



ISSN
2547-989X

Sinop Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi

Araştırma Makalesi

Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (1): 169-190

Geliş Tarihi:26.04.2019

Kabul Tarihi:09.05.2019

<https://doi.org/10.30561/sinopUSD.558168>

<https://dergipark.org.tr/sinopUSD>

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASINA YÖNELİK KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Muhammed KOÇAK*

Öz

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı değişim ve gelişmeler işletmeleri de derinden etkilemiştir. Dünyadaki tüm faaliyetler kendi sınırlarını aşır yerel olmaktan çıkmış ve uluslararası boyut kazanmıştır. Bilgi, iletişim, ulaşım ve lojistik teknolojilerindeki gelişmeler, ülkeler arasındaki sınırları kaldırmış ve tüm dünyayı global bir pazar haline getirmiştir. Firmalar kâr edebilmek, hayatta kalabilmek veya rekabet edebilmek için bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmıştır. İşletmelerin üretim fazlalıklarını satma, daha fazla kâr elde edebilme, riski azaltma, gelişme ve büyüme istekleri firmaları uluslararasılaşmaya yönlendirmiştir. Bu çalışmanın amacı firmaların hangi yöntemlerle veya stratejilerle uluslararası pazarlara gireceği, giriş stratejilerini belirlerken nelere dikkat edeceği, bu stratejilerin firmanın başarısı veya başarısızlığı üzerinde doğrudan etkisinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Çalışmamızda uluslararasılaşmanın kavramsal değerlendirilmesi yapılmış, işletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren faktörlerin neler olduğuna değinilmiş, uluslararasılaşma sürecinin nasıl gerçekleştirilebileceğini anlatan teoriler üzerinde durulmuş, uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin ve bu stratejilerin seçimini etkileyen faktörlerin neler olduğu ile ilgili literatür çalışmalarına değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Uluslararasılaşma, Strateji, Uluslararası pazar, Uluslararasılaşma teorileri.

* Sakarya Üniv. İşletme Enst.Yüksek Lisans Öğrencisi/Ondokuz Mayıs Üniv. Bafra MYO Öğr. Gör., muhammed.kocak@ omu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0717-8675>.

A Conceptual Framework for Internationalization of the Enterprises

Abstract

The changes and developments brought out by the globalization also have deeply affected the enterprises. All of the activities in the world have gone beyond their own borders and gained an international dimension. Developments in information, communication, transportation, and logistics technologies have removed the boundaries between countries and made the whole world a global market. Firms have had to keep up with this change in order to profit, survive or compete. To sell the surplus of enterprises, to make more profit, to reduce the risk, development and growth requests led firms to internationalization. The aim of this study is to determine with which methods or strategies companies will enter into international markets, to what will they pay attention when determining input strategies, and whether these strategies have a direct effect on the company's success or failure. In our study, conceptual evaluation of internationalization is made; the factors that direct the enterprises to internationalization are mentioned; theories on how the internationalization process can be realized are focused on; entry strategies to international markets and the factors affecting the selection of these strategies are explained.

Keywords: Globalization, Internationalization, Strategy, International market, Internationalization theories.

Giriş

Uluslararası pazarlar, özellikle II. Dünya savaşından sonra hem özel hem de kamu sektörünün dikkatini çekmeye başlamıştır. Kamu sektörü ödemeler dengesini sağlamak ve gayri safi milli hasılayı büyütmek için uluslararası pazar araştırmaları yaparken özel sektör, maliyetleri düşürmek ve daha fazla kâr elde edebilmek veya üretim fazlalıklarını eritmek amacıyla yeni pazarlar aramaya başlamışlardır. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı teknoloji, hukuk, iletişim, ulaşım sistemleri ve bilişim sektöründeki gelişmeler, ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırmış ve

tüm dünyayı mal, hizmet ve sermaye için global bir pazar haline dönüştürmüş, işletmelerin uluslararası pazarlara entegrasyonunu kolaylaştırmıştır.

Daha önceleri sadece kendi yerel pazarlarında kendi müşterilerine mal ve hizmet sunan işletmeler, rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışında yer alan başka pazarlara taşımak zorunda kalmıştır. Günümüzde çok önemli olan uluslararasılaşma kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak uluslararasılaşma, en genel tanımıyla işletme faaliyetlerinin ulusal sınırlarının dışına taşınması olarak ifade edilebilir.

İşletmelerin hangi yöntemlerle ve stratejilerle uluslararası pazarlara gireceği, giriş stratejisini belirlerken nelere dikkat edeceği, başarı ya da başarısızlığı konusunda doğrudan etkili konulardır. Çalışmamızda uluslararasılaşmanın kavramsal değerlendirmesi yapılmış, işletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren faktörlerin neler olduğuna değinilmiş, uluslararasılaşma sürecinin nasıl gerçekleştireceğini anlatan teoriler üzerinde durulmuş ve uluslararası pazara giriş stratejilerin seçimini etkileyen faktörlerin neler olduğu anlatılmıştır.

1. Uluslararasılaşma Kavramı

Uluslararasılaşma kavramı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında kavramla ilgili farklı tanımlamalar olduğu görülmektedir. Aşağıda bazı uluslararasılaşma tanımlamalarına yer verilmiştir.

Welch ve Luostrainen (1988) uluslararasılaşmayı, işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılım süreci olduğunu ifade etmiştir (Aykan, 2009: 70). Johansen ve Vahle (1990), uluslararasılaşmayı network modeli ile işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli ilişkiler kurduğu, geliştirdiği, koruduğu ve gerekirse sonlandırdığı birleştirici bir süreç olarak tanımlamıştır (Aykan, 2009: 70). Uluslararasılaşma, işletmeler tarafından gerçekleştirilen ve ulusal sınırları dışında yürütülen her türlü faaliyettir (Yüksel, 1999:6). Ekonomik faaliyetlerin ülke sınırlarını aşacak şekilde yaygınlaşması ve çoğalmasına uluslararasılaşma denir (Eren, 2000:261). Ulusal sınırlar dışında gerçekleştirilen her türlü faaliyet uluslararasılaşmadır (Mut-

lu, 2005:8). Beamish (1995)'e göre, işletmelerin strateji, yapı, kaynak gibi imkânları ile uluslararası çevreye uyum sağlama sürecidir. Bell ve Young (1998)'a göre ise; işletme faaliyetlerinin hem ulusal sınırları içinde hem de dışında ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, doğrudan yatırım veya ortak girişimlerden biriyle devam ettirilmesidir. Uluslararasılaşma, işletmelerin kaynaklarında, yapısında ve stratejilerinde uluslararası çevreye uyum sağlamak için değişiklik yapmaya yönlendiren bir süreçtir (Haliloviç, 2017:4; Öztürk, 2014: 30). Uluslararasılaşma; işletme dış faaliyetlerinde meydana gelecek artış ve değişikliklerden dolayı hem dışsal değişime hem de uluslararası yapıya uyumlu olmak için karar mekanizmalarını, stratejilerini ve örgütsel yapıyı kapsayan içsel değişime yönlendiren bir süreçtir (Öztürk, 2014: 30; Keskin, 2011: 40).

2. Uluslararasılaşmanın Nedenleri

Küreselleşmeyle birlikte sermaye akımlarının hız kazanması, dünya pazarlarının şekil değiştirmesi, bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler işletmeleri yalnızca büyümek için değil aynı zamanda hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için, işletmelerin uluslararasılaşmaya yönelmelerine sebep olmuştur. İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren birçok faktör vardır. İşletme bu faktörlerin birini veya daha fazlasını dikkate alarak uluslararasılaşır.

Araştırmacılar uluslararasılaşma nedenlerini içsel-dışsal nedenler, reaktif-proaktif nedenler, itici-çekici nedenler şeklinde, birbirine yakın anlamlara gelen terimler kullanarak açıklamışlardır (Gödekmerdan, 2012: 7). Czinkota vd. (2004) uluslararasılaşma nedenlerini, uluslararasılaşmaya başlamasını özendiren çekici nedenler ve uluslararasılaşmaya başlaması için zorlayan itici nedenler olarak ikiye ayırmıştır.

Uluslararasılaşma nedenlerini köken ülkenin itici faktörleri, ev sahibi ülkenin çekici faktörleri, çevresel faktörler ve ekonomik faktörler olarak dört ana başlık altında sıralayabiliriz (Öztürk, 2014: 31). Köken ülkenin itici faktörleri işletmelerin ya kendi bünyeleri içinde ya da faaliyette buldukları çevreden kaynaklanan fak-

törlerdir. Bu faktörler, iç piyasa koşullarının yetersizliği, üretilen malın uluslararası niteliğe sahip olması, ücretlerin, sosyal hakların ve vergilerin maliyetlerinin artırılması ve ülkenin siyasi, ekonomik, hukuki yapısından kaynaklanan olumsuzluklar olarak ifade edilebilir (Keskin, 2011: 42-43; Öztürk, 2014: 32).

Ev sahibi ülkenin çekici faktörleri dışsal nedenler olarak da adlandırılır. İşletmenin içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorluklardan değil, daha çok faaliyet göstereceği yeni çevrede karşılaşacağı zorluk veya kolaylıklarla ilgilidir. Çekici faktörler; koruyucu tedbirler (ihracat kolaylıkları, ithalat kotaları), daha büyük pazar olması, ucuz işgücü ve kamu otoritesinin sağladığı kolaylıklar (vergi istisnaları, muafiyetler, teşvikler)'dır (Haliloviç, 2017: 26-27).

Çevresel nedenler işletmelere uluslararasılaşmada gerekli ortamı hazırlayan etkenlerdir. Bunlar; Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET), Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA), Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi uluslararası anlaşmalar ve kuruluşların sağladığı kolaylıklar, siyasi nedenlerdir (Öztürk, 2014: 33-34).

Ekonomik nedenler ise gümrük tarifeleri, kotalar, yasaklar gibi etkenler, yeterli pazarlama kuruluşlarının olmaması, rekabet edebilmek ve değişen piyasa şartlarına uyum sağlamak ve ucuz işgücü ve doğal kaynakların varlığıdır (Keskin, 2011: 45). Çavuşgil ve Knight (2009) ve Hodgetts (1997/1998) çalışmalarında uluslararasılaşma nedenlerini şu şekilde sıralamıştır;

- Farklı pazarlara girerek büyümeyi hedeflemek,
- Daha fazla kâr elde edeceğini düşünerek yabancı pazara girmek,
- Üretim ve pazarlama faaliyetlerinde ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Daha çok pazarda faaliyet göstererek, pazarlama ve ürün geliştirme için yaptığı masrafları amorti etmek,
- Farklı pazarlardan elde edilecek bilgilerle yeni ürünler geliştirmek,
- Yerel pazardaki rekabet etkisinin artması,
- Üst düzey yöneticilerin uluslararasılaşma yönündeki istekleri.

Mutlu (2005) uluslararasılaşma nedenlerini şu dört başlıkta toplamıştır;

- Pazarla ilgili nedenler,
- Maliyetlerle ilgili nedenler,
- Rekabetle ilgili nedenler,
- Siyasi nedenler.

Mutlu (2008)'ya göre, işletmelerin uluslararasılaşmasının altında yatan faktörlerden en önemlisi, kâr ve istikrardır. Rekabetin yoğunlaşması, işletmeleri daha çok kâr elde etmek ya da büyümek amaçlı motivasyonlarının yanında, hayatta kalmak ve varlığını devam ettirebilmek için de uluslararasılaşmaya yönlendirmektedir (Akben, 2014: 17).

Lewitt (1983)'in de ifade ettiği gibi, haberleşme teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişim bütün dünyayı global bir pazar haline getirmiş, artık insanların dünyanın herhangi bir yerindeki insanların hayat tarzını ve tüketim alışkanlıklarını görerek, orada üretilen ürün ve hizmetleri kendileri için de talep etmesi sonucunu doğurmuştur.

3. Uluslararasılaşma Teorileri

İşletmelerde uluslararasılaşma süreçlerinin nasıl gerçekleşebileceğini açıklamaya çalışan modellerdir. Uluslararasılaşma literatürde bir süreç olarak ele alınmış ve bu süreç için bazı modeller geliştirilmiştir (Cubukcu, 2015: 20). Bu modellerin ortak özellikleri, firmaların uluslararası kararlarını, faaliyetlerini ve davranışlarını açıklamaya yönelik olarak ortaya konulmuş olmasıdır (Yeşil, 2010: 43). Ancak her model uluslararasılaşma sürecini farklı değişkenlere göre açıklamıştır.

Uluslararasılaşma sürecini aşamalı olarak gerçekleştirdiğini savunan iki temel model vardır. Bunlar; Upsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yenilikçilik Tabanlı Uluslararasılaşma Modeli'dir (Cubukcu, 2015: 21). Bu iki model, ortaya çıktıkları zamanda küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşmasının açıklayan oldukça güçlü modellerdir. Ancak zamanla ortaya çıkan yenilikler ve değişiklikler nedeniyle bazı durumları açıklamakta yetersiz kalmıştır ve onların yerine önem kazanan Ağ Network Teorisi ortaya çıkmıştır (Bilgütay, 2018: 33).

Literatür çalışmalarına bakıldığında, işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştığını anlatan geleneksel uluslararasılaşma modeli ve küresel doğan işletme modeli olmak üzere iki model vardır (Üner ve Kalyoncuoğlu, 2010: 5). Geleneksel modeller, yurt dışı pazarlara girişi, ihracat aşamasından başlatarak doğrudan yabancı yatırım aşamasına kadar giden bir süreç olarak ortaya koyan modellerdir (Çiftçi, 2015: 9).

3.1. Uppsala Modeli

Uppsala modeli uluslararasılaşma sürecini aşamalı olarak açıklamaya çalışan bir modeldir. Uppsala Modeline göre uluslararasılaşma öğrenmeye ve bilgiye dayalı bir süreçtir (Üner vd., 2008: 433). Bu modelde işletmeler, dış pazarlarda faaliyete başlamadan önce kendi iç piyasalarında tecrübe kazanır. Daha sonra genellikle kültürel ve coğrafi olarak yakın ülkelere ihracat yaparak, elde ettikleri bilgi ve tecrübeyle, daha karmaşık giriş yöntemleri kullanarak daha büyük ve uzak pazarlara yatırım aşamasına geçerler (Bilgütay, 2018: 33). Bu model, diğer aşamalı modellere göre burada farklılaşmaktadır. Çünkü aşamaların sonunda doğrudan yatırıma ulaşılacağı varsayımından hareket etmektedir (Taş vd., 2017. 159).

Uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engelin bilgi ve kaynak eksikliği olduğunu söyleyen bu görüşe göre işletmeler, uluslararası pazarlarla ilgili bilgi ve öğrenme yeteneklerini arttırdıklarında, kültürel ve coğrafi olarak yakın hissettikleri, benzer uygulamalara sahip ülkelere ihracat yapmaya başlarlar (Çiftçi, 2015: 10).

Uppsala modeline göre, uluslararasılaşma dört aşamadan oluşmaktadır ve bir aşamadan diğerine geçildiğinde, uluslararasılaşmanın düzeyinin de artacağı savunulmaktadır (Çiftçi, 2015: 10).

Johanson ve Vahlne (1977), tarafından yeniden gözden geçirilen modelde, işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmalarını engelleyen en önemli etkenin pazar bilgisi noksanlığı olduğunu ifade etmiştir. Pazar bilgisi pazarda yaşanan tecrübelerden elde edilir. Bu bilgi bir ülkeden başka bir ülkeye aktarılabilir ve firma pazarını genişletebilir. İşletmeler bilgi açıklarını kapatarak aşamalı olarak yurt dışı faaliyetlerini artırmaktadırlar (Bilgütay, 2018: 33; Çiftçi, 2015: 12).

Bu aşamalarda, işletmelerin kaynak, pazar deneyimleri ve bilgileri farklıdır. İlk aşamada işletmelerin ihracat faaliyetleri düzenli değildir ve herhangi bir kaynak taahhütleri yoktur (Gödekmerdan, 2012: 34). İkinci aşamada ise, işletmelerin ihracat faaliyetleri bağımsız acenteler vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu aşamada işletmeler daha fazla bilgiye sahiptir ve yavaş yavaş kaynak taahhütleri başlamıştır (Çiftçi, 2015: 10-11). Üçüncü aşamada, yabancı ülkelerde satış temsilcilikleri kurulur. Bu aşamada kontrollü bilgi akışı ve kaynak taahhüdü çoktur (Gödekmerdan, 2012: 34). Dördüncü aşamada, büyük kaynak taahhütleri bulunur ve yabancı ülkelerde üretim birimleri kurarak bu pazarlarda nüfuslarını arttırmaktadırlar (Çiftçi, 2015: 11).

Bu modeli açıklamakta coğrafi ve fiziki uzaklık önemlidir. Ancak bununla birlikte, psikolojik uzaklık denilen dil ve kültürel farklılıklar, eğitim seviyesi, pazarın büyüklüğü gibi faktörler üzerinde de durulmuştur (Bilgütay, 2018: 33-34).

Bu modele birçok eleştiri yapılmış ve eksik yönleri olduğu söylenmiştir. Araştırmalara yön vermek için kapsamlı ve teorik bir çerçeve sunmadığı, metodolojik titizlikten yoksun olduğu ve işletmeler için bir tek uluslararasılaşma modeli önerdiği, statik-deterministik olduğu ve yönetsel başarıyı göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Bilgütay, 2018: 34).

3.2. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli

Bu model Uppsala modeli temel alınarak geliştirilmiştir. Uluslararasılaşma kararı işletme içi bir yenilik kararı olarak görülmüştür (Bilgütay, 2018: 35).

Bilkey ve Tesar (1977); Çavuşgil (1980); Reid (1981); Czinkota (1982) ve Crick (1995) bu modelin en çok bilinen araştırmacılarıdır. Bu araştırmacıların yaptığı çalışmalar arasında temel itibarıyla farklılık yoktur. Birçok özelliği ortak olmakla birlikte farklılık, aşamaların sayılarında ve tanımlanmasındadır (Çiftçi, 2015: 14).

Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen yenilik yaklaşımı uluslararasılaşma modelleri ve modellerin aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Cengiz, 2010: 26-27).

Tablo 1: Yenilikçi uluslararasılaşma modelleri ve aşamaları

Bilkey ve Tesar (1977)	Wortzel ve Wortzel (1981)	Çavuşgil (1982)	Czinkota (1982)	Reid (1981)	Crick (1995)
İhracata ilgi yoktur. İşletmenin çabası dışında dahi sipariş alınmamaktadır.	Yabancı ülkedeki müşterilerin siparişleri alınır.	Firmanın satış yaptığı pazar iç pazardır.	İşletme ihracat yapmada isteksizdir ve uygunluk araştırması yapmaz.	İhracatın farkında olma, fırsat tanıma, ihtiyaç planlama problemi.	İşletme ihracat konusunda tamamen isteksiz durumdadır.
İşletme yönetimi sipariş almak için isteklidir ancak aktif ihracatın uygunluğunu araştırmak için çaba harcamaz.	Mevcut üretim kapasitesi ile pazarlama yapar.	Firma ihracat ile ilgili bilgi toplar ve ihracatın uygunluğunu denetler.	İşletme ihracatı istemektedir ancak planı içerisinde değerlendirmez.	İhracata niyetli olma, motivasyon, davranış, inançlar ve ihracat beklentileri.	Firma kısmen de olsa ihracatla ilgilenir.
Yönetim aktif olarak ihracat uygunluğunu araştırır.	Üretim kapasitesini artırarak pazarlamaya devam edilir.	Firma sınırlı bir olmak koşuluyla psikolojik yakınlık bulunan pazarlara ihracat yapar.	Firma ihracat davranışları ve uygunluğu denetimini yapar.	İhracat denemesi, sınırlı ihracattan elde edilen kişisel tecrübe.	İşletme ihracatçı olmuştur.
Psikolojik yakınlık bulunan ülkelere ihracat yapılır	Ürünler dağıtım kanallarına verilir.	Doğrudan dağıtım yöntemleri kullanılarak yeni ülke ve pazarlara ihracat yapılır.	İhracat davranışları uygun olmasına rağmen, ihracat yapma olasılıkları araştırılmaz.	İhracatı değerlendirme, ihracatın sonuçları.	İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.

Deneyimli bir ihracatçıdır ve çevresel faktörler için en uygun ihracat düzenlemeleri yapar.	Ürünler dağıtım kanallarından çekilir.	Firma yönetimi, iç veya dış pazarlara yönelme konusunda kesin tercihi oluşturur.	Firma, tecrübeli sınırlı ihracatçıdır ve uygun davranış ve eylemler içerisindedir.	İhracatın kabulü, ihracatın benimsenmesi veya reddedilmesi	İşletme tecrübeli ancak sınırlı ihracatçı olmuştur.
Firma, psikolojik olarak uzak ülkelere de ihracat gerçekleştirir			İşletme artık tecrübeli ve büyük bir ihracatçıdır ve gelecekle ilgili ihracat olasılıklarını planlar.		İşletme tecrübeli ve büyük ihracatçı olmuştur.

Kaynak: *Cengiz, (2010: 26-27); Gödekmerdan, (2012: 29-30).*

3.3. Şebeke Ağ (Network) Modeli

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yenilik Yaklaşımlı Model 1970’li yılların sonlarına kadar uluslararasılaşma süreçlerini açıklamakta yeterli ve isabetli olarak görülmekteydi. Ancak küreselleşme ve entegrasyonun hızla yayılması bu teorilerin olup bitenleri açıklamakta yetersiz kalmasına ve yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Çubukçu, 2015: 28; Çiftçi, 2015: 14).

Johanson ve Mattson (1988)’un Ağ (Network) Uluslararasılaşma Modeli bunlardan birisidir. Bu modele göre işletmelerin uluslararasılaşması sadece kendi olanaklarına değil, faaliyette buldukları şebeke ağına ve bu ağdaki ilişkilere bağlıdır (Gödekmerdan, 2012: 40). Şebeke ağı da sosyal şebeke ağını, uluslararasılaşma yolunu ve kaynakları içerir (Çubukçu, 2015: 29). İşletmeler içinde buldukları ağ bağlantılarıyla ilişkilerini biçimlendirme, kaynaklara erişme ve farklı pazarlara ulaşma imkânına kavuşur (Gödekmerdan, 2012: 41).

Uluslararası ilişkilerin kurulmasında en önemli rolü sosyal şebeke ağı üstlenmektedir (Çubukçu, 2015: 30). Ağ içerisinde işletmenin müşteriler, pazarlama kanalları, tedarikçiler, rakipler, ticari birlikler, üreticiler, kamu ve özel kuruluşlar vb. ile olan ilişkileri yer alır (Gödekmerdan, 2012: 41). Ağ ilişkileri uluslararasılaşmanın hızını artırmakta ve uluslararasılaşma sürecini kısaltmaktadır (Bilgütay, 2018: 37). Modelde işletmelerin aralarındaki uzun dönemli ilişkiler sayesinde uluslararası pazarlarda hem kendi kaynaklarını hem de ağdaki diğer işletmelerin kaynaklarını kullandıklarını ön görmektedir (Gödekmerdan, 2012: 41).

Uluslararasılaşma süreci öncelikle yeni ağlarda ilişkilerin kurulması sonra bu ilişkilerin geliştirilmesi ve son olarak da farklı ülkelerdeki ağlarla iletişimin sağlanması biçiminde üç aşamada gerçekleşmektedir (Gödekmerdan, 2012: 41). Bu süreçte işletmelerin bu aşamaları geçmesi ve uluslararasılaşması pazar ve kültürel faktörlere değil, yeni girdikleri uluslararası pazarlarda kurdukları ilişkilere bağlı olacaktır (Çiftçi, 2015: 17).

3.4. Küresel Doğan İşletmeler Modeli

Küresel Doğan İşletme kavramı ilk kez Rennie'nin Mckinsey & Company için Avustralyalı işletmelerle yaptığı çalışmalarda kullanılmıştır (Çubukçu, 2015: 34).

Mckinsey & Company'nin çalışmasında global doğan işletmeler, en başından itibaren uluslararası pazarları kendi iç pazarının yardımcısı olarak görmek yerine tüm dünyayı kendi pazarı olarak gören işletmeler olarak tanımlanmıştır (Çubukçu, 2015: 34).

Küresel Doğan İşletme teorisine göre işletmelerin uluslararasılaşma sürecini aşama aşama gerçekleştirmesine gerek yoktur, işletmeler bu aşamalardan geçmeksizin yurtdışı pazarlarda faaliyetlerde bulunabilirler (Çiftçi, 2015: 17).

Küresel Doğan İşletmelerin dünya ekonomisinde ve uluslararası işletmecilikte oldukça önemli rolü vardır (Çiftçi, 2015: 21).

Literatürde Küresel Doğan İşletmeler için farklı araştırmacılar aynı anlama gelen farklı kavramlar kullanmıştır. Bu nedenle ortak bir tanım yapılamamıştır

(Üner ve Kalyoncuoğlu, 2010: 12). Ortak bir tanım olmamakla birlikte Küresel Doğan İşletmelerin birtakım ortak özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır (Çavuşgil vd., 2008: 13);

➤ Küresel Doğan İşletmeler kuruluşlarıyla beraber veya kuruluşlarını takip eden birkaç yıl içerisinde mal ve hizmetlerinin ihracına başlarlar ve toplam üretimlerinin %25'ini veya daha fazlasını ihraç ederler.

➤ Küresel Doğan İşletmelerin birçoğu küçük ve orta ölçeklidirler. Büyük, çok uluslu işletmelere göre sınırlı miktarda finansal, beşeri ve somut kaynakları vardır.

➤ Küresel Doğan İşletmelerde üst kademe yöneticilerinin, güçlü bir uluslararası bakış açısı ve uluslararası girişimcilik yönü vardır.

➤ Küresel Doğan İşletmeler bazı bilim adamlarının söylediği gibi yalnızca yüksek teknoloji kullanılan endüstrilerde değil birçok farklı endüstride yer alırlar.

➤ Küresel Doğan İşletmeler farklı dizaynlardaki ürünleri kapsamına alan farklılaştırılmış stratejiyi uygulama eğilimindedir.

➤ Küresel Doğan İşletmeler, sahip oldukları yüksek teknoloji nedeniyle rakiplerine nazaran daha üst kalitede ve daha iyi tasarlanmış güncel ürünlerini müşterilerine sunduklarını vurgularlar.

➤ Küresel Doğan İşletmeler, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip ederek, bilgiyi etkin kullanarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

➤ Küresel Doğan İşletmeler, küçük ölçekli olmaları ve sınırlı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle uluslararasılaşırken yurtdışındaki yerleşik, bağımsız araçların kaynaklarından ve onların uluslararası satış imkânlarından yararlanırlar.

4. Uluslararasılaşma Stratejileri

Uluslararası pazarlara giriş stratejisinin seçimi önemli bir konudur. Çünkü işletmelerin yabancı pazarlarda başarılı ya da başarısız olmasını etkileyen en önemli etkenlerden biri de giriş stratejisinin seçilmesidir. Uluslararasılaşma stratejileri

çeşitli alternatiflerden oluşabilir. İşletmeler alternatif stratejilerden kendilerine uygun olanlardan bir veya birkaçını seçebilirler.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde, izleyebilecekleri stratejiler şunlardır (Cengiz, vd. 2007: 23);

- İhracata dayalı stratejiler (Doğrudan ve dolaylı ihracat),
- Sözleşmeye dayalı stratejiler (lisans, franchising, yönetim sözleşmesi, sözleşmeli üretim, montaj operasyonları, anahtar teslim projeler),
- Yatırıma dayalı stratejiler (sıfırdan yatırım, ortak girişim, uluslararası satın almalar ve birleşmeler, doğrudan ve dolaylı yatırım).

İşletmeler, bu stratejileri kendi sermaye, teknik bilgi, pazar bilgisi vb. gibi kaynaklara uygun olanlardan birisi veya birkaçını, girmeyi düşündüğü pazar şartlarını dikkate alarak seçebilir (Bilgütay, 2018: 45).

Uluslararasılaşma stratejisini belirleme aşamasında birden çok faktör dikkate alınmalıdır. Uluslararası tecrübe, kontrol ve kaynak bağımlılığı, rekabetçi yapı ve kârlılık bu faktörlerden bazılarıdır. Strateji seçilirken, her stratejinin kendine göre farklı düzeyde risk, denetim, ilgi ve bağlılık içerdiğini bilmek ve en uygun olanını seçmek gerekir (Bilgütay, 2018: 46).

4.1. İhracata Dayalı Stratejiler

İşletmeler uluslararasılaşma kararı verdiklerinde, kendileri için en uygun stratejiyi de seçmek durumundadırlar. Kendilerine strateji olarak en düşük risk içeren ihracattan başlayarak doğrudan yatırıma kadar uzanan yöntemlerden birini seçebilirler. İhracat bu yöntemlerden en çok kullanılanıdır.

Cateora vd. (2009)'e göre, bu yöntem uluslararasılaşmanın başlangıç aşamasında olan işletmeler için daha az riskli ve daha az maliyetlidir.

Girilecek pazarla ilgili bilginin sınırlı ve riskin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Ancak, bu yöntemde elde edilecek kâr düşüktür (Çavuşgil vd., 2012:406-407). İhracat dolaylı ihracat (ürünleri pazarlayan aracı firmanın olduğu) ve doğrudan ihracat (bütün faaliyet ve kaynaklar firmanın kendisinin yaptığı) olarak ikiye ayrılır.

4.2. Sözleşmeye Dayalı Stratejiler

Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelerin tercih edebilecekleri stratejilerden bir diğeri de sözleşmeye dayalı stratejilerdir. Bu stratejiler girilmek istenen pazardaki işletmelerle yapılan uzun süreli anlaşmalarla ortaya çıkar. Sözleşmeye dayalı stratejilerin ihracata dayalı stratejilerden farkı bilgi ve becerinin transfer edilmesini sağlayan temel araçlar olması ve işletmelere uluslararası pazarlama faaliyetleri üzerinde daha fazla kontrol olanağı sağlamasıdır.

Lisans Anlaşmaları; Firmanın imalat, ticari marka, patent, teknik bilgi, isim veya başka bir hakkını, başka bir firmaya bir ücret veya pay karşılığı devretmesidir (Erdil, 1992: 44).

Franchising; Faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olan, tanınmış ve kalite standartlarını yerine getiren firmaların yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik gibi konularda destek olma şartıyla isim hakkını, işletme yapısını, pazarlama ve yönetim tekniklerini kullanma hakkını belirli bir ücret veya pay karşılığı başka bir firmaya vermesidir (Cengiz vd., 2007: 69; Koparal 2004:84).

Sözleşmeli üretim; Uluslararası pazara açılmak isteyen firmanın bir sözleşme ile üretim iznini girmek istediği pazardaki kendi kalite standartlarında üretim yapabilecek yeterli ekonomik ve beşeri kaynağa sahip olan, yerli bir firmaya vermesidir (Karafakıoğlu, 1997:223; Keskin, 2011: 57).

Yönetim anlaşmaları; Yönetim hizmeti sağlayan kuruluşların, dış pazarlarda anlaştığı bir firmaya, belirli bir zamanda, belirli bir ücret veya pay karşılığında yönetim, teknik destek ve uzmanlaşmış hizmetler verdiği anlaşmadır (Vuran, 2010: 21).

Montaj operasyonları; Firmaların kendi ülkelerinde ürettikleri ürünlerin bir kısmını veya tamamını (tüm parçaların üretildiği entegre tesis yerine) sadece montajının yapıldığı, başka bir ülkede yaptırılmasıdır (Cengiz vd., 2007: 127).

Anahtar teslimi sözleşmeler; Anahtar teslim projelerde, hava limanı, liman, baraj, enerji santralleri, büyük fabrikalar gibi petrol rafinerisi, kimya tesisleri gibi

büyük ölçekli projelerin planlaması, uygulanması, finanse edilmesi, yönetilmesi ve personelinin eğitilmesini içeren sözleşme türüdür (Çavuşgil vd., 2012: 477).

4.3. Yatırıma Dayalı Stratejiler

Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden bir diğeri olan yatırıma dayalı stratejilerde, tüm sorumluluk ve maliyet yatırımcı firmanın kendisinde olması nedeniyle, kaynak kullanımının ve riskin en yüksek olduğu yöntemdir.

Sıfırdan yatırım; İşletmenin daha önceden herhangi bir tesisinin olmadığı, yabancı bir ülkede ticari ofis, üretim tesisi, dağıtım tesisi veya başka bir yapıya yatırım yapmasıdır (Bilgütay, 2018: 62).

İşletmeler maliyetlerini düşürmek ve rekabet edebilmek için uygun kaynakların, bol faktör girdisinin ve ucuz iş gücünün olduğu yabancı pazarlarda kendi üretim tesisini kurmak isterler. Girmek istedikleri pazarda kontrolün tamamen kendisinde olmasını istemesi, kendi stratejik faaliyetlerini ve teknolojilerini paylaşmak istememesi nedeni ile bu yöntemi seçerler (Bilgütay, 2018: 61-62).

Ortak girişim; Çok uluslu bir işletme ile yerel bir işletmenin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet alanları, sorumlulukları, finansal riskleri ana firmadan ayrı olan ve bir sözleşme ile kurulan üçüncü bir işletmedir (Güçlü, 2013: 74). Yerel firmanın pazar bilgisinden yararlanılması ve girilecek pazardaki siyasi, ekonomik ve hukuki engellerin yerel firma aracılığıyla aşılması nedeniyle avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu nitelikli iş gücü, bilgi, hammadde, finansal kaynak, ileri teknoloji gibi farklı kaynakların kullanımıyla rekabet avantajından yararlanmak için tercih edilen bir yöntemdir (Gödekmerdan, 2012: 96).

Uluslararası satın almalar ve birleşmeler; Satın alma bir işletmenin, rekabetin yoğun yaşandığı pazara hızlı girmek için mevcut yerel bir firmayı veya tesisi satın almasıdır. Yerel firmanın pazar bilgisi, ekipmanı, müşterileri gibi hazır kaynaklarından yararlanırken aynı zamanda kendi kontrolündeki kaynak ve teknolojilerini de başkaları ile paylaşmamış olması avantajlı taraftır. Yüksek yatırım miktarı gerektirmesi ve dolayısıyla riskin yüksek olması, pazar hakkında yeterli bilgiye

sahip olmamak durumunda ortaya çıkabilecek uyum ve entegrasyon sorunları ise dezavantajlarıdır (Bilgütay, 2018: 64).

Birleşme, iki işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek kurdukları yeni bir işletmedir. İşletmelerin tüm varlıkları, hakları, yönetimi yeni kurulan işletmeye geçmektedir (Bilgütay, 2018: 64).

Uluslararasılaşma firmanın faaliyetlerini ulusal sınırların dışına yaymasıdır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:149). İşletme başka bir ülke ile alım-satım ya da yatırım yapmaya karar verdiğinde kendisi için en iyi stratejiye de karar vermek durumundadır (Akben, 2014: 26).

5. Uluslararasılaşma Stratejisi Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin, uluslararasılaşma stratejisinin seçiminde pek çok değişken söz konusudur. Bu değişkenler yönetim tarafından değerlendirilerek uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesi aşamasına gelinir (Akben, 2014: 28). Yöneticilerin strateji seçerken dikkat ettikleri değişkenlerden bazıları şunlardır (Mutlu, 2008:101);

- Firmaların amaçları ve hedefleri, kârlılık, pazar paylaşımı veya rekabetçilik durumu,
- Firmaların finansal, örgütsel ve teknolojik kaynakları ve yeterlilikleri,
- Hedef pazardaki hukuki, kültürel ve ekonomik şartlar ve dağıtım ve lojistik sistemleri gibi işletme altyapısının imkânları,
- Firmaların hedef ve amaçları bakımından hedef pazarda karşılaşılabilecek riskler,
- Firmanın pazara sonradan giren işletmeler ve mevcut işletmelerle karşılaşacağı rekabet,
- Firmanın müşterileri için sunacağı mal veya hizmetlerin karakteristikleri,
- Firmanın büyüklüğü ve kapasitesi,
- Mal ve hizmetlerin sayısı ve özellikleri,
- Girmeyi düşündükleri hedef pazarların sayısı ve büyüklüğü,

- Tahmin edilen satış potansiyeli,
- Esneklik,
- Teknoloji,
- Siyasi koşullar.

İletişim ve lojistik alanındaki teknolojik gelişmeler yeni pazarlara ulaşmayı kolaylaştırmış, firmalar açısından maliyet ve risklerin azaltılmasına yardımcı olmuştur ancak, işletmelerin hedef pazara girerken yanlış strateji seçmeleri pazar potansiyellerini kaybetmesinin yanı sıra, zaman ve para gibi kaynaklarının da boşa gitmesine neden olabilir. (Akben, 2014: 28; Öztürk, 2006: 87).

Firmaların uluslararası pazarlarda başarılı olmalarını sağlayacak doğru uluslararasılaşma stratejisi seçiminde üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar şunlardır (Root, 1994: 159);

- Saf yaklaşım,
- Pragmatik yaklaşım,
- Stratejik yaklaşımdır.

a) Saf Yaklaşım

Bütün pazarların veya giriş şartlarının birbirine benzediği ve eşit olduğu düşünülen bu yaklaşımda firmalar, hedefledikleri uluslararası pazarlara aynı giriş stratejisini uygulamaktadırlar. Firmalar, hedef pazarların satış potansiyellerine göre değil, seçtikleri giriş yöntemine uygunluklarına göre karar vermektedir (Root, 1994: 159; Çiftci, 2015: 39). Bu yaklaşım, firmaların hedef pazarlardaki önemli fırsatları kaçırmalarına ve gelecek vadeden diğer pazarlara girememelerine sebep olmaktadır (Gödekmerdan, 2012: 108).

b) Pragmatik Yaklaşım

İşletmeler en az riskli olan pazara giriş stratejisini seçerler. Bu yöntemin yetersiz kaldığı veya kârlı olmadığını düşündüğünde alternatif giriş yollarına başvururlar. Burada amaç, en düşük riskle en yüksek kârlılığı sağlayacak giriş yöntemi seçmektir (Bilgütay, 2018: 40).

c) Stratejik Yaklaşım

İşletmeler birçok alternatif giriş stratejisini karşılaştırarak, hedef pazarda kendisi için en doğru giriş stratejisini belirleyerek uluslararası pazara girer (Bilgütay, 2018: 40).

Uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesinde işletmelerin uluslararası faaliyetleri üzerinde sağlamak isteyecekleri kaynak miktarı, bu faaliyetler için göze alabilecekleri risk düzeyi ve yine bunun için ayıracakları kaynak miktarı önemli etkenlerdir (Gödekmerdan, 2012: 56).

Kontrol, yabancı pazarlarda alınacak kararları, uygulanacak sitemleri ve yöntemleri etkileme yöntemidir (Gödekmerdan, 2012: 57). Barney (1991)'e göre, kaynak, işletme tarafından kontrol edilen strateji geliştirmek ve uygulamak için kullanılan tüm varlıklardır. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar, işletmeden işletmeye farklı olabilmektedir. İşletme hem herkesin ulaşabileceği ve sahip olabileceği kaynaklara hem de diğerlerinde olmayan değerli, nadir, ikame ve taklit edilemeyen kaynaklara sahip olabilir (Gödekmerdan, 2012: 58).

Barney (1991), kaynakları fiziksel, beşeri, örgütsel olarak üçe ayırmıştır. Fiziksel kaynaklar, maddi (bina, makine, tesis vs.) ve maddi olmayan (işletmenin ürün veya hizmetlerine fark katan, ayrıcalıklı yapan) isim, imaj, marka, patent, teknik bilgi, müşteri portföyü gibi kaynaklardır. Beşeri kaynaklar, işletmede yer alan yöneticiler ve işgörenlerle, bunların eğitim, tecrübe, sağduyu, zekâ, sezgi ve birbirleriyle olan ilişkileridir. Örgütsel kaynaklar ise, işletmenin resmi raporlama yapısı, resmi ve resmi olmayan planlama, kontrol ve koordinasyonu, işletme içinde ve dışında bulunan diğer gruplarla girilen gayri resmî ilişkilerdir. İşletmelerin uygulayacakları stratejiye göre kullanacakları kaynak miktarı farklılık gösterecektir (Bilgütay, 2018: 46).

Sonuç

Son 20-30 yıllık süreye kadar sadece gelişmiş ülkelerle ilgili bir kavram olarak düşünülen uluslararasılaşma, gelişmekte olan ülkeler ve ekonomilerin reka-

bet edebilmek, hatta rekabet üstünlüğünü ve sürdürülebilirliğini sağlamak için kullandıkları bir araç haline gelmiştir. Uluslararasılaşma ister ihracat, ister doğrudan yabancı yatırım, hangi yöntemle olursa olsun işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten pek çok neden vardır. Bunlar; kâr elde etmek, büyümek, yabancı pazarlardaki fırsatlar, ün ve marka değeri gibi işletme içi faktörler firmaların ulusal pazarlarındaki riskler, rekabet baskısı gibi işletme dışı faktörler olmak üzere ayrılır. Uluslararası pazarlara girişte en çok bilinen ve kolay olan yöntem ihracat ile başlayıp pazardan elde edilen bilgi ve tecrübe ile daha karmaşık ve daha çok kaynak kullanımını gerektiren doğrudan yatırıma kadar aşamalı bir şekilde olabileceği gibi, bu aşamalardan geçmeden de uluslararası pazarlara girilebilir. Uluslararası pazara girişte birden fazla modelin olması, uluslararası pazarlara açılan firmaların birbirinden farklı yapılarının ve özelliklerinin olmasından da kaynaklanabilir. Yerel pazar özelliklerinden farklı özellikler gösteren uluslararası pazarlar hakkında bilgi sahibi olmak oldukça önemlidir. İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için izleyecekleri strateji seçimi, işletmelerin başarı ya da başarısızlığı üzerinde oldukça etkilidir. Dolayısıyla işletmeler, kendi yapılarına ve kaynaklarına en uygun stratejiyi seçerek uluslararası pazarlara giriş yapmak durumundadır.

Kaynakça

- Akben, İ. (2014). *İşletmelerin uluslararasılaşma derecesinin etkileyen faktörler, uluslararasılaşma derecesi ve performans ilişkisi: bir alan çalışması*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albaum, G. ve Duerr, E. (2008). *International marketing and export management* (Six Edition). England: Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bilgütay, H. (2018). *Uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılması*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bilkey, W.J. ve Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93–98.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. ve Graham, J. L. (2009). *International marketing* (Fourteenth Edition). Newyork: McGraw-Hill.
- Çavuşgil, S.T. (1980). On the internationalisation process of the firm. *European Research*, 8 (6), 273-281.
- Cavuşgil, S. T. ve Knight, G. (2009). *Born global firms: a new international enterprise*. New York: Business expert press.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. A. ve Riesenberger, J. R. (2008). *International business - strategy, management, and the new realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cengiz, E., Gegez, A. E., Pirtini, S. ve Tıǧlı, M. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Cengiz, H. (2010). *Kobilerin uluslararasılaşma süreci ve Ankara Ostim’de bir uygulama*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of u.k. export assistance. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 76–94.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. New York: Praeger Publishers.
- Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I. ve Moffett, H.M. (2004). *International business*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Czinkota, M. R. ve Ronkainen, I. A. (2007). *International marketing* (Eight Edition). Florence: South-Western Collece Publishing.
- Çiftci, H.S. (2015). *Uluslararasılaşma ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki e-ticaret faaliyetleri: örnek işletme incelemesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çubukcu, B.B. (2015). *Kobi’lerde uluslararasılaşma süreci ve süreci etkileyen faktörlerin belirlenmesi; TRAI bölgesinde bir araştırma*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdil, T.S. (1992). *Pazarlamada uluslararasılaşma süreci ve Türk işletmelerinde uluslararasılaşma süreci*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 149-164.
- Gödekmerdan, L. (2012). *Psikolojik mesafenin uluslararasılaşma sürecindeki rolü: Türkiye'nin ihracatı üzerine bir araştırma*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, İ. (2013). *İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde ihracat stratejileri ve bir araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halilovic, V. (2017). *Uluslararasılaşmada dış pazarlara giriş: bir vaka analizi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- Hodgetts, R. (1997). *Yönetim: teori, süreç ve uygulama*. (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları.
- Johanson, J. ve Mattsson, L. G. (1988). *Internationalisation in industrial systems: a network Approach. Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm.
- Johanson, J. ve Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Karafakıoğlu, M. (1997). *Uluslararası pazarlama yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Keskin, S. (2011). *Uluslararasılaşma sürecinde marka yönetimi ve bir örnek uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koparal, C. ve Özalp, İ. (Ed.) (2004). *Uluslararası işletmecilik, ülke dışı faaliyetler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Theodore L. (1983). *The Globalization of markets*. Boston: Harvard Business Review.
- MUTLU, E. C. (2005). *Uluslararası işletmecilik: teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. (Üçüncü Basım) İstanbul: Beta Basım.
- Öztürk, S. A. (2006). *Küresel sınırları zorlamak: uluslararasılaşma süreci ve sınırları zorlayan şirketler*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Öztürk, O. C. (2014). *Marka yönetimi ve uluslararasılaşma süreci*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Reid, S. D. (1981). The decision - maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12 (2), 101-112.

- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vuran, M. (2010). *Ulusal şirketlerin uluslararasılaşma stratejileri: Türkiye ilaç şirketleri örneği*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wortzel, L. ve Wortzel, H. (1981). Export marketing strategies for NIC and LDC based firms. *Colombia Journal of World Business*, 16 (5)1, 51-59.