerin ise 29'u (%47.5) orta-ileri teknoloji grubunda yer almaktadır. Bu durum, Gİ'lerin KDİ'lerden daha yüksek oranda orta-ileri teknoloji sektörlerinde faaliyette bulduklarını göstermektedir. Ancak örneklem sayısı ve dağılımının böyle bir iddiayı doğrulamak için yeterli olmadığı açıktır. Diğer taraftan sonuçlar KDİ'lerin farklı teknoloji grubundaki sektörde yer alabileceklerini ortaya koymaktadır.

Geleneksel işletmeler aşamalı bir modeli izlerken, KDİ'lerin özelliği kurulduktan kısa bir süre sonra hızlı ve aynı anda birden çok ülkeye ihracat yapmasıdır. Dolayısıyla uluslararası girişimcilik literatüründe KDİ'lerin davranışları; zaman, yurtdışı satış oranı (hız) ve coğrafi

kapsam/uzaklık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bu çalışma kapsamında, örneklem grubundaki işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini (KDI/Gİ) sınıflandırmak için, zaman ve yurtdışı satış oranı olmak üzere iki temel kriter göz önünde bulundurulmuş, ülke/bölge sayısı ve/veya coğrafi uzaklık kapsam dışında bırakılmıştır. Diğer taraftan araştırmada işletmelerin yurtdışı pazarlara olan fiziksel uzaklıkları, kıtalara göre bir ayırım yapılarak belirlenmeye ve bu anlamda katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Belirleme yapılırken işletmelerin tesadüfi olarak ihracat yapmış olma olasılıklarını ortadan kaldırmak için en çok ihracat yapılan ülkeler sorulmuş ve buna göre kıtalar belirlenerek, yakın olan ve olmayan biçiminde gruplamaya gidilmiştir. Buna göre, Afrika, Asya ve Avrupa kıtalarındaki ülkelere ihracat yapan işletmeler, fiziksel mesafe bağlamında yakındaki yurtdışı pazarlara iş yapanlar; Avustralya, Güney (Latin) Amerika ve Kuzey Amerika kıtalarındaki ülkelerle ihracat yapan işletmeler ise fiziksel mesafe bağlamında yakın olmayan pazarlara iş yapanlar olarak sınıflandırılmıştır (Kalyoncuoğlu, 2010). Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinin Özelliklerine Göre Dağılımları

Uluslararasılaşma Süreci	KDI	Gİ	Toplam
Zaman yıl/ortalama	1.2	14.5	8.5
İhracat oranı 3 yıl içinde /ortalama	%73.1	% 4.9	% 35.9
Pazara Uzaklık			
Sadece Yakın Pazar	31 % 60.8	53 % 86.9	84 % 75
Yakın ve Uzak Pazar	20 % 39.2	8 % 13.1	28 % 25

Tablo 1 incelendiğinde, KDI’lerin kurulduktan sonra ortalama 1.2 yıl, Gİ’lerin ise 14.5 yıl içinde ihracata başladıkları görülmektedir. Diğer taraftan kurulduktan sonraki üç yıl içinde ihracatın toplam satışlara oranı, KDI’lerde ortalama %73.1 iken, Gİ’lerde %4.9’dur. Araştırmaya katılan işletmelerin iş yaptıkları yurtdışı pazarlara uzaklıkları incelendiğinde, KDI’lerin 31’inin (%60.8) sadece yakındaki yurtdışı pazarlara iş yaparken, 20’sinin (%39.2) uzak pazarlara da iş yaptıkları; Gİ’lerin 53’ünün (86.9) sadece yakındaki yurtdışı pazarlara iş yaparken sadece 8’inin (%13.1) aynı zamanda uzak pazarlara da iş yaptıkları görülmektedir.

b. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri: Her bir değişkeni ölçen ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek yapılan faktör analizi sonucunda uluslararası pazar yönelimlilik (UPY), değişkeni dışındaki tüm değişkenlerde maddelerin yüklenme değeri 0.50’nin ve öz değeri 1’in üzerinde tek bir boyut elde edilmiştir. Değişkenlerin toplam varyansı açıklama gücü %56.6 ile %77.5 arasında değişmektedir. UPY maddeleri üzerine yapılan faktör analizi sonucunda ise maddelerin yüklenme değerleri 0.50’nin üzerinde, toplam varyansın % 64’ünü açıklayan ve aynı zamanda literatürdeki alt boyutların (uluslararası müşteri yönelimlilik/UMY ve uluslararası rakip yönelimlilik/URK, uluslararası fonksiyonel yönelimlilik/UFY) ifadelerine göre de sınıflanan anlamlı 3 faktör elde edilmiştir. *Uluslararası pazar yönelimlilik değişkeni araştırmanın bundan sonraki bölümünde belirtilmiş olan bu üç*

faktörle ifade edilecektir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliği oldukça yüksek olup, hepsi $\alpha=0.80$ 'in üzerinde bulunmuştur.

c. Araştırmanın Birinci Sorusuna Yönelik Analiz ve Bulgular: Araştırmanın ilk sorusu, araştırma kapsamında değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerin ve ihracat performansının KDİ'ler ve Gİ arasında farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine ilişkin olup belirlenen hipotezleri test etmek için t-testi uygulanmıştır. Test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁ KDİ'ler Örgütsel Kabiliyetler açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1a} KDİ'ler Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1ba} KDİ'ler Uluslararası Müşteri Yönelimlilik açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1bb} KDİ'ler Uluslararası Rakip Yönelimlilik açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1bc} KDİ'ler Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1c} KDİ'ler Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1d} KDİ'ler Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1e} KDİ'ler Teknoloji Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1f} KDİ'ler Finansman Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1g} KDİ'ler Örgütsel/yönetmelik Kabiliyetler açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H_{1h} KDİ'ler Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

H₂ KDİ'ler İhracat Performansı açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir

Tablo 2: Örgütsel Kabiliyetler ve İhracat Performansına İlişkin T-testi

Kabiliyetler/t-testi		N	Ort.	Std. sapma	t-değeri	p-değeri.
Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik	KDİ	51	5,73	,61	5,341	,001***
	Geleneksel	61	4,69	1,27		
Uluslararası Müşteri Yönelimlilik	KDİ	51	6,24	,59	2,808	,006***
	Geleneksel	61	5,84	,85		
Uluslararası Rakip Yönelimlilik	KDİ	51	5,19	1,25	3,163	,002***
	Geleneksel	61	4,31	1,61		
Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik	KDİ	51	5,71	1,08	3,312	,001***
	Geleneksel	61	4,87	1,50		
Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti	KDİ	51	5,34	,89	2,408	,018**
	Geleneksel	61	4,87	1,12		
Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti	KDİ	51	5,74	,70	3,912	,001***
	Geleneksel	61	5,06	1,06		
Teknoloji Kabiliyeti	KDİ	51	5,44	1,04	2,830	,006***
	Geleneksel	61	4,77	1,38		
Finansman Kabiliyeti	KDİ	51	5,13	1,20	1,839	,069
	Geleneksel	61	4,68	1,37		
Yönetmelik/Örgütsel Kabiliyetler	KDİ	51	5,53	,89	1,618	,109

Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Araştırma

	Geleneksel	61	5,19	1,24		
Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti	KDİ	51	5,33	1,05	1,481	,142
	Geleneksel	61	5,00	1,22		
İhracat Performansı	KDİ	51	5,34	1,02	6,9	,001***
	Geleneksel	61	3,61	1,50		

*** p<0.01, ** p<0.05

T-testi sonuçlarına göre, *uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası müşteri yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik, uluslararası fonksiyonel yönelimlilik, Uluslararası pazarlama kabiliyeti, Uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti ve Teknoloji kabiliyeti* faktörleri için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in altında çıkmıştır (p=0,001, p=0,006, p=0,002, p=0,001, p=0,018, p=0,001, p=0,006). Bu değerler, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve H_{1a}, H_{1ba}, H_{1bb} ve H_{1bc}, H_{1c}veH_{1e}kabul edilmiştir. Diğer taraftan; *Finansman kabiliyeti, Yönetsel/örgütsel kabiliyetler ve Bilgi teknolojileri kabiliyeti* faktörleri için, %95 güven düzeyinde p değerleri 0,05'in üzerinde çıkmıştır (p=0,069, p=0,109, p=0,142). Bu değerler, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiş ve H_{1f}, H_{1g} ve H_{1h} reddedilmiştir. *İhracat performansı* faktörü için, %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'in altında çıkmıştır (p=0,001). Bu değer, grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiş ve H₂ kabul edilmiştir.

d. Araştırmanın İkinci Sorusuna Yönelik Analiz ve Bulgular: Araştırmanın ikinci sorusu, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin KDİ ya da Gİ olarak sınıflandırılma üzerindeki belirleyiciliğinin ortaya konmasına ilişkindir. Burada araştırmanın birinci sorusunda analiz edilmiş olan grup ortalamaları arasındaki farklılıklardan ziyade, bağımlılık ilişkisi araştırılmıştır. Bu bölümde analiz yöntemi olarak lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Lojistik regresyon analizi, bağımlı veya çıktı değişkenin iki kategoriden oluştuğu durumlarda kullanılan çoklu regresyon analizinin özel bir türü olup, düşünülen veya öngörülen bir olgunun gerçekleşme veya olma olasılığının hesaplanmasında kullanılmaktadır. Burada bağımlı değişken 0 (başarısız veya olgunun olmama olasılığı) ve 1 (başarılı veya olgunun gerçekleşme olasılığı) olmak üzere iki değer almaktadır (Altunışık vd., 2010:249). Bu çalışmada bağımsız değişkenler KDİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve ihracat performansını etkilediği düşünülen örgütsel kabiliyetler, bağımlı değişken ise, ikili yani KDİ ve Gİ'lerin oluşturduğu iki kategorili bir değişkendir. Analiz yöntemi uygulanırken KDİ'ler 1, Gİ'ler ise 0 olarak kodlanmıştır. Test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃ Örgütsel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.

H_{3a} Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.

H_{3b} Fonksiyonel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.

Geliştirilen hipotezleri test etmek için uygulanan lojistik regresyon analizinin sonuçları Tablo 3'te özetlenmektedir.

Tablo 3: Lojistik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Büyüklik	0.43	0.18	-0.14	0.14

İhr.Tecr.	-0.07**	-0.08**	0.07**	-0.06**
UGY		1.61***	1.52***	-
UMY		-0.31	-0.31	-
URY		0.30	0.20	-
UFY		-0.25	-0.33	-
UPK		-0.26	-0.63	-
UABK		1.28***	0.97***	
TK		-0.21	-	0.41*
FK		-0.15	-	0.19
YK		-0.54	-	-0.16
BTK		-0.03	-	-0.01
Sabit	0.37	-7.02	-6.90***	-1.71
Log-likelihood	147.68	107.97	112.34	140.64
Nagelkerke R2	0.08	0.45	0.42	0.15

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10 , UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UMY: Uluslararası Müşteri yönelimlilik, URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik, UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti Ö/YK: Örgütsel Yönetmel Kabiliyetler, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.

Model 1: İlk modelde araştırmanın iki kontrol değişkeni olan işletmenin büyüklüğü ve ihracat tecrübesi ele alınmıştır. Modelde R² %0.08 çıkmıştır. Bu, sonuç ölçütündeki (bağımlı değişken) varyasyonun (değişimin) %0.08'inin tahmin edilen değişkenlerdeki varyasyonlardan kaynaklandığını göstermektedir. Modelde ihracat tecrübesi değişkeninin katsayısının negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05). Dolayısıyla tecrübeli işletmelerin Gİ olma ihtimalinin daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile işletmelerin ihracat tecrübesi arttıkça KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali düşmektedir. Bu durumun Gİ'lerin yaşıyla paralellik gösterdiği açıktır. Model 1'de işletme büyüklüğünün işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu durum araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerden daha büyük olanlarının (orta büyüklükteki işletmelerin) KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalinin daha fazla olduğunu göstermektedir.

Model 2: Model 2'de, kontrol değişkenlerine araştırmada kullanılan tüm örgütsel kabiliyetler eklenmiştir. Modelin sonuç ölçütündeki varyasyonun %45'ini açıkladığı görülmektedir (R²=%45). Modelde *uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti* faktörlerinin işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir (p<0.01). Bu sonuca göre H₃ kısmen kabul edilmiştir. Bu anlamda KDİ'lerin en önemli özelliklerinin, uluslararası girişimcilik yönelimine ve ağ bağlantıları kabiliyetine sahip işletmeler olduğu söylenebilir.

Model 3: Model 3'te sadece uluslararası işletmecilik ile ilgili kabiliyetler incelenmiştir. Modelin sonuç ölçütündeki varyasyonun %42'sinin açıklandığı görülmektedir (R²=%42). Model 3'te de Model 2'deki benzer sonuçlara ulaşılmış ve *uluslararası girişimcilik ile uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin* işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (p<0.01). Bu sonuca göre H_{3a} kısmen kabul edilmiştir.

Model 4: Model 4'de sadece fonksiyonel kabiliyetler ele alınmıştır. Model, sonuç ölçütündeki varyasyonun %15'ini açıklamaktadır (R²=%15). Model 4'de *teknoloji kabiliyetinin*

işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimalini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($p<0.10$).

e. Araştırmanın Üçüncü Sorusuna Yönelik Analiz ve Bulgular: Araştırmanın üçüncü sorusu, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde analiz yöntemi olarak doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz kapsamında ele alınan örgütsel kabiliyetler araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluştururken, bağımlı değişken *ihracat performansı* olarak belirlenmiştir. Bu bölümde değerlendirme yapılırken örgütsel kabiliyetlerin öncelikle örneklem kapsamındaki tüm işletmelerin ve ayrı ayrı KDİ'ler ile Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisine bakılmış, ardından uluslararası işletmecilik kabiliyetleri ve fonksiyonel kabiliyetler düzeyinde aynı analizler tekrarlanmıştır. Test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₄ Örgütsel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir

H_{4a} Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir

H_{4b} Fonksiyonel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir

Tablo 4: Örgütsel Kabiliyetler ile İhracat Performansı İlişkisi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	Toplam	KDİ	Gİ
Büyüklik	0.20	-0.15	0.39
İhrc.Tecr.	-0.01	0.01	0.01
UGY	0.54***	-0.26	0.28
UMY	-0.15	-0.21	-0.18
URY	0.18	-0.03	0.31
UFY	-0.01	0.35	-0.10
UPK	0.11	0.39*	0.01
UABK	0.40**	-0.06	0.23
TK	-0.29*	0.17	-0.28
FK	0.23*	0.30*	0.22
Y/ÖK	0.09	-0.26	0.32
BTK	-0.17	-0.40**	-0.05
Sabit	-0.26	5.73**	-0.09
R kare	0.42	0.37	0.43
F	5.97***	1.87*	2.99***

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UMY: Uluslararası Müşteri yönelimlilik, URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik, UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti Ö/YK: Örgütsel Yönelimlilik, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.

Tablo 4' teki sonuçlara göre, H₄ kısmen kabul edilmiştir. Model 1'de Beta katsayısı 0.54 ($p<0.01$) olan *Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik*, 0.40 ($p<0.05$) olan *Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti*, -0.29 ($p<0.10$) olan *Teknoloji Kabiliyeti* ve 0.23 ($p<0.10$) olan *Finansman Kabiliyeti* işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir. Model 2'de örgütsel kabiliyetlerin sadece KDİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Buna göre, Beta katsayısı 0.39 olan *Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti* ($p<0.10$), 0.30 olan *Finansman Kabiliyeti* ($p<0.10$) ve -0.40($p<0.05$) olan *Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti*, KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkilidir. Model 3'te ise örgütsel kabiliyetlerin sadece Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisine bakılmış ve anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Bu

durum belki de örneklem kapsamındaki Gİ'lerin ihracat performansının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetlerin işletmelerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemek için yeni modeller oluşturulmuştur. Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetlerle ihracat performansı ilişkisi Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Uluslararası İşletmecilik ve Fonksiyonel Kabiliyetler ile İhracat Performansı İlişkisi

Değişkenler	Uluslararası İşletmecilik Kabiliyetleri			Fonksiyonel Kabiliyetler		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
	Toplam	KDİ	Gİ	Toplam	KDİ	Gİ
Büyüklik	0.25	-0.22	0.70*	0.15	-0.25	0.34
İhrc.Tecr.	-0.01	0.02	0.01	-0.01	0.01	0.01
UGY	0.38**	-0.16	0.10	-	-	-
UMY	-0.30	-0.49	-0.31	-	-	-
URY	0.20*	-0.01	0.35*	-	-	-
UFY	0.08	0.25	-0.01	-	-	-
UPK	0.05	0.28	0.16	-	-	-
UABK	0.44***	0.31	0.35	-	-	-
TK	-	-	-	0.08	0.23	-0.08
FK	-	-	-	0.43***	0.36**	0.34**
Ö/YK	-	-	-	0.26	-0.11	0.37*
BTK	-	-	-	-0.12	-0.35**	0.01
Sabit	0.16	4.59**	0.40	1.14	4.76***	0.23
R kare	0.36	0.16	0.36	0.25	0.25	0.33
F	7.38***	0.99	3.65***	5.86***	2.50**	4.49***

UGY: Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik, UMY: Uluslararası Müşteri yönelimlilik, URY: Uluslararası Rakip Yönelimlilik, UFY: Uluslararası Fonksiyonel Yönelimlilik, UPK: Uluslararası Pazarlama Kabiliyeti, UABK: Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti, TK: Teknoloji Kabiliyeti, FK: Finansman Kabiliyeti Ö/YK: Örgütsel Yönelimsel Kabiliyetler, BTK: Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti.

Tablo 5'teki sonuçlara göre H_{4a} kısmen kabul edilmiştir. Model 1'de Beta katsayısı 0.38 ($p < 0.05$) olan *Uluslararası Girişimcilik Yönelimlilik*, 0.20 ($p < 0.10$) olan *Uluslararası Rakip Yönelimlilik* ve 0.44 ($p < 0.01$) olan *Uluslararası Ağ Bağlantıları Kabiliyeti* işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir. Model 2'de uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin sadece KDİ'lerin, Model 3'te ise sadece Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Elde edilen bulgular, uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinden hiç birisinin KDİ'lerin ihracat performansını açıklamazken, Beta katsayısı 0.35 ($p < 0.10$) olan *Uluslararası Rakip Yönelimlilik* ve 0.70 ($p < 0.10$) olan işletmenin büyüklüğünün Gİ'lerin ihracat performansını açıkladığını göstermiştir.

Tablo 5, fonksiyonel kabiliyetler açısından değerlendirildiğinde (Model 1) Beta katsayısı 0.43 ($p < 0.01$) olan *Finansman Kabiliyetinin* işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Model 2'de fonksiyonel kabiliyetlerinin sadece KDİ'lerin, Model 3'te ise sadece Gİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu sonuçlara göre, fonksiyonel kabiliyetlerinden Beta katsayısı 0.36 ($p < 0.05$) olan *Finansman Kabiliyeti* ve -0.35 ($p < 0.05$) olan *Bilgi Teknolojileri Kabiliyeti*, KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkiliyken; Beta katsayısı 0.34 ($p < 0.05$) olan *Finansman Kabiliyeti* ve 0.37 ($p < 0.10$) olan *Örgütsel/Yönelimsel Kabiliyetler* Gİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkilidir.

Sonuç ve Öneriler

KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini, kaynak temelli yaklaşım ve özellikle kabiliyetler perspektifi ile ele alarak açıklayan bir çalışma yazarın bilgisi dahilinde Türkiye'de bulunmadığı gibi literatürün genelinde de sınırlı sayıdadır (Knight ve Çavuşgil, 2004; Mort ve Weerawardena, 2006; Zhang vd., 2009; Knight ve Kim, 2009; Weerawardena vd., 2007; Kuivalainen vd., 2010; Mascherpa, 2011 vb.). Bu sınırlı sayıdaki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel kabiliyetlerin genel olarak sadece uluslararası işletmecilik veya fonksiyonel düzeyde ele alındığı ve daha çok ihracat performansı ile ilişkilendirildiği anlaşılmıştır. Bu çalışmada ise örgütsel kabiliyetler öncelikle bir bütün olarak ele alınmış, daha sonra uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Oluşturulan farklı modeller sayesinde, neden bazı işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaştıkları ve ihracat performanslarını artırdıkları, hem bütüncül bir bakış açısı hem de farklı kabiliyetlerin kendi dinamikleri içinde açıklanmıştır. Araştırma, KDİ'lerin uluslararasılaşma sürecini ve ihracat performansını etkileyen örgütsel kabiliyetler açısından literatüre katkı sunduğu gibi, elde edilen bulgular, uluslararasılaşma yolundaki KOBİ'ler ve Gİ'ler açısından da literatüre önemli katkılar sağlama potansiyeline sahiptir.

a. **Araştırmanın Sonuçları:** İncelenen örneklem üzerinde gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler sonucunda; KDİ'lerin Gİ'lere kıyasla daha genç işletmelerden oluştuğu (Knight ve Çavuşgil, 2004; Knight ve Çavuşgil, 2015), farklı teknolojik yoğunluklara sahip sektörlerde de ortaya çıkabilecekleri (Knight vd., 2002; Rasmussen ve Madsen, 2002; Kalyoncuoğlu, 2010) yönünde literatürdeki bulgular desteklenmiştir. Uluslararasılaşma süreci açısından; KDİ'lerin kurulduktan sonra ortalama 1.2 yıl, Gİ'lerin ise 14.5 yıl içinde ihracata başladıkları, kurulduktan sonraki üç yıl içinde ihracatın toplam satışlara oranının, KDİ'lerde ortalama %73.1 iken, Gİ'lerde %4.9 olduğu, KDİ'lerin 20'sinin (%39.2) uzak pazarlara iş yaparken; Gİ'lerin sadece 8'inin (%13.1) uzak pazarlara iş yaptıkları bulunmuştur. Bu bağlamda KDİ'lerin Gİ'lere kıyasla, kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra ihracata başladıkları, gelirlerinin önemli bir bölümünü yurtdışı satışlardan elde ettikleri ve coğrafi pazarları fiziksel veya psikolojik uzaklığa göre seçmedikleri yönünde literatürdeki bulgular desteklenmiştir (Knight, 1997:1; Madsen ve Servais, 1997:561-577; Bell vd., 2001:178; Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010; Çavuşgil vd., 2011:1-18).

Tablo 6: Araştırma Sorularına İlişkin Sonuçların Özeti

Araştırmanın Soru ve Hipotezleri	Sonuç	Kabul/Ret
Araştırma Sorusu 1		
KDİ'ler, örgütsel kabiliyetler ve ihracat performansı açısından Gİ'den farklılıklar göstermekte midir?		
H₁ KDİ'ler Örgütsel Kabiliyetler açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	KDİ'ler; uluslararası girişimcilik yönelimlilik, pazar yönelimliliğin alt boyutları, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetleri ile teknoloji kabiliyeti açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	Kısmen Kabul
H₂ KDİ'ler İhracat Performansı açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	KDİ'ler ihracat performansı açısından Gİ'lerden farklılık göstermektedir	Kabul
Araştırma Sorusu 2		
Örgütsel kabiliyetler, işletmelerin KDİ ya da Gİ olmasını belirlemekte midir? Uluslararası işletmecilik		

ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?			
H ₃	Örgütsel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDI olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları arttıkça işletmelerin KDI olarak sınıflandırılma ihtimalleri artmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3a}	Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDI olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları arttıkça işletmelerin KDI olarak sınıflandırılma ihtimalleri artmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3b}	Fonksiyonel kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin KDI olarak sınıflandırılma ihtimali daha fazladır.	Teknoloji kabiliyeti arttıkça işletmelerin KDI olarak sınıflandırılma ihtimalleri artmaktadır.	Kısmen Kabul

Araştırma Sorusu 3

Örgütsel kabiliyetler, ihracatçı işletmeler ile KDI ve GI'lerin ihracat performansının ne kadarını açıklamaktadır? Uluslararası işletmecilik ve fonksiyonel kabiliyetler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ne gibi bir değişiklik olmaktadır?

H ₄	Örgütsel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları ve finansman kabiliyeti arttıkça işletmelerin ihracat performansı artmaktadır. Teknolojik kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyeti KDI'lerin ihracat performansı üzerinde etkilidir.	Kısmen Kabul
H _{4a}	Uluslararası işletmecilik kabiliyetleri işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir	Uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti arttıkça işletmelerin ihracat performansı artmaktadır. Hiçbir uluslararası işletmecilik kabiliyeti KDI'lerin ihracat performansını açıklamazken, uluslararası rakip yönelimlilik arttıkça GI'lerin ihracat performansı artmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{4b}	Fonksiyonel kabiliyetler işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkilidir	Hem KDI'ler hem de GI'lerde finansman kabiliyeti arttıkça ihracat performansı artmaktadır. GI'lerde örgütsel/yönetmel kabiliyetler ihracat performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahipken, KDI'lerde bilgi teknolojileri kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul

Araştırmanın birinci sorusunu cevaplamak için yapılan t-testi sonuçları, KDI'lerin, araştırma kapsamında ele alınan tüm uluslararası işletmecilik kabiliyetleri (*uluslararası girişimcilik yönelimlilik, müşteri yönelimlilik, pazar yönelimlilik, fonksiyonel yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti*) açısından GI'lerden daha üstün olduğunu göstermiştir. Fonksiyonel kabiliyetler açısından değerlendirildiğinde ise *teknoloji kabiliyeti*, KDI'leri GI'lerden ayırt eden önemli kabiliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. *Ayrıca KDI'ler GI'lerden anlamlı düzeyde daha fazla ihracat performansı sergilemektedirler.* Bu bulgu, Knight ve Çavuşgil (2004:124)'ün KDI'leri, "Kuruluşlarıyla birlikte veya kurulduktan kısa bir süre sonra, bilgi temelli kaynakları sayesinde elde

ettikleri ürün ve hizmetleri, birden fazla ülkeye satma yoluyla üstün uluslararası iş performansı sağlama çabasında olan işletmelerdir” şeklinde yapmış oldukları tanımı destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci sorusunu cevaplamak için yapılan lojistik regresyon analizi sonucunda tüm örgütsel kabiliyetlerin bir arada değerlendirildiği 2. model ve sadece uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin değerlendirildiği 3. modelde, özellikle yönetimin sahip olduğu *uluslararası girişimcilik yönelimi ve uluslararası ağ bağlantıları kabiliyetinin*, işletmelerin erken ve hızlı uluslararasılaşmalarında etkili olduğu görülmüştür. Sadece fonksiyonel kabiliyetlerin değerlendirildiği 4. modelde ise *teknoloji kabiliyetinin*, işletmelerin KDİ olarak sınıflandırılma ihtimali üzerinde belirleyici olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve ağ bağlantıları ile teknoloji kabiliyeti arttıkça işletmelerin KDİ olma ihtimali de artmaktadır. Nitekim ilgili literatürde de, KDİ’lerin güçlü bir küresel vizyona, uluslararası tecrübeye ve uluslararasılaşma adına proaktif bir tutum sergileyen yöneticilere sahip olmaları ve sektörel ve sosyal ilişki ağlarını etkin bir şekilde kullanma yetenekleri KDİ’lerin en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Knight ve Çavuşgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Knight, 1997; Çavuşgil vd., 2011). Diğer taraftan KDİ’ler, özellikle teknolojik bir sürecin sonunda kurulma ve/veya yeni bir fikri geliştirmek için teknolojiye başvurma eğiliminde olan işletmelerdir (Knight ve Çavuşgil, 1996).

Araştırmanın üçüncü sorusunu cevaplamak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ihracatçı işletmelerimizin; *uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası rakip yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları ve finansman kabiliyetleri* arttıkça ihracat performansları da artmakta, *teknoloji kabiliyeti* ise ihracat performansını düşürmektedir. Bu durum, genel olarak ele alınan işletmelerin teknoloji gerektirmeyen sektörlerde faaliyet gösterdikleri, belki de ürünlerinde ihracat performanslarını artıracak yenilikçi yaklaşımlarla katma değer oluşturamadıklarını göstermektedir. Kuivalainen vd., (2010) tarafından da benzer bir sonuca ulaşılmış, teknoloji kabiliyetinin işletmelerin ihracat performansını açıklamadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan Efrat ve Shoham (2012), kısa dönemli performans açısından; teknoloji kabiliyeti daha güçlü olan KDİ’lerin, zayıf olanlardan farklı olmadığı ancak uzun dönemde daha yüksek ihracat performansına sahip olduğunu bulmuştur. Dolayısıyla işletmelerin uzun dönemde ayakta kalmak için teknolojiye önem vermeleri, rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlamak için ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmaları gerektiği açıktır.

Araştırmanın üçüncü sorusunu cevaplamak için yapılan doğrusal regresyon analizi KDİ’ler ve Gİ’ler açısından ayrı ayrı incelendiğinde ihracat performansını etkileyen örgütsel kabiliyetlerin farklılaştığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında *uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyetinin*, negatif yönlü olmak üzere de *bilgi teknolojileri kabiliyetinin* KDİ’lerin ihracat performansı üzerinde; *uluslararası rakip yönelimlilik, finansman kabiliyeti ve örgütsel/yönetimsel kabiliyetlerin* ise Gİ’lerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Gİ’ler açısından elde edilen bulgular, Gİ’lerin ihracat performanslarını arttırmak için, öncelikle fonksiyonel kabiliyetlerini (özellikle yönetim ve finansman kabiliyetleri) geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

KDİ’lerde uluslararası pazarlama kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde etkili bulunduğu pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür (Knight vd., 2004; Zhang vd., 2009; Knight ve Kim, 2009). Diğer taraftan Mascherpa (2011), ele aldığı uluslararası işletmecilik

kabiliyetlerinden (uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası pazarlama kabiliyeti, uluslararası pazar bilgisi kabiliyeti uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti) sadece uluslararası girişimcilik yönelimliliğin İtalya'daki KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. KOBİ'lerde stratejik yönelimliliklerin (girişimcilik yönelimlilik, öğrenme yönelimlilik, uluslararası büyüme yönelimlilik), işletmelerin büyüme stratejileri açısından (KDİ, sonradan KDİ, geleneksel ve yerel işletme olarak sınıflandırılan işletmelerde) ihracat performansı üzerindeki etkisini araştıran Jantunen vd. (2008) ise girişimcilik yönelimliliğin KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olmadığını bulmuş ve bunu uluslararası girişimcilik yönelimliliğin zaten KDİ olmanın ön koşulu ve en önemli özellikleri olduğu, dolayısıyla ihracat performansı üzerinde etkili olamayacağı şeklinde yorumlamıştır.

Araştırmanın 2. sorusu için yapılan lojistik regresyon analizi sonucunda, KDİ'lerin en önemli özelliklerinin, uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti ve teknoloji kabiliyeti olduğu göz önünde bulundurulduğunda, diğer örgütsel kabiliyetlerin (uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyeti) KDİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisinin ön plana çıkması makul karşılanabilir. Nitekim sadece uluslararası işletmecilik kabiliyetlerinin incelendiği modellerde (H_{4a}) hiçbir örgütsel kabiliyet KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili değilken, fonksiyonel kabiliyetler açısından (H_{4b}) sadece finansman kabiliyeti bu anlamda etkili olmaktadır. Başka bir bakış açısıyla, uluslararası işletmecilik kabiliyetleri doğrudan olmasa bile, diğer kaynak ve kabiliyetler üzerinden de ihracat performansını etkiliyor olabilir. Örneğin Knight ve Çavuşgil (2004), uluslararası girişimcilik yönelimlilik ve uluslararası pazarlama kabiliyetlerinin KDİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan iş stratejilerini geliştirmelerine olanak sağladıklarını bulmuştur. İlgili literatürde, Kuivalainen vd. (2010), finansman kabiliyetinin işletmelerin ihracat performansı üzerinde etkili olmadığını bulurken, İsmail ve Kuivalainen (2015), Malezya'da helal yiyecek sektöründe faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişiminin ihracat performanslarını artırdığını bulmuştur. Dahası Gabrielsson vd., (2004), Finlandiya'da ileri teknoloji sektöründe faaliyet gösteren KDİ'ler üzerine yaptıkları vak'a analizi sonuçlarına göre, finansman kabiliyeti işletmelerin uluslararasılaşma süreci boyunca hızlı bir şekilde büyümelerine veya başarısız olmalarına neden olabilmektedir.

b. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler: Araştırmanın sınırlıkları olarak düşünülebilecek bir kaç konu bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın konusu gereği sadece ihracatçı KOBİ'ler ele alınmıştır. Her ne kadar ihracatçı KOBİ'lerin toplam KOBİ sayısına oranı %2'nin biraz üzerinde olsa da, Türkiye'deki toplam işletmelerin %99'undan fazlası KOBİ niteliğindeki işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın, büyük örneklem için ihracatçı KOBİ ayrımı yapmanın güçlüğü, zaman ve maliyet kısıtları ve gerektiğinde araştırmaya konu olan işletmelere ulaşabilmek için Ege Bölgesi'ndeki ihracatçı KOBİ'lerle yürütülmesine karar verilmiştir. Dolayısıyla örneklem hacminin, araştırma sonuçlarını Türkiye geneline yaymak için yetersiz olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada işletme temelli faktörlerden yola çıkarak (birtakım stratejiler, örgütsel kaynak ve kabiliyetler), KDİ'lerin hem uluslararasılaşma süreci hem de ihracat performansını etkileyen örgütsel kabiliyetler üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan girişimci ve çevre düzeylerinde yer alan faktör ve alt faktörlerinde bu anlamda incelenmesi, farklı bakış açılarının (girişimcilik, ağ bağlantıları, kaynak temelli yaklaşım, örgütsel öğrenme, endüstriyel örgüt teorisi vb.) getireceği kazanımlarla birlikte ülkemizdeki literatüre katkı

sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma kapsamında belirlenmiş olan sekiz temel örgütsel kabiliyet dışında, literatürde bilgi temelli farklı kabiliyetlere ve diğer strateji ve kaynaklara ilişkin daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınan ihracat performansı, öznel bir ölçekle değerlendirilmiştir. Bu şekilde oluşabilecek sıkıntıları gidermek için ihracat performansına ilişkin ölçütlerin objektif hale getirilmesi yarar sağlayacaktır. Ek olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçekler Türkiye'ye özgü değil, ABD veya gelişmiş batı ülkesi menşeli ölçeklerden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmada değerlendirilen örgütsel kabiliyetlerin nasıl tanımlanıp değerlendirileceği konusunda literatürde fikir ayrılıkları bulunmakta, dolayısıyla ölçekler de farklılık göstermektedir. Bu tarz çalışmalar arttıkça hem ülke şartlarına uygun hem de daha güvenilir ölçekler geliştirilebilir. Sonuç olarak, bu çalışmanın özellikle Türkiye bağlamında, uluslararası işletmecilik üzerine yapılacak araştırmalara önyak olacağı ve ışık tutacağı düşünülmektedir.

c. Uygulamaya Yönelik Öneriler: Türkiye 2023 yılı itibariyle 500 milyar \$ lık bir ihracat hacmine ulaşmayı hedeflemiştir. Bu hedefin gerçekleştirebilmesi için, KDI'lerin farklı bakış açılarıyla incelenmesi, varlıklarını açıklayacak ve geçerli kılacak modellerin geliştirilmesi son derece önemlidir. Araştırmanın sonuçları günümüz rekabet ortamında, hem işletme yöneticileri hem de işletmelerin uluslararasılaşması adına politika üretecek kurumlar açısından oldukça zengin sonuçlar sunmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda erken ve hızlı uluslararasılaşmanın; yönetimin sahip olduğu uluslararası girişimcilik yönelimlilik, uluslararası ağ bağlantıları kabiliyeti ve teknoloji kabiliyetleri ile ilişkili olduğu, bu örgütsel kabiliyetlerle birlikte uluslararası rakip yönelimlilik ve finansman kabiliyetinin ihracat performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Sonuçlar, KDI'lerin uluslararası pazarlama ve finansman kabiliyetlerinin ihracat performansını artıran en önemli kabiliyetleri olduğunu gösterirken, GI'lerde ise; uluslararası rakip yönelimlilik, finansman kabiliyeti ve örgütsel/yönetimsel kabiliyetler bu anlamda daha çok etkili olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin erken ve başarılı bir uluslararasılaşma için özellikle geliştirmeleri gerektiği anlaşılan bu örgütsel kabiliyetler için, devletin uygulayacağı destekleme programları uluslararası pazarlarda rekabet gücümüzü arttıracaktır.

Türkiye'deki işletmelerin önemli bir bölümünün aile işletmesi olması ve aile işletmelerinin genellikle; merkeziyetçi yönetim, nepotizm, tutuculuk vb. sorunlara sahip olabilmeleri, uluslararasılaşma için gereken yönetsel nitelikler açısından önemli bir engel teşkil edebilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, daha proaktif bir tutum içinde olmaları, katılımcı bir örgüt kültürünü benimsemeleri ve girişimciye yakınlığından ziyade iş gereklerine uygun personelin istihdam edilmesi gerekli ve önemlidir. İşletmelerin içinde buldukları kişisel ve iş ağlarının farkında olmaları, ağ ilişkilerini etkin bir şekilde kullanmaları ve geliştirmeleri, dış pazarlara ilişkin bilgiyi artırarak, daha erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmalarına katkı sağlayabilecektir. Üretilen ürün teknolojik ya da geleneksel ihracat sektörlerimizden hangisi olursa olsun, araştırma geliştirme faaliyetlerine verilen önem, yenilikçi yaklaşımlarla sağlanacak katma değer, işletmelerimizin dış pazarlarda kabul görmesini kolaylaştıracaktır.

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası pazarların daha rekabetçi bir hal alması, pazardaki rakiplerin strateji ve eğilimlerinin çok iyi belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek, işletmelerin mevcut durumlarını iyileştirmeleri ve

kendilerine rekabet gücü sağlayacak stratejileri belirlemeleri açısından önemlidir. Pazarlama planlama sürecine önem verilmesi, uygun pazarlama karmalarının oluşturularak, pazarlama faaliyetlerinin kontrolü, dış pazarlardaki rekabet gücünü, dolayısıyla ihracat performansını artıracaktır. Ayrıca işletmelerimiz, uluslararasılaşma adına gerekli olan finansman ihtiyaçlarını, hangi farklı kaynaklardan elde edebileceklerini, daha düşük maliyetle hangi finansörlerden karşılayabileceklerini araştırmalı ve bu anlamda aktif bir tutum sergilemelidirler.

Araştırma, dış pazarlarda faaliyet gösteren veya göstermeyi düşünen işletmelerimize verilecek devlet desteklerinin niteliklerinin belirlenmesi açısından da katkı sağlamaktadır. Sonuçlar; yönetsel destek, dış pazarlarla ilgili bilgiye erişim (özellikle pazar araştırmaları), iş ilişkilerinin kurulması, bağlantı kaynaklarının genişletilmesi ve finansal teşviklerin en önemli destek faktörleri olduğunu göstermiştir. Özellikle KDI'lerde ürünün pazarlanması ve finansal teşvikler konusunda, GI'lerde ise ek olarak yönetsel konularda verilecek destekler, dış pazarlardaki rekabet gücümüzü artıracaktır. Bu anlamda belki de ihracatçı KOBİ'lerin sınıflandırılarak (KDI/GI) desteklerin nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi daha doğru bir yaklaşım olabilir.

Kaynakça

- Altshuler, L. (2012). "Competitive Capabilities of a Technology Born Global", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Lund Institute of Economic Research, School of Economics and Management.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı", Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Altuntaş, G., Sözüer, A., ve Semerciöz, F. (2015). "Uluslararası Girişimcilik ile İhracat Pazar Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye'deki İhracatçı İşletmeler Örneği", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 16 (1) 2015, 65-78.
- Amit, R., ve Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, 14: 33-46.
- Andersen, O. (1993). "On The Internationalization Process Of Firms: A Critical Analysis", Journal Of International Business Studies, Second Quarter, 209-231.
- Andersson, S. ve Wictor, I. (2003). "Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-The Swedish Case", Journal Of International Entrepreneurship, 1(1): 249-276.
- Autio, E., Sapienza, H. ve Almeida, J. (2000). "Effects of age at entry, knowledge intensity, and limitability on international growth", Academy of Management Journal, 43(5): 909-924.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management", 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). "Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage", Oxford: Oxford University Press.
- Bharadwaj, A. (2000). "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", MIS Quarterly, 24:169-196.

- Bilkey, W.J., Tesar, G. (1977). "The Export Behaviour Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal Of International Business Studies*, 8: 93-98.
- Cavuşgil, S.T. (1980). "On The Internationalization Process Of Firms", *European Research*, 8 (6): 273-281.
- Chen, X., Zou, H. ve Wang, D.T. (2009). "How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance", *Intern. J. of Research in Marketing*, 26: 294-303.
- Covin J. ve Slevin, D. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Crick, D. (2009). "The internationalisation of born global and international new venture SMEs", *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476.
- Czinkota, M.R., (1982). "Export Development Strategies: Us Promotion Policy", Praeger, New York.
- Çavuşgil, S.T., Knight, G., ve Üner, M.M., (2011). "Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler", Detay Yayıncılık, Ankara.
- Day, G. S. (1994). "Continuous learning about markets", *California Management Review*, 36: 9-31.
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E. ve Nakos, G. (2012). "International entrepreneurial culture-Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship, *International Business Review*, (21):708-721.
- Efrat, K. ve Shoham, A. (2012). "Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers", *Journal of World Business* 47:675-685.
- Faiz, E. (2013). "Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Freeman, S., Edwards, R. ve Schroder, B. (2006). "How Smaller Born- Global Firms Use Networks And Alliances To Overcome Constraints To Rapid Internationalization", *Journal Of International Marketing*, 14 (3): 33-63.
- Gabrielsson, M. (2005). "Branding Strategies of Born Globals", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3):199-222.
- Gabrielsson, M., Sasi, V., Darling, J., (2004). "Finance strategies rapidly-growing Finnish SME's: Born International and Bprn Global", *European Business Review*, 16(6): 590-604.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. ve Zucchella, A. (2008), "Conceptualizations to Advance Born Global Definition: A Research Note", *Global Business Review*, 9(1): 45-50.
- Gerschewski, S. (2011). "Born Global Firms: An Integrated Analysis Of The Determinants And Measurement Of International Performance", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Victoria Üniversitesi, Yeni Zelanda.
- Grant, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3): 114-135.

- Grant, R. M. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 7: 375-387.
- Grant, R. M. (2010). "Contemporary Strategy Analysis: Text & Cases" (7th ed.), Chichester: John Wiley & Sons.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2009). "Strategic Management Concepts & Cases Competitiveness and Globalization", (8th Edition), South-Western, Cengage Learning.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. ve Saarenketo, S. (2008). "Strategic orientations of born globals-Do they really matter?", *Journal of World Business*, 43:158-170.
- Javidan, M., (1998). "Core Competence: What Does it Mean in Practice?", *Long Range Planning*, 31(1): 60-71.
- Johanson, J. ve Mattson, L. G. (1988). "Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach", in N. Hood & J-E. Vahlne (Eds). New York: Croom Helm.
- Johanson, J., Vahlne J.E. (1977). "The Internationalization Process Of The Firm- A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson, J., ve Wiedersheim-Paul.F. (1975). "The Internationalization of The Firm: Four Swedish Cases", *Journal Of Management Studies*, 12(3): 306-307.
- Kalyoncuoğlu, S. (2010). "İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Kalyoncuoğlu, S. ve Üner, M.M. (2010). "İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3): 1-42.
- Kartal, B. (2006). "İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performansı İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama". *Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.*
- Knight, G. A., ve Kim, D. (2009). "International business competence and the contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Knight, G., Madsen, T.K. ve Servais, P. (2004). "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA, *Int Mark Rev*, 21:645-665.
- Knight, G.A. (1997). "Emerging Paradigm For International Marketing: The Born Global Firm", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Michigan Eyalet Üniversitesi, ABD.*
- Knight, G.A. (2001). "Entrepreneurship and strategy in the international SME", *Journal of International Management*, 7: 155-171.
- Knight, G.A. ve Çavuşgil, S. T. (2004). "Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm", *Journal Of International Business Studies*, 35: 124-141.
- Knight, G.A. ve Çavuşgil, S.T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory", *Advances In International Marketing*, 8: 11-26.

- Knight, J., Bell, J. ve Mcnaughton, R. (2002). "Born Globals: Old Wine in A New Bottles", <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf>. (15.01.2008).
- Koçak A., Özer, A. ve Gürel, E., (2005). "Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (1): 179- 201.
- Koçak, A. ve Karaca, K. (2013). "İşletmelerde Örgütsel Karakteristiklerin Yenilik Kapasitesi Üzerine Ortaklaşa Etkisinin Belirlenmesi", Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 11: 21-60.
- Kohli, A. K., ve Jaworsky, B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, 54: 1-18.
- Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S., ve Kylaheiko, K. (2010). " Organisational Capabilities and Internationalisation of The Small and Medium-Sized Information and Communications Technology firms", International Journal Entrepreneurship, 8: 135-15
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., ve Servais, P. (2007). "Firms' degree of bornglobalness, international entrepreneurial orientation and export performance". Journal of World Business, 42(3), 253-267.
- Kuivalainen, O, Sundqvist, S, Puumalainen, K, Cadogan, JW (2004). "The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different?" Canadian Journal of Administrative Sciences, 21(1): 35-50.
- Lages, L. F. ve Styles, C. (2009). "Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance", Journal of International Marketing, 17(4): 47-70.
- Liesch, P. W. ve Knight, G.A. (1999). "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", Journal of International Business Studies, 30(2):383-394.
- Lin, S. (2010). "Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences", Trends in International Business. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692465>, (20.10.2013).
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G. ve Li, W. (2010). "Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy", Journal of International Business Studies, 41(3):419-436.
- Madsen, T., Servais, P. (1997). "The Internationalization Of Born Globals: An Evolutionary Process", International Business Review, 6(6): 561–583.
- Makadok, R. (2001). "Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation", Strategic Management Journal, 22: 387-402.
- Mascherpa, S. (2011). "Born Global Companies as Market Driven Organisations an Empirical Analysis", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Degli Studi Di Milano Üniversitesi, İspanya.
- Moen, O. (2002). "A New Generation Of Small European Exporters", International Marketing Review, 19(2):156-175.

- Mort, G.S. ve Weerawardena, J. (2006). "Networking Capability And International Entrepreneurship: How Networks Function In Australian Born Global Firms", *International Marketing Review*, 23 (5): 549-572.
- Nelson R. ve Winter S. (1982). "An Evolutionary Theory of Economic Change", Harvard University Press, Cambridge.
- Nowinski, N. ve Bakinowska, E. (2012). "A Logistic Model Study of Endogenous and Exogenous Factors Affecting Polish SMEs' Internationalization Speed", *Argumenta Oeconomica*, 28:155-179.
- Ortega,R.T., Rialp-Criado, A. R, Rialp-Criado, J. ve Stoian, M.C. (2015). "How to measure born-global firms' orientation towards international markets?", *Revista Espanola de Investigacion de Marketing*, (19):107-123.
- Selznick, P. (1957). "Leadership in Administration:A Sociological Interpretation", New York: Harper & Row.
- Parida, V., Pemartín, M. and Frishammar, J. (2009). "The Impact of Networking Practices on Small Firm Innovativeness and Performance: A Multivariate Approach", *Int. J. Technoentrepreneurship*, 2(2):115–133.
- Porter, M. E. (1985). "*The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", NY: Free Press.
- Prahalad C. K. and Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (May–June): 79-91.
- Rasmussen, E.S. ve Madsen, T.K. (2002). "The Born Global Concept", [Http://Www.Sam.Sdu.Dk/~Era/Eiba%20rasmussen%202002%20.Pdf](http://www.sam.sdu.dk/~Era/Eiba%20rasmussen%202002%20.Pdf) (10.10.2007).
- Reid, S.D. (1981). "The Decision - Maker And Export Entry And Expansion", *Journal Of International Business Studies*, 12(2): 101-112.
- Rennie, M. W. (1993). "Global competitiveness: Born global", *The McKinsey Quarterly*, 4:45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. ve Vaillant, Y. (2005). "The born global phenomenon: A comparative case study research", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Ruokonen, M., ve Saarenketo, S. (2009). "The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies, *European Business Review*, 21(1):17-41.
- Saeedi, M. R., Dadfar, H. ve Brege, S. (2012). "Rapid Internationalization of SMEs from Resource Based View: A longitudinal Study of a Pharmaceutical company in Iran", Department of Industrial Marketing, Linkoping University, Sweden.
- Santhanam, R. and Hartono, E. (2003). "Issues in linking information technology capability to firm performance", *MIS Quarterly*, 27(1):125-153.
- Shoham, A., (1998). "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, 63:59-81.

- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., ve Calantone, R. (2005). "Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts", *Strategic Management Journal*, (26): 259–276.
- Song, M., Nason, R.W. ve DiBenedetto, A. (2008). "Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation", *Journal of International Marketing*, 16(1): 4-38.
- Spender, J.C., ve Grant, R. M. (1996). "Knowledge and the firm: Overview", *Strategic Management Journal*, 17: 5-9.
- Tarique, I. (2014). "Seven Trends in Corporate Training and Development", Pearson, New Jersey.
- Teece DJ, Pisano G. ve Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7):509–533.
- Walter, A., Auer M. ve Ritter, T. (2006). "The Impact of Networking Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance", *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541- 567.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., ve Knight, G. (2007). "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, 42(3):294-306.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.
- Yen Ng, P. ve Hamilton, R.T. (2015). "Capabilities, Strategy, and Performance: The Case of ICT Firms in New Zealand", *Journal of Asia-Pacific Business*, 16:302–327.
- Zahra, S.A ve Bogner, W.C. (1999). "Technology strategy and software new ventures' performance: exploring the moderating effect of the competitive environment", *J BusVenturing*, 15:135-173.
- Zhang, M. (2005). "Information Technology Capability, Organizational Culture and Export Performance", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington State University, College Of Business And Economics,
- Zhang, M., Sarker, S. ve Sarker, S. (2013). "Drivers and export performance impacts of IT capability in 'born-global' firms: a cross-national study", *Information Systems Journal*, 23: 419-443.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., ve McCullough, J. M. (2009). "International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China", *Journal of International Entrepreneurship*", 7(4), 292-322.
- Zou, H., Liu, X. ve Ghauri, P. (2010). "Technology Capability and the Internationalization Strategies of New Ventures", *Organizations and Markets In Emerging Economies*, 1(1)
- TOBB (2016), İmalat sanayi teknoloji yoğunlu sınıflamaları listesi, <http://tobb.org.tr/SanayiMudurlugu/Documents/YerliMali/Eurostat%20verilerine%20gore%20teknoloji%20siniflamalari>