T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ULUSLARARASILAŞTIRMA SÜRECİNDE KOBİLER: AFRİKA PAZARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Doktora Tezi

N. SEZGİN ÖZAYTEKİN

İstanbul, 2015

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ULUSLARARASILAŞTIRMA SÜRECİNDE KOBİLER: AFRİKA PAZARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Doktora Tezi

N. SEZGİN ÖZAYTEKİN

Danışman: PROF.DR. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2015

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi NİYAZİ SEZGİN ÖZAYTEKİN'nın ULUSLARARASILAŞTIRMA SÜRECİNDE KOBİ'LER:
AFRİKA PAZARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.03.2015 tarih ve 2015-10/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ..29.../..04../..2015....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. NEVİN DENİZ	
4.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. IŞIL PEKDEMİR	
5.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. GÖNEN DÜNDAR	

ÖZET

Küreselleşme insanlık ve dünya üzerinde bugüne dek derin izler bırakmıştır. Bu izlerin en dikkat çekici olanı kuşkusuz malların ve hizmetlerin dolaşımına dairdir. Mevcut süreçte bir üretici dünyanın başka bir noktasında etki alanını büyütme şansına sahiptir. Bu durum küreselleşmenin finansal alan üzerindeki doğrudan etkisinden kaynaklanmaktadır. Aynı şey KOBİ'ler gibi küçük yatırımcı kesim için de geçerlidir. Dünya genelinde birçok küçük ölçekli girişimci kendilerini bir üst düzeye taşımak adına yeni pazarlar aramaktadırlar. Ancak bu arayış, yalnız bir şekilde gerçekleştirilmesi son derece zor bir süreçtir. Bu nedenle de dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinin büyük bir çoğunluğu topraklarındaki KOBİ'leri dışa açılmaları adına desteklemektedirler. Bu konuda Afrika, modern anlamda, yeni bir pazar olarak görülmektedir. Dünyanın farklı yerlerinden binlerce yatırımcı Afrika üzerinde şanslarını aramaktadırlar. Türkiye de bu ülkelerden biridir ve Türk yatırımcılar da Afrika'da şanslarını aramaktadırlar. Geçmişte Afrika'ya yabancı olan Türk yatırımcıları artık Afrika'yı daha fazla önemsemektedirler. Bu çalışma, genel olarak Afrika üzerinde yatırım ve KOBİ'lerin durumu incelemekte ve Türkiye ile Türk firmalarının bu konudaki durumunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu sebeple de çalışmada mülakatlara dayalı bir araştırma yapılmış ve bölgeye dair bilgisi olan bireylerin görüşlerine başvurulmuştur.

Anahtar kelimeler: Firma, girişimci, KOBİ, pazar, yatırımcı.

ABSTRACT

Globalization has always deeply impacted the human life in general and the world. The most noticeable effect has been on the movement of goods and services. A manufacturer now has the opportunity to expand its appeal in another part of the world. This is a consequence of the direct effects of globalization on financial markets. This state of global finance has the same ramifications for smaller investors, such as Small and Medium sized Enterprises (SME). Many SME's all over the world are looking to find new markets to move their companies forward. However, this is an extremely difficult quest to achieve without assistance. This is why most countries, both developed and developing, provide support to their SME's for their efforts to find new foreign markets. In the context of modern trade, Africa looks like a new market. Thousands of investors from all over the world are trying to find new prospects in Africa. Turkey is one of the countries with investors who are exploring new markets in Africa. Turkish entrepreneurs, who had not been much interested in Africa in the past, are now seeking opportunities there with due emphasis. This study examines the state of SME's, in general, and investments in Africa, and also evaluates and tries to determine the status of Turkish firms and Turkey in that context. Therefore, this study is mostly based on and relies upon the interviews with individuals who are knowledgeable on the region.

Keywords: Company, entrepreneur, investor, market, SME.

ÖNSÖZ

"'**KOBİ**" (Küçük ve Orta boy İşletmeler) ve "**Uluslararasılaşma**" kavramları ülkemizin ekonomik, siyasal, sosyokültürel gelişme sürecinde son yıllarda sıkça kullanılmaktadır. Ülkemizin küreselleşmesi yolunda KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecini, Afrika'daki ülkelerle yapılan ticaret ve yatırımları inceleyerek araştırdım. Çalışmamla, KOBİ'lerimizin uluslararası pazarlara açılmasında karşılaşılan sorunların çözümüne bir katkı sunmayı amaçladım.

Bu inceleme, stratejik, ekonomik, politik, sosyolojik, psikolojik, lojistik, teknolojik, finansal ve teşvik olmak üzere çeşitli açılardan ele alınmıştır. Çalışmada ilginç bir kavram olan '**Zihni Mesafe**' ye de yer verilmiştir. Büyük işletmelerin uluslararasılaşmasındaki yöntemlerden çok farklı yollar izleyerek dinamik olması gereken KOBİ'lerin '**Bilgi** ve **Mesafe**' kavramları ile olan ilişkisi de incelenmiştir.

Çalışmalarım sırasında birçok kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşu ile temas kurulmuştur. Sonuç olarak KOBİ ve Uluslararasılaşma konularını pek çok açıdan inceleyecek başka çalışmalara da ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Tezimin hazırlanması sürecinde , bana yol gösterip destek veren Sayın Prof. Dr. Deniz Börü ve Prof. Dr. Uğur Yozgat'a, DEIK Afrika Yönetim Kurulunda Başkan Yardımcısı, Türk-Mısır İş Konseyi Başkanı Zuhal Mansfield'e , DEIK (Dış Ekonomik İlişkiler Konseyi) İş Konseyi Başkanlarına, Afrika Danışmanı Ufuk Tepebaş'a, Diversity (Farklılık) Derneği'ne ve Yönetim Kurulu Kurucu Üyesi Enver Tamer'e, TC.Ekonomi Bakanlığı Ticaret Müşavirleri'ne, anketleri ve mülakat sorularını yanıtlayan iş adamlarımıza çok teşekkür ederim.

Çok uzun zaman alan bu çalışma sürecinde sabırla ve inançla destek olan sevgili eşim Gülten Özaytekin'e de teşekkürü bir borç bilirim.

Tezim, hoşgörü ile karşılanacak her türlü görüş, öneri ve eleştiriye doğal olarak açıktır. Araştırmanın başta ülkemizin gelişmesinde çok büyük rolü olan KOBİ'lere ve ilgili herkese faydalı olması ümit ediyorum.

N. Sezgin ÖZAYTEKİN

İstanbul- Şubat 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
TABLOLAR LİSTESİ vi
ŞEKİLLER LİSTESİ viii
KISALTMALAR ix
GİRİŞ 1
Birinci Bölüm 32
KURAMSAL ÇERÇEVE 32
1.1. Temel Kuramsal Bakış Açısı 32
1.1.1. Ekonomik Bakış Açısı 33
1.1.2. Davranışsal Bakış Açısı 35
1.1.3. İlişkisel Bakış Açısı 36
1.1.4. Girişimsel Bakış Açısı 37
1.1.5. Kuramsal Bakış Açılarından Seçilmiş Bileşim 38
1.2. Uluslararasılaşma Süreç Kuramları 40
1.2.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli 40
1.2.2. Yenileşim İle (Innovation) İlgili Uluslararasılaşma Modelleri 44
1.3. Uluslararasılaşma Üzerine Ağ Kuramları 46
1.3.1. Endüstriyel Ağ Kuramı 46
1.3.2. Kurumsal Ağ Yaklaşımı 51
1.4. Uluslararasılaşmayla ilgili Temel Kavramlar 52
1.4.1. Yabancı Piyasalara Giriş Süreci 53
1.4.2. Bilgi 57
1.4.3. Mesafe 61
1.5. Kuramsal Bireşim (Sentez) 64
İkinci Bölüm 68
ULUSLARARASILAŞTIRMAYA YÖNELİK KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 68
2.1. Araştırmanın Modeli 68
2.2. Evren ve Örneklem 68
2.3. Veri Toplama Aracı 71
2.3.1. Uluslararası Bakış Ölçeği 71

2.3.2. Uluslararası Deneyim Ölçeği 73
2.3.3. Uluslararası pazarlarda bilgi toplama 73
2.3.4. Önceki Deneyimlerin Faydası Ölçeği 74
2.3.5. Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler 75
2.3.6. Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgi Ölçeği 76
2.3.7. Afrika'da özel bilgi edinme 77
2.3.8. Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi ölçeği 77
2.3.9. Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi 78
2.3.10. Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi 79
2.3.11. Afrika'da müşteri ve aracılarla olan ilişkiler ölçeği 80
2.3.12. Dürüstlük Ölçeği 82
2.3.13. Ticari ve yetkili kurumların yaptırımları ölçeği 82
2.3.14. Düşünce Tarzları Ölçeği 83
2.3.15. İş ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Ölçeği 85
2.3.16. Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet 85
2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi 86
2.5. Nicel Bulgular 87
2.6. Nitel Bulgular 121
SONUÇ VE ÖNERİLER 130
KAYNAKÇA 147
EKLER 170

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. KOBİ'leri Belirleyen Ana Faktörler 20
Tablo 2. Yatırımcıların Ünvana Göre Dağılımı 69
Tablo 3. Firmaların Bulunduğu Sektörlerin Dağılımı 69
Tablo 4. Firmaların Yatırım Türlerine Göre Dağılımı 70
Tablo 5. Firmaların Çalıştıkları Ülkelerin Dağılımı 70
Tablo 6. Firmaların Yatırım ve Çalışan Oranları 70
Tablo 7. Uluslararası Bakış Ölçeği Faktör Yapısı 72
Tablo 8. Uluslararası Deneyim Ölçeği Faktör Yapısı 73
Tablo 9. Uluslararası pazarlarda bilgi toplama Ölçeği Faktör Yapısı 74
Tablo 10. Önceki Deneyimlerin Faydası Ölçeği Faktör Yapısı 75
Tablo 11. Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler ölçeğinin faktör yapısı 76
Tablo 12. Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgi Ölçeğinin Faktör Yapısı 76
Tablo 13. Afrika'da özel bilgi edinme ölçeğinin faktör yapısı 77
Tablo 14. Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi Ölçeğinin Faktör Yapısı 78
Tablo 15. Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi Ölçeğinin Faktör Yapısı 79
Tablo 16. Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi ölçeğinin faktör yapısı .. 79
Tablo 17. Afrika'da müşteri ve aracılarla olan ilişkiler Ölçeği Faktör Yapısı 81
Tablo 18. Dürüstlük Ölçeği Faktör Yapısı 82
Tablo 19. Ticari ve yetkili kurumların yaptırımları Ölçeği Faktör Yapısı 83
Tablo 20. Düşünce tarzları Ölçeği Faktör Yapısı 84
Tablo 21. İş ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Ölçeği ölçeğinin faktör yapısı 85
Tablo 22. Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet ölçeğinin faktör yapısı 86
Tablo 23. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları, Müşterilerle İlişkiler ve Pazar Bağlılığına İlişkin Görüşler 87
Tablo 24. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları ve Pazar Bağlılığı Arasında Korelasyon İlişkileri 90

Tablo 25. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları ve Mevcut Faaliyetlerin Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Üzerine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi 108
Tablo 26. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları ve Mevcut Faaliyetlerin Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet Üzerine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi 112
Tablo 27. Yatırım Türüne Göre Karşılaştırmalar 116
Tablo 28. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Sonrası Görüşler..... 122
Tablo 29. Görüşlerin Ana başlıklar ve katılımcılar olarak dağılımı 125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: KOBİ' lerde büyüklük grubuna göre girişim sayısı, istihdam ve faktör maliyetiyle katma değerin (FMKD) dağılımı (%) 22
Şekil 2: KOBİ'lerin dış ticaretteki payı (%) 23
Şekil 3: Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaret (%) 24
Şekil 4: Durağan ve Değişken Yapılar 41
Şekil 5: Operasyonel Düzeylerin Dağılımı 42
Şekil 6: Beş Aşamalı Cavusgil Modeli 45
Şekil 7: İlişkilerin Gelişmesinin Beş Aşaması 49
Şekil 8: Kuramsal Çerçevenin Genel Görünümü 65
Şekil 9: Afrika'da Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları, Müşterilerle İlişkiler ve Pazar Bağlılığı 89

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
BRICK	:	Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika (Brasil, Russia, India, China, South Africa)
CEE	:	Central and Eastern Europe (Orta ve Doğu Avrupa)
ÇUŞ	:	Çok Uluslu Şirketler
E.C.	:	European Community)
ETCF	:	EU. Turkey Chambers Forum
EU	:	European Union
FMKD	:	Faktör Maliyeti Katma Değeri
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
IMF	:	Uluslararası Para Fonu (IMF (International Monetary Fund)
I-Model	:	Interpersonel Model
İAV	:	İktisadi Araştırmalar Vakfı
İGEME	:	İhracatı Geliştirme Etüd Merkez
KOBI	:	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NACE	:	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü bazen de İktisadi İşbirliği ve Gelişme Tşk. (İngilizce: Organisation for Economic Co-operation and Development)
OLI	:	Ownership-Location-Internalization (Sahiplik-Konum-İçselleştirme)
SME	:	Small and Medium Enterprises
TC.	:	Türkiye Cumhuriyeti
TUİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
U.Model	:	Uppsala Uluslararasılaşma Modeli
UG	:	Uluslararası Girişimcilik
UNCTAD	:	United Nations Conference on Trade and Development
UPPSALA	:	İsveç'in güneydoğu kuşağında bulunan bir kenttir
USA	:	United States of America

GİRİŞ

Tarihin her döneminde bir ülkenin sınırları içerisinde ki ticari faaliyetlerle birlikte sınırlarının ötesini de kapsayan ticari faaliyetlerin yapılması gayreti içerisinde bulunan birey ve kuruluşlar söz konusu olmuştur. Zaman içerisinde iş birliktelikleri, birleşmeler, ilkeleri verimlilik-kazançlılık-iktisadilik olan ussallaştırmanın (rasyonalizasyon) yaygınlaşması mümkün kılınmıştır. İşletmelerin karşılaştırılması ve firmaların danışmanlık almasıyla oluşan ekonomi alanındaki, teknikleşme ve bilgisayar temelli çalışmalar, modernleşme ve elektronik ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte yaşanan teknoloji alanındaki çalışmalar iş dünyanın çalışmalarının içerisine doğrudan entegre edilmiştir. İşletmeleri ilgilendiren, işletmeler arası ve işletmeler üstü yeniden örgütlenme olarak hayata geçen organizasyonlardaki, elektronik ortamda bilgi üretimi ve yönetimi, elektronik medyanın işletme içi ve işletmeler arası kullanımıyla gelişen bilgi alanındaki sosyal bütünleşme, esneklik ve kooperatif yönetim şeklinin toplum tarafından benimsenmesiyle süreklilik kazanan sosyal alandaki değişimlerden çok daha farklı biçimlerde etkilemiş olan firmaların sınırlar ötesi faaliyetleri yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu gelişmelerin her biri, uluslararası iş ve işletmeler konusunda araştırma gerçekleştiren bireylerin ilgisini çekmiş ve bu husus gittikçe büyüyen bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Yaşamın her alanına olduğu gibi, ticari faaliyetler alanında da küreselleşmenin yoğun bir biçimde yaşanıyor olması, son 30-40 yıldır yükselen piyasaların (emerging market) kendisini göstermesi ve dünya ekonomisi ile bütünleşmesinin nedenlerinden biri olmuştur. Böylelikle KOBİ'ler de küresel piyasalarda daha çok yer alır hale gelmiştir.

Özellikle devlet teşviklerinin de giderek artması ve büyük ölçekli, uluslararası alanda hizmet veren firmaların da KOBİ'leri desteklemesi ile birlikte KOBİ'lerin yatırımlarının daha fazla yurtdışına açılmaya başladığı ve kendilerine yeni ortaklar bulmaya başladıkları görülmektedir.

Ancak ülkeler bazında değişen KOBİ destekleri, bu kuruluşların büyümesi konusunda kimi zaman etkili birer destek sağlayabildikleri gibi zaman zamanda bu desteği sağlama konusunda eksik kalabilmektedirler. Bu nedenle de devletler nezdinde konunun dikkatli bir şekilde ele alınarak yönetilip,yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunun aksi bir durum, uluslararası piyasaya açılmaya çalışan KOBİ'ler için büyük sorunlar doğurabileceği gibi, başarısız uygulamalar sonucunda büyük ölçekli maddi sorunların da yaşanmasına sebebiyet verebilecektir.

Türkiye son yıllarda bu konuda önemli adımlar atmış ve geçmişte kendi çabaları ile hareket etmeye çalışan KOBİ'ler ve diğer küçük ölçekli girişimciler için şartlar olumlu yönde değişmiştir. Şüphesiz ki Türkiye'nin geçmişinde başarılı olarak addedilen sayısız girişimcinin ilk adımlarını attıkları dönemde, bugünkü kadar finansal teşvikin sağlandığını görmek mümkün değildir. Bugün ise bürokratik ve ekonomik anlamda KOBİ'ler ve diğer girişimciler birçok açıdan desteklenmektedirler. Bunun yanında Türkiye'deki KOBİ'ler ve girişimcileri, eskiden çok sık gitmedikleri mecralarda da ticaret ile uğraşmak ve kendilerine yeni ortaklar elde edebilmek adına birçok fırsat yakalamışlardır. Çok uzun yıllar öncesinde, Türkiye'nin komşusu olan ülkelerin dışındaki bölgelere çok sık yatırım yapılmaz ve iş alanı kovalanmazken, bugün çok daha geniş bir alanda Türk firmalarının ve girişimcilerinin atılımlarını görmek mümkündür. Bunun temel nedeni, mutlak olarak, tüm dünya için geçerli olduğu gibi **küreselleşme olgusu**nun ta kendisidir. Bunun ile birlikte Türkiye'nin geçmişten bu yana çok sık dile getirilen "jeopolitik öneminin" de bu küreselleşme sürecinde daha net bir şekilde anlaşılması konuyu Türk yatırımcılar açısından daha anlamlı ve çekici kılmıştır.

Bu süreç sonucunda da Türkiye'nin KOBİ'ler bazında adım atmaya çalıştığı alanlardan biri de Afrika'dır. Mevcut süreçte Türkiye'nin Afrika bölgesi ile olan siyasi ilişkilerinin çok derin olmaması ile birlikte Osmanlı sonrasında bu bölge ile kültürel bağların da giderek zayıflaması Türkiye'nin finansal anlamda da varlık gösterememesi bölge ile arasında büyük mesafelerin girmesine sebebiyet vermiştir. Her ne kadar Türkiye'den Afrika'ya yatırım ve iş ortaklıkları yapılması düşünülse de mevcut

şartlarda bu durum gerçekleşmesi zannedildiği kadar kolay olarak gözükmemektedir. İletişim açısından Türkiye'nin Afrika ile finansal ilişkileri daha derin bir şekilde gözden geçirmesi önemlidir.

Bu nedenle de bu tez çalışmasındaki amaç, bugüne dek geniş çaplı araştırılmamış olan bir alana işaret etmek amacıyla, yükselen piyasalarda bulunan ve piyasalara yeni giriş yapan KOBİ'lerin faaliyetlerine dikkat çekmektir. Konu genel olarak ele alınmış, aynı zamanda, Türkiye özelinde de incelemede bulunulmuştur. Türkiye'deki KOBİ'lerin uygulamaları ile birlikte Afrika coğrafyasındaki durumları üzerinden bu süreci kendileri için nasıl avantajlı bir duruma çevirebileceklerine dair incelemeler çalışma içerisinde mevcuttur.

Konuyu daha da fazla bir pratik zemine indirmek açısından ise Afrika'da daha önce bulunmuş ve burada ticaretle uğraşmak adına çaba göstermiş, tecrübeli bireylerin fikirlerine başvurularak kendileri ile röportajlar yapılmıştır. Bu röportajlar, bölgeye dair çeşitli bilgiler verirken, bir yandan da bölgenin ticari hayatının işleyişine dair önemli faktörleri de gözler önüne sermektedir. Tüm bu röportajlar neticesinde, çalışmalardan Afrika'da, dış ülkelerden bu bölgeye yatırım yapacak olan KOBİ'lerin ne gibi durumlarla karşılaşabilecekleri ve bu durumların ne gibi bir getirisinin ya da ne gibi yarattığı sorunların olduğu gözlemlenebilmektedir.

Diğer bir açıdan, çalışma içerisinde, dış ülkelerin ve çeşitli ülkelerin oluşturduğu siyasal ve finansal birlikteliklerin Afrika konusundaki yatırıma dair uygulamaları da incelemeye tabi tutulmaktadır. Bu incelemeler içerisinde yatırımcı ülke ve kuruluşların Afrika ile ilişkilerinin düzeyi, yatırım şekilleri ve yatırım miktarları ile çıkar beklentileri yer almakta ve Türkiye'nin bu süreçteki konumu sorgulanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın Dayanağı

Antik çağlardan beri insanlar, daha sonrasında bireysel girişimciler ve işletmeler uluslararası ticaret ve sınırları ötesi faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Ancak artan küreselleşme eğilimii, sadece büyük firmaların değil, belli bir ölçüye kadar küçük firmaların da küreselleşmesini güdüleyen yeni ve güçlü bir iş ortamı yaratmıştır

(Gjellerup, 2000). Küresel ekonominin neredeyse sınırsız bir şekilde gelişmesi, ilk başta düşük maliyetli teknolojinin büyümesiyle, ticari engellerin azaltılmasıyla ve önceden kapalı olan ekonomilerin açılmasıyla ivme kazanmıştır (Axinn ve Matthyssens, 2002). Yükselen bu tür piyasalar, büyük ölçekli olarak büyüme fırsatları sunduklarından ötürü firmaların yatırımları için cazip hale gelmişlerdir. Franklin Templeton Yatırım Şirketinde İcra Kurulu Başkanı Joseph Mark Mobius'a göre gelişmekte olan pazarların cazip olmasının üç ana nedeni bulunmaktadır. Bunlar (Mobius, 2013):

- İlk olarak **Büyüme Gücü**, IMF raporlarına bakıldığında "Emerging Markets" olarak da tanımlanan bu pazarın yıllık büyümesi %5 iken gelişmiş pazarlarda bu oran %1,2 seviyesindedir. Bir diğer deyişle, 2013 yılı içerisinde gelişmiş pazarlardan yaklaşık beş kat daha hızlı büyüyen bir pazar olması çekiciliği arttırmaktadır,

- İkinci olarak gelişmekte olan ülkelerin **Döviz Rezerv Büyüklükleri**nin, genel olarak, gelişmiş ülkelerden daha büyük bir ölçekte bulunmasıdır. Parasal teşvik için bol miktarda imkânlarının olması bir diğer cazibedir.

- Son olarak gelişmekte olan piyasaların **Borç Seviyesi**nin birçok gelişmiş ülkeden daha iyi konumda olmasıdır.

Ancak denge durumuna ulaşmış, büyüme hızı çok düşük, yenilikçi yatırım ve çalışmaların düşük ölçekli (innovation lack) olduğu olgunlaşmış piyasalarla (mature market) mukayese edildiğinde, büyük ölçüde farklılık gösteren piyasalar mevcut olduğundan hala çeşitli engellemeler söz konusudur (Yanık, 2003). **Merkezi Planlı** ekonomilerin liberalleşmesi ve özelleşmesiyle birlikte bu piyasalardan çıkarak küresel piyasalara giren firmaların artması sonucu uluslararası rekabet düzeyi de artmıştır (Meyer, 2001). Bu durum küresel piyasalarda daha aktif rol üstlenen ve buralardaki iş imkânlarından yararlanmak isteyen KOBİ'ler için de fırsat oluşturmuştur. KOBİ'ler, küreselleşmeden ve oluşan farklı iş ortamlarından, uluslararası tecrübeye sahip bulunan büyük ölçekli işletmelerden daha fazla etkilenmişlerdir (Gjellerup, 2000; Boşgelmez, 2003, ss. 8-9).

Konuya dair çalışmalar gerçekleştiren pek çok araştırmacı, önceden kapalı olan piyasaların küresel ekonomiye dâhil olmalarını, firmaların uluslararası alanda rekabet

etmeleri sürecinde ana etmenlerden biri haline gelmeleri yönünde yorumlamaktadır (Blum ve ark. 2003; Roerse, Groen ve Kraaijenbrink, 2008). Bunların pek azı bu oluşumu sınıflandırmaya çalışmış, bazı araştırmalar da uzun yıllardan bu yana var olan yükselen piyasaların ortaya çıkışını, Alvin Toffler'in (Mercan, Demirci ve Oyur, 2013) "Üçüncü Dalga" olarak ifade ettiği bilgi toplumunun ortaya çıkışına ve birbirlerini etkilemelerine bağlamaktadırlar (Södeman, Jakobsson ve Soler, 2008; Jansnson, 2005). Bundan önceki iki dalga, sanayileşme ve piyasa ekonomileri ile etkilenen firmaların uluslararasılaşma sürecini tanımlamaktadır. Bu süreç çok uluslu şirketlerin sınır ötesi oluşumlarına yol açmıştır. Firmaların birinci uluslararasılaşma dalgası, Batılı ülkelerin sanayileşmesi ile teşvik edilmiştir. Uluslararası ticaret her ne kadar birinci dalgadan da önce var olsa bile, bu durum ancak 19. yüzyıl sonlarından itibaren bugünkü niteliğini kazanmaya başlamıştır.

ABD ve Avrupa meşeli büyük ölçekli şirketler, doğrudan yabancı yatırımlarını bir büyüme faktörü şeklinde kullanarak, kendi ulusal sınırları dışında oluşumlar başlatmışlardır. Bunu takiben, İkinci Dünya Savaşı sonrasında çok uluslu şirketler, Doğu Asya ülkelerini de kapsayacak şekilde başka bir büyük gelişme daha göstermişlerdir (Gjellerup, 2000; Törnroos, 2002). Bu gelişim, firmaların ikinci uluslararasılaşma dalgasının başlangıcı olarak görülmektedir (World Trade Report, 2008; World Trade Report, 2008). Bu süreci destekleyen unsur ise yükselen piyasalara eş zamanlı olarak Japonya ve Güney Kore'nin piyasa ekonomisine geçmeleri olmuştur (Kim, 2000). Bu süre zarfında bu ülkeler, ABD ve Avrupa'dan büyük ölçekli firmaların yabancı yatırımlarına izin vermişler ve sonuç olarak 1970'ler itibari ile Asyalı büyük firmalar da küresel piyasaya girerek çok uluslu birer şirketler haline gelmişlerdir (Strategies of Development and Transformation, 2013).

1980'lerde başlayan ve 1990'ların başları ile birlikte süren zaman dilimi içerisinde merkezi planlı ekonomilerin küresel alanda liberalleşmeleri ve yaptıkları reformlar, firmaların uluslararasılaşma planlarının üçüncü dalgası için ana etken olarak görülmüştür (Mazzarol, 2001). Son yıllarda, büyümüş ve olgunlaşmış olan piyasalarda var olan çok uluslu şirketler bu yeni yükselen piyasalarda büyük oranda yer alırken,

aynı zamanda yükselen piyasaların büyük firmaları da küresel piyasalara girmeyi başarmışlardır.

Üçüncü dalga ile ilgili yeni bir olgu da küçük firmaların uluslararası ticarete eskiye oranla daha yatkın görünmeleridir. Bu dalgada yer alan KOBİ'ler sadece olgun piyasalardan değil, yükselen piyasalardan da gelmektedir (OECD, 2004). Piyasalardaki ekonomik büyüme ile oluşan iş olanakları ve küreselleşmiş piyasa ekonomisinde engellerin azaltılmasına paralel olarak azalan riskler bunun olası nedeni olarak gösterilmektedir (Mundim, Alessandro ve Stocchetti, 2000).

Firmaların üçüncü uluslararasılaşma dalgası olarak nitelendirilen bu olayların iki ana eğilimde ifade edildiği görülmektedir:

1- Uluslararası alanda deneyimli firmalar, ticari pazarlama davranışlarını olgun piyasalardan, Yükselen Piyasalara doğru çevirmektedirler,

2- Hem olgun piyasalardan, hem de yükselen piyasalardan gelen KOBİ'ler faaliyetlerini Uluslararası Piyasalara taşımaktadırlar.

Yükselen Piyasalar, ekonomik büyüme anlamında büyük ölçüde yaygınlaştıkça ilgi çekmekte ve günümüz küresel pazarında önemli roller oynamaktadırlar (Dawei, 2008). Yükselen piyasalar sadece büyük firmalar için değil, aynı zamanda KOBİ'ler için de son derece büyük ölçekli iş imkânları sunmaktadırlar (Meyer ve Skak, 2002).

İşletmeler, yükselen piyasalarda farklı ve yeni olgularla karşılaşıp, bunların üstesinden gelmeye çalışırken, geleneksel uluslararasılaşma yollarından da sapabilmektedirler. Dolayısıyla, yükselen piyasalar, yabancı pazarlara giriş konusunda geleneksel çalışma yöntemlerini de gözden geçirme ve değerlendirme olanağı sunmaktadırlar (Dawei, 2008; Ding, Akoorie ve Pavlovich, 2009; Meyer ve Gelbuda, 2006).

KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci çok sayıda araştırmacıyı etkilemiş olsa da (Ölmez, 2005; Aykaç, Parlak ve Özdemir, 2009; ETCF, 2009; Coşkun, 2000; OECD, 2005) özellikle yükselen piyasalar bağlamında bilgi eksikliği olduğu ileri sürülmektedir

(Çivi, 2000; Timuçin, 2010). Buna karşılık KOBİ'ler hakkında birbirinden farklı içeriğe ve tespite sahip birçok çalışma da yayınlanmıştır (Ulaş, 2004; KOSGEB, 2011). KOBİ'lerin uluslararasılaşmaları üzerine "International Marketing Rewiev" ve "European Journal of International Management" gibi önemli dergiler başta olmak üzere birçok yayın içerisinde uluslararası piyasalara dair tespitleri de içeren çalışmalar yer almıştır.

Bu tez çalışması içerisinde de tüm bu konuların temelinde yükselen piyasalar bağlamında KOBİ'lerin uluslararasılaşması konusu ele alınmaktadır. Özellikle de yükselen piyasalara giriş konusundaki faktörler de yine bu tez çalışması içerisinde yer alacaktır. Konu incelenirken deneysel hususlar ve mevcut kuramsal bakış açıları daha geniş bir biçimde ele alınacaktır.

Ortalama olarak beklenen büyüme hızının üzerinde büyüyen ve göreli olarak kişi başına düşen milli geliri düşük olan, olgun piyasalardan daha yüksek getiri elde etmenin olası, ancak daha yüksek risk ve dalgalanmaların bulunduğu gelişmekteki ülkelerin piyasaları olan yükselen piyasaların büyümesi ve küresel pazara katılması, dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmuş ve onu teşvik etmiştir. Bu nedenle, bu tür piyasaların oluşmaları ve küresel piyasaların bir parçası haline gelmeleri, aydınlatılması ve anlaşılması gereken bir husustur. Bu durum, 1980 sonrası liberalleşme ve özelleştirme süreçleri yoluyla oluşmuş ve dünyanın sıcak bölgeleri olarak görülen alanlarda meydana gelen hızlı ekonomik büyüme ve gelişmeye yol açmıştır (Peng, 2009; Atik, 2005; Çivi ve Çavuşgil, 2001; Yeldan, 2005; Peng, 2014).

Yükselen ekonomiler, “geçiş ekonomileri”, “gelişmekte olan ülke ekonomisi” ya da “geçiş ülkeleri ekonomileri” gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Geçiş ekonomileri kavramı kapsamlı bir kavram olmakla birlikte, sadece merkezi planlı ekonomilerden piyasa ekonomilerine dönüşen ekonomileri kapsamaktadır. Yükselen piyasalar kavramı, geleneksel bir ekonomik sistemden bir piyasa ekonomisine doğru gelişen ekonomileri içine almaktadır. Bu tez çalışmasında **Yükselen Piyasa** ifadesi tercih edilmiştir. Olgun piyasalarla ilgili olarak da "**Büyüyen Piyasalar**" tanımı kullanılmıştır.

Olgun piyasalar, büyüme aşamasına gelmiş, gelişme sürecine devam eden çok fazla yenilikçi fikir ve değişim olmadan büyümeye devam eden ekonomilerdir. Piyasa öncesi aşamadan, şirketlerin, piyasaların ve toplumun bütünsel ve başarılı reformlar yoluyla olgun batılı kapitalist ekonomi piyasasına dönüşme aşamasıdır (Jannson, 2005). Piyasa terimi çoğunlukla bir **ülke piyasası** anlamına gelmektedir. Yurt içi piyasa, iç piyasa anlamına eşit olup, içinden uluslararası alanda hizmet verecek kapasiteye erişen firma çıkaran piyasa anlamına gelmektedir. Öte yandan, ev sahibi piyasa ve dış piyasa terimleri, uluslararasılaşan firmaların girdikleri piyasalar anlamında kullanılmaktadır.

Son birkaç yıldır küresel ekonominin bu günkü görüntüsünü etkileyen belli başlı bazı olaylar meydana gelmiştir. Genişlemiş küresel ekonominin bir ana tetikleyici öğesi, 1980'lerde Çin'in yabancı sermayeye açılmak için uyguladığı "**Açık Kapı Politikası**"dır (Yılmaz, 2008; Orhan ve Bakkalcı, 2009; Azer, 2012). Bir diğeri ise, Hindistan'ın Çin'le aynı dönemde başlattığı reformlardır. 1990'ların başlarında, Hindistan sanayisinin üzerindeki devlet denetiminin kaldırılmasından ardından, ülkedeki ekonomik gelişmeyi hızlandıran yabancı yatırımların teşvik edilmesidir (Uyanık, 2011; Luce, 2008).

Bunlarla birlikte, Brezilya ve Meksika gibi Latin Amerika Ülkeleri 1980'lerin ortalarında uluslararası piyasalara açılmışlardır (Şimşek, 2007; Yürekli, 2004; Kubilayhan, 2013). 1989 yılında, önceleri kapalı olan merkezi ve doğu Avrupa'nın birleşmesini engelleyen Berlin Duvarı yıkılmıştır (Kavukçu, 2008). Böylelikle 1991 yılında Estonya, Letonya ve Litvanya gibi Baltık ülkelerinin bağımsızlıklarına kavuşmaları ile sonuçlanan, Sovyetler Birliği'nin çöküşü gerçekleşmiştir (Turan, 2006; Özsoy, 2006; Kavalalı, 2005).

2004 ve 2007 yıllarında birkaç Doğu Avrupa ülkesi Avrupa Birliği (AB) ile birleşerek, bu siyasal oluşumun genişlemesine katkıda bulunmuştur. 2000'li yıllarda bazı Afrika Ülkeleri, Asya'nın etkin güçleri Çin ve Hindistan'ın büyüme oranlarına yaklaşmaya başlamıştır (Aydoğdu, 2013). Dünyadaki yükselen piyasaların ortalama olarak, dünya nüfusunun %75'inden fazlasını teşkil ettiği, dünya GSMH'nın %20'lerinin üzerindeki kısmını oluşturduğu ve genelde çok yüksek ekonomik gelişme oranlarına sahipdir. Bu da 21. yüzyılın ilk yarısında da devam edeceği ön görülen devasa bir

piyasa gücü anlamına gelmektedir (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2013; Çivi ve Çavuşgil, 2001).

1990 yılından bu yana, yükselen piyasaların GSMH'larının büyüme oranları gelişmiş ülkelerin büyüme oranlarını geçmiştir. Bunun ötesinde, aralarındaki farkın da büyüdüğü görülmektedir. Yükselen piyasaların grup olarak en yüksek ortalaması, GSMH büyüme oranı bazında 2006 sonunda ortalama yaklaşık yüzde 8 olarak görülmüştür (Türkiye Vakıflar Bankası, 2007).

Euro Bölgesinde 2008'de %0,5 olarak gerçekleşen büyüme oranı 2009 yılında %-4,1 oranında gerilemiştir. 2010 yılı beklentileri Yunanistan'da başlayan ve diğer Avrupa ülkelerini de tehdit eden ekonomik krizdeki derinleşme ile bozulmuştur. AB'nin (27 ülke bazında) büyüme oranları 2010 yılında %2; 2011 yılında ise %1,5 olarak gerçekleşmiştir. Euro bölgesinde ise (16 ülke bazında); ekonomik büyüme, 2010 yılında AB'nin tamamından %0,1 puan farkla %1,9; 2011 yılında ise AB ile aynı oranda meydana gelmiştir. Bölge içi en düşük büyüme oranları %0-0,5 civarında Yunanistan, İsviçre ve Avusturya'da; en yüksek büyüme oranları %2-3 arasında Almanya, İngiltere ve Fransa'da oluşmuştur. 2012 yılında ise %0,3 küçülme beklenirken, 2013 yılı için %0,9'luk bir büyüme öngörülmüştür.

Gelişmekte olan ekonomilerde 2008'de %6,1 olarak gerçekleşen büyüme oranı 2009 yılında küresel finansal krizin de etkisiyle %2,5'e gerilemiştir. 2010 yılında %7,1 oranında büyüme sağlanması ve büyüme oranının tekrar kriz öncesi düzeyin üzerine çıkması beklentisi gerçekleşmiş hatta oran %7,5 büyüklüğüne erişmiştir. 2011 yılı için yapılan büyüme oranının biraz gerileyeceği ve %6,4 olarak gerçekleşeceği tahmini ise %6,2 gerçekleşme oranı ile büyüme, beklentilerin altında bir seviyede meydana gelmiştir. 2012 yılında ise büyüme oranlarının %5,7'ye yaklaşması beklenirken 2013 yılı için gerçekleşmesi beklenen oran %6 civarındadır (İAV, 2013;).

Bu çalışmada konu edilen Afrikada GSMH büyüme oranları, küresel ekonomik krizlere ve toplumsal olaylar neticesinde Afrika'da ortalama yaklaşık %5'dir (IGME, 2011).

Türkiye'nin izlediği dış politika çerçevesinde 1998 yılında Afrika ülkeleriyle siyasi, askeri, kültürel ve ekonomik ilişkilerimize bir ivme kazandırmak amacıyla "**Afrika'ya Açılım Eylem Planı**" oluşturulmuştur. Bu bağlamda, Dış Ticaret Müsteşarlığınca 2003 yılı başında "**Afrika Ülkeleriyle Ekonomik İlişkilerin Geliştirilmesi Stratejisi**" hazırlanmış ve 2005 yılı Türk hükümeti tarafından "Afrika Yılı" ilan edilmiştir. Bunlara ilaveten, karşılıklı üst düzey ziyaretlerin gerçekleştirilmesi, yeni ekonomik ve ticari anlaşmaların akdi, ekonomik ve siyasi ilişkilerimizi çeşitlendirilerek geliştirmektedir.

Yükselen piyasalar sadece bir iş imkânı sunmakla birlikte aynı zamanda her sene artan bir miktarda Batılı firmalar ve Türk firmasını küresel piyasalara dâhil olmasına neden olmaktadır (Çivi ve Çavuşgil, 2001). Hızlı büyüyen BRICK ülkelerinden Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin firmaları başarılı bir şekilde küresel piyasalara girmeye başlamışlardır (Agauiar ve ark., 2009). Yükselen piyasalar bu pazarlara giren firmalara heyecan verici iş potansiyeli sunmaktadır.

- Afrika kıtasında faliyet gösteren ülkeler ve ekonomik, ticari ve siyasi yaklaşımları:

Afrika kıtası şimdiye değin taşıdığı tüm zenginlikleri gerek beşeri, gerek hammadde olarak sınırları dışına, kendisini zenginleştiremeden bırakmak zorunda kalmıştır. Oysa bugün değişen üretim, tüketim ve pazarlama biçimleri, değişen işbirliği kavramı artık tek taraflı kazananlara izin vermeyen bir yapıya sürüklenmektedir. Yeni yüzyıldaki iş ve ortaklık gerçekleştirme biçimi hem ekonomik hem de siyasi olarak karşılıklı kazanma ilkesi çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle artık Afrika ile kurulacak ilişkilerin tek taraflı kazanç ilkesine değil, iki taraflı kazanç ilkesine göre inşa edilmesi gerekmektedir. AB ve ABD'nin Afrika ülkeleri ile geçmişte kurmuş olduğu ilişkilerin Afrikalı zihinlerde bırakmış olduğu kolektif anılar, "Kara Kıta"nın bu bölgelere yaklaşımına belirgin bir ket vurmaktadır. Dahası AB ile ABD'nin Afrika'ya gerçekleştirdiği yatırım ve yardımları çeşitli demokratikleşme koşullarına bağlı olarak sağlaması, Afrika'da, Afrika ülkelerinin iç işlerine müdahale olarak algılanmakta ve "yeni sömürgecilik" olarak tanımlanmaktadır.

Bu nedenle Afrika kıtası, kolektif hafızasında, kötü bir geçmiş barındırmayan bölgelerle işbirliği yapmaya daha yakın durmaktadır. Kıtanın sahip olduğu kaynaklar ise, dünyanın her bölgesini, Kara Kıta ile iş yapmaya yöneltmektedir. Bu nedenle kıta ile sorunsuz geçmişleri bulunan bölgeler önemli bir avantaj elde etmektedirler. Çin bugün bu boşluğu oldukça iyi bir şekilde değerlendirmekte ve kendi elinde aşırı bir şekilde biriken döviz rezervlerini, Kara Kıta'da yatırımlar şeklinde yönetmektedir.

Bu durum hem Afrika'nın ülkeler ve yatırımcılar bazında dünya ekonomisine yeni bir aktör olarak katılabilmesine izin vermekte, hem de Çin'in bugüne kadar taşımış olduğu ucuz üreticilik vasfını, ondan yeni yüzyılda devralmasına olanak sağlamaktadır. Çin ise, dünya sisteminde önemli bir güç olmak yolunda hem üretim biçimini değiştirerek, hem de siyasi güç kazanarak yenilikçi adımlar atmış olmaktadır. Bu iki bölge arasındaki işbirliğinin dünya dengelerini yakın zamanda belli bir değişime zorlayacağını söylemek artık mümkündür.

ÇİN

1. Bilgi almak için www.focac.org

2. Çin -Afrika İlişkileri :

a. Çinin Afrika politikası 2000 yılında stratejik olarak başlamış ve artan bir ivme ile devam etmektedir.

b. Politik İlişkiler: Birçok Afrika ülkesi ve Afrika'da faaliyet gösteren ülkelerle politika, sağlık, eğitim, savunma alanlarında çok sık ve bakanlar düzeyinde toplantılar, belli periyotlar da zirveler yapılmakta ,kararlar alınmakta ve sonuçları hayata geçirilmektedir.

c. Ekonomik ve Ticari İşbirlikleri: Çin, birçok Afrika Ülkesi ile ekonomik ve ticari iş birlikleri yapmaktadır. Bunları bölgesel ekonomik iş birlikleri ile ilişkilerde, gümrük ve çift taraflı vergilendirme anlaşmalarında görmek mümkündür. Petrollerin ve madenlerin İşletilmesi yanında Çin için Afrika ülkelerinde alt yapıların oluşturulması, havaalanları ve kara ve tren yolları yapılması, serbest ticaret bölgeleri oluşturulması, hastaneler, laboratuvarlar açma konularında uzun vadeli krediler elde edilmesi, "örtülü

ödenek" şeklinde değerlendirilebilecek bir fon üzerinden bazı kurum ve kuruluşlara paralar aktarılması, çeşitli konularda yüklüce bağışlar yapılması da ticari konuları tasarılardan fiiliyata geçirilmesine dair adımlardır. Çin'in Exim Bank'ı da Afrika'ya uzun vadeli ve ucuz krediler vermektedir. Çin'in Afrika ile olan yatırım ve ticareti ABD'yi geçmiştir.

d. Kültürel İş Birliği: Çin'in Çin kültür ve dilini öğreten Konfüçyüs (Confucius) enstitüleri Afrika'nın pek çok bölgesinde açılmaktadır. Benzeri enstitüler de Çin'de Afrika yerel dil ve kültürlerinin öğretimi desteği vermektedir. Afrika ülkelerindeki yerel dili bilen insanlara bazı destekler ve vergi kolaylıkları sağlanmaktadır. Ayrıca Çin'de bulunan sağlık birimleri bazı Afrika ülkelerine sağlık alanında bilgi ve donatım desteği de vermektedir. Öğrenci değişimleri de yoğun bir biçimde sürdürülmektedir. Film ve yiyecek-içecek festivalleri, öğrenci gezileri, küçük ve muhtaç çocuklara bağışlar ile hastalıklara karşı bilinçlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

HİNDİSTAN

Hindistan'ın Afrika ile ilişkisi antik çağlara dayanmaktadır. Bu ilişkilerin kuvvetli hale gelmesi sekizinci yüzyıl sonrasına dek uzanmaktadır. Afrika'da bu tarihlerden gelen bir mirasın varlığından söz etmek mümkündür. 19. yüzyılda Hindistan Yarımadası ve Afrika'nın çok büyük bir kısmı Büyük Britanya İmparatorluğu'nun yönetimi altındaydı. Mumbai, İngiltere ile Afrika arasındaki fil dişi ticaretinin merkeziydi. Bugün ise Hintli firmalar yurt dışında sayısız firmaları devralmaktadır. Aynı zamanda, bu firmalar Afrika'ya açılmaktadırlar. Haziran 2008'de, Hintli telekomünikasyon devi olan Bharti Airtel, 9 milyar $'a Zain Afrika'yı satın almıştır. Hindistan ve Afrika arasındaki ticaret son on yılda katlanarak büyümüştür. 2015 yılında bu ticaret ilişkisinin değerinin 90 milyar $ olacağı öngörülmektedir. Hindistan, Çin, AB ve ABD 'den sonra Afrika'nın en büyük ticaret ortağı olarak ortaya çıkmıştır. Afrika'da Hindistan'ın AB, Çin, BAE, ABD ve ASEAN (Bruney Sultanlığı, Kamboçya, Endonezya, Laos, Malezya ,Burma, Filipinler, Singapur, Tayland ve Vietnam) altıncı büyük ticaret ortağı olmuştur. 2012 de Hindistan, Afrika'nın ekonomik kalkınması adına iş birliği yapacağı taahhüdünde bulunmuştur. Hintli firmalar kaynak zengini olan bu kıtaya yapmış oldukları 34 milyar dolarlık yatırıma ilaveten 54 milyar dolarlık boru

hattı yatırımı yapacaktır. Hindistan Afrika'daki ülkelere uzun vadeli kredi sözleri de vermektedir.

BRICS üyesi olan Hindistan'ın Afrika ile ilişkilerine katkı sağlayan bir diğer platform da Hindistan, Brezilya ve Güney Afrika Cumhuriyeti arasında 2003 yılında başlatılan IBSA Forumu'dur. Son yıllarda Hintli özel teşebbüslerin, Doğu ve Güney Afrika bölgelerindeki girişimleri dikkat çekerken, Tata ve Vendata gibi şirketlerin yaptıkları geniş ölçekli yatırımlara paralel olarak pazardaki paylarında artışlar kaydedilmektedir. Hindistan'ın ECOWAS ile güçlenmekte olan ilişkileri, Afrika'nın Batı kesiminde de daha fazla söz sahibi olmasına imkan tanımaktadır. 2015 yılında yapılması öngörülen Hindistan-Afrika Forumu da Yeni Delhi'nin kıtadaki gelişimini destekleyecektir.

BREZİLYA

Brezilya'nın son yıllarda Afrika pazarındaki artan rolü aslında yeni bir durumu ifade etmemektedir. Bu ülke, varlığını 1970-1980 yıllarından beri hissettirmeye başlamıştı. Brezilya'nın Afrika politikası ülkenin iddialı olduğu küresel dış politikası ile yakın ilgilidir. Çin, Hindistan ve Afrika'da ortaya çıkan diğer güçler karşısında Brezilya'nın, Afrika kıtası ve üzerindeki nüfusun önemli bir kısmını teşkil eden Afrika kökenlilerle rekabetçi bir yaklaşımla tarihi-kültürel yakınlık (köle ticareti, tarihi bağlar ve Afro-Brezilyan kültür) kuruduğu düşünülebilir. Brezilya'nın yatırım ve ticareti Portekizce konuşan ülkeler, PALOP (Angola - Cape Verde / Yeşil Burun Adaları - Gine Bissau - Mozambik - São Tomé ve Príncipe) üzerine yoğunlaşmıştır. Brezilyanın Afrika'daki önceliği diplomasi yolu ile ilerlemek olduğundan Afrika genelinde temsilciliklerini arttırmıştır. Buna bağlı olarak kıta genelinde Afrika'daki ülkelerle çok taraflı ilişkiler başlatmıştır. Büyük Brezilyalı şirketler yatırımlarını ve bu ülkelerle ticareti önemli ölçüde arttırmışlardır. Ancak bu artış hiçbir zaman 1980 ortalarındaki seviyelere ulaşamamış, hatta 2007 yıllında azalma dahi gözlemlenmiştir. Brezilya'nın ticareti çoğu petrol ihracatçısı olan bir ülke üzerine yoğunlaşmıştır. Brezilya'nın petrol rezervlerinin sürekli gelişimi Afrika'dan bu ülkenin petrol ithalatını azaltmasına neden

olabilecektir. Ancak Brezilyalı şirketler yeni yatırımlar için fırsatlar ve yeni ülkeler aramaktadırlar. Etanol ve BioFuel üzerine yapılacak bu yatırımlar Afrika ülkeleri için yeni fırsatlar yaratacaktır. Uygulanacak stratejiler yurtiçinde başarı ile uygulanmış teknik alt yapılı olacaktır. Afrika ortamında başarılı sonuçlar alınacaktır. Projelerin yarısı Portekizce konuşan beş ülkeye diğerleri ise 23 ülkeye dağılmıştır. Brezilya üniversitelerinde Afrikalı öğrencilere okumaları için burs ve yer temin edilmektedir. Öğrencilerin çoğu PALOP ülkelerindendir. Kısa bir zaman önce Unilab adlı bir Afrika Üniversitesi açılmıştır. Bu üniversite için beklenen öğrencilerin yarısının (yaklaşık 5000 kişi) Afrika'dan geleceği tahmin edilmektedir. Bu gelecekte Brezilya'nın Afrika ile ilişkilerini güçlendirecek çok güzel bir yatırımdır.

28 Afrika ülkesinde faaliyet gösteren enerji şirketi Petrobras, uçak üreticisi Embraer ve Afrika'daki Brezilyalı en büyük yatırımcı şirket konumundaki madencilik devi Vale, Brezilya'nın Afrika'daki pastadan aldığı payı attırmakla birlikte ticaret hacmine somut katkılar sağlamaktadırlar. Brezilya'nın Afrika politikasında, PALOP ülkelerinin yanı sıra Nijerya ve Güney Afrika Cumhuriyeti'nin de öncelikli ülkeler arasında bulundukları görülmektedir.

RUSYA

Rusya'nın Afrika ile ekonomik ilişkileri 2000 yılından sonra hız kazanmıştır. Kremlin, Afrika'daki ülkelerle sıkı ilişkiler kurmaya başlamıştır. Rusya ile Afrika kıtasındaki ülkeler arasında ekonomik ve ticari iş birlikleri başlamış ve büyük hacimlere ulaşmıştır. S.S.C.B içerisinde daha fazla ülke olduğunu düşünüldüğünde ticaret hacim eskiye göre daha az olduğu görülmektedir. Rusya geo-ekonomik hedefleri doğrultusunda bu ilişkileri geliştirmek isterken, Rus firmaları doğal kaynaklara ulaşmak için ilişkileri ve hedefleri yenileyerek daha geniş bir alanda iş görmeye başlayarak Rusya'nın bölgedeki rolünü ve nüfuz alanını genişletmişlerdir. Rus firmalarının yeni kaynaklar arayışında olmasının kazancını Afrika ülkelerinin de paylaşması beklenmektedir. Kazanç sadece parasal olmayıp, yeni yatırımlar ve sosyo-ekonomik büyüme ve gelişme şeklinde olacaktır. Rusya'nın enerji keşfi ve üretim uzmanlığı, G8'e olan üyeliği, Afrika ülkelerine güçlü olma ve sürdürülebilir ekonomik büyüme gibi avantajlar sağlamaktadır.

BRICS üyeliği sayesinde Afrika'daki rekabete daha güçlü ve aktif katılma emareleri gösteren Rusya'nın ilişkilerinde Güney Afrika, Angola ve Zimbabve gibi ülkeler ön plana çıkarken, Güney Afrika ile yapılan nükleer enerji ve Angola ile yapılan silah anlaşmaları, Rusya'nın ekonomik önceliklerden ziyade askeri politikaları ile gündemde daha fazla yer işgal ettiğini göstermektedir. Ayrıca Rusya'nın Çin ile birlikte BM'deki veto yetkisini kullanmak suretiyle, Batılı ülkelerin bilhassa Sudan ve Zimbabve üzerindeki kapsamlı yaptırımlarının önüne geçmesi, Afrika kamuoyundaki prestijini arttırmaktadır.

GÜNEY AFRİKA

Afrika kıtasını en içinden takip eden ülkedir; "www.ai.org.za" adlı internet sitesi vasıtasıyla çalışmalar yapmaktadır. Bilgi toplamak ve bilgi vermek vasıtasıyla yatırımcıları, ticaret yapacak olanları aydınlatmak istemektedirler.

Gelişmiş bir finans sistemine sahip olan ve yatırımlar başta olmak üzere birçok konuda Afrika'nın giriş kapısı olarak adlandırılan Güney Afrika Cumhuriyeti'nin aynı zamanda birçok kıta ülkesinde yatırımları bulunmaktadır. Güney Afrika Kalkınma Topluluğu'nun (SADC) başını çekmekte olan ülkenin, son dönemde yatırım yaptığı kıta ülkeleri arasında Güney'den Angola, Mozambik ve Zambiya; Doğu'dan Kenya ve Tanzanya ile Batı Afrika'dan Gana ön plana çıkmaktadır.

BRICS

BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika Cumhuriyeti) terimi, Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika'nın ekonomilerini kastetmek için kullanımaktadır. BRICS, bu ülkelerin İngilizce isimlerinin baş harflerinden oluşur (Brasil, Russia, India, China, South Africa). Bazıları bu ülkelere Meksika'yı da ekleyerek "BRIMC" de demektedirler. BRICS ülkeleri hızlı bir gelişim içerisindedirler ve tahminlere göre 2050 yılında önemli konumları bulunacaktır. Üyelik konusundaki potansiyel ülkeler Endonezya, Türkiye, Almanya'dır.

ABD hakimiyetindeki Dünya Bankası (WB) ve Uluslararası Para Fonu'na (IMF) alternatif olarak kurulan, BRICS ülkelerinin (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney

Afrika) fonladığı ve yönettiği BRICS Kalkınma Bankası olarak anılan "Yeni Kalkınma Bankası" (The New Development Bank (NDB), ismi mevzu bahis ülkelerin Afrika'da ticaret ve yatırım yapmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

Öte yandan Çin, Hindistan ve Brezilya'nın OECD Kalkınma Yardım Komitesi'ne üye olmamalarından ötürü Afrika'ya yapmakta oldukları kalkınma yardımları, standart mekanizmalara tabii olmadan gerçekleşmekte, kayıt dışında tutabilmekte ve öncelikli olarak yardıma ihtiyaç duyan ülkelerden ziyade kaynak zengini ülkeler ön planda tutabilmektedir. BRICS ülkelerinin Hedefleri Afrika'nın klasik partnerlerinden farklı olarak "Win-Win" (Kazan/Kazan) ilkesini kendilerine ilke edinmiş olmalarıdır.

JAPONYA

Tokyo, Japonya'da her beş yılda bir düzenlenen konferans olan ve amacı Afrikalı Liderler ve Kalkınma Ortakları arasındaki yüksek düzeyli politika diyalogunu teşvik etmek olan, "Afrika Kalkınma Tokyo Uluslararası Konferansı" (TICAD), Japonya ve Afrika ülkeleri arasındaki yatırım ve ticarete yön vermektedir (www.mofa.go.jp/region/africa/ticad/). Bu konferansa ev sahipliği yapan taraflardan biri Japonya, diğerleri ise Birleşmiş Milletler Özel Afrika Danışmanlığı (UN-OSSA) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)'dır. Her beş yılda bir yapılan ve 2013'de beşincisi yapılan bu konferanslar serisi vasıtasıyla Japonya'nın Afrika ekonomisine katkısı hiç de azımsanmayacak bir seviyeye ulaşmıştır. Beşinci konferans sonrası 27 milyar dolarlık bir paket Afrika'nın hizmetine sunulmuştur. Japonya, kıtadaki rekabet gücünü arttırabilmek için Afrika'da faaliyet göstermekte olan 227 dolayındaki Japon şirketlerin sayısının da çoğalmak istemektedir. Japonya'nın önümüzdeki dönemde Çin ile Afrika'da daha yoğun bir rekabete girişeceği öngörülmektedir. Bu amaç doğrultusunda, TICAD'ın yanı sıra Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) ile Japonya Dış Ticaret Örgütü (JETRO) de önemli sorumluluklar üstlenmektedirler.

AB (AVRUPA BİRLİĞİ)

Avrupa Birliği ülkelerinin ticaret hacmi ve yatırımları geçmiş yıllara nazaran düşme göstermesine rağmen son yıllarda yukarıya doğru bir seyir izlemektedir. Afrika

kıtasına artan ilginin temelinde, genç nüfus, ucuz iş gücü ve zengin enerji kaynaklarının varlığı yatmaktadır. Avrupa, Amerika, Çin, Rusya, İran ve Türkiye kıtada etkinliklerini geliştirmek için yeni politikalar üretmektedirler. Ancak, Afrika'da rekabeti en yoğun yaşayanlar Avrupa Birliği ve Çin'dir. Avrupa Birliği ülkeleri ve Afrika kıtasının ilişkilerinin geçmişi sömürgeciliğe dayanmaktadır. Bugün, AB'nin Afrika'ya bakışı kıtada faaliyet gösteren diğer ülkelerin Kazan-Kazan'cı yaklaşımları sayesinde iyileşme göstermektedir.

Afrika kıtası ile siyasi diyalogu derinleştirmek isteyen AB, Afrikalı ortaklar ve özellikle Afrika Birliği ile ilişkilerin yoğunlaştırılmasını amaçlamaktadır. 2007'de Lizbon'da düzenlenen Avrupa Birliği-Afrika Birliği Zirvesi'nde ise 2015 açılımı çerçevesinde göç, iklim değişikliği, enerji güvenliği ve insan hakları alanlarında işbirliğinin geliştirilmesi temel gündem maddeleri olarak tartışılmış ve ilişkilerin ana ekseni aynı prensiplerle belirlenmiştir.

AB ile Afrika ülkeleri arasında kurulan işbirliği antlaşmaları ve yardımlara rağmen, bir takım sorunlar da gözlemlenmektedir. Afrika ülkeleri, altyapı yetersizliği dolayısıyla, finansal işbirliği, pazar erişimi ve dış borçlar konularında uzun vadede bir uyum talep etmişlerse de, AB üyeleri bu talebe karşı çıkmışlardır. Yardımlar önceki antlaşmalara göre ülkelerin nüfusuna ve büyüklüğüne göre belirlenirken, AB'nin devletlerin performanslarına göre yardım yapmaya karar vermesi, Afrika devletleri açısından sübjektif karar verileceği endişesine sebep olmaktadır. Bunların yanında terörün ve yasa dışı göçün engellenememesi, çatışmalar, soysal eşitsizlikler, silah uyuşturucu ticareti, demokrasi ve insan haklarının ihlali gibi konular iki kıta arasındaki diğer sorunlardır.

ABD (AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ)

Afrika Büyüme ve Fırsat Kanunu (AGOA) 2000 Yasası Ticaret ve Kalkınma Yasası 18 Mayıs 2000 tarihinde yürürlüğe girmiştir (http://trade.gov/agoa/). Afrika ülkelerinin ekonomilerini dışa açmak ve serbest piyasa oluşturmak için maddi teşvikler sunmaktadır. Ayrıca Afrika ülkelerindeki Amerikan temsilcilikleri çok geniş personel

yapısı ve Amerikalı yatırımcı ve tüccarlara sundukları bilgi kaynakları ve danışmanlık hizmetleriyle fark yaratmaktadırlar.

ABD-Afrika Liderler Zirvesi kapsamında 5 Ağustos 2014 tarihinde Washington'da gerçekleştirilen "İş Forumu", ticari ilişkilerde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Burada imzalanan anlaşmalar itibariyle, "The Caterpillar", "The Blackstone Group", "IBM", "MasterCard" ve "Walmart" gibi devlerin gelecek yıllarda Afrika pazarındaki rekabette daha fazla söz sahibi olacakları görülmektedir. Özellikle Afrika'nın en büyük şirketi Dangote Group ile Amerikan The Blackstone Group arasında imzalanan mutabakat anlaşması kapsamında, Sahra altı Afrika'da enerji ve altyapı alanlarında 5 milyar dolarlık bir yatırım yapılması konusunda mutabakata varılmıştır.

Diğer taraftan, Amerikalı ve Afrikalı şirketleri aynı çatı altında buluşturan Afrika İşbirliği Konseyi de ticari ilişkilerin güçlendirilmesi noktasında önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca Birleşik Devletler Eximbank tarafından geçtiğimiz yıl yapılan açıklamada, girişimcilerin Sahra altı Afrika'ya yönelmelerinin teşvik edilmesi noktasında kredi desteklerinin arttırılacağı açıklanmıştır. ABD Ticaret Bakanlığı ise kıtadaki ticari hizmetleri kolaylaştırmak amacıyla Mozambik, Angola, Etiyopya ve Tanzanya'da dört yeni ofis açmıştır.

Anılan devletlerin Afrika kıtasına olan ekonomik ve siyasi yaklaşımlarını yukarıdaki kısa notlardan ve gözlemlerimden çıkarımlarımı özetlersek:

1. Bu ülkeler kıta ile ilişkilerini uygulanabilir plan program ve stratejilere dayandırmakta en uzun beş yıllık planlar yapmaktadırlar.

2. Kıtadaki ülke ve ekonomik birlik yetkilileri ile en üst düzeylerde etkili ve verimli zirveler yapmaktadırlar.

3. Kıta'ya yönelik özel finans kurum ve kuruluşları kurmaktadırlar,

4. Ekonomik Birlikler ve Ülkelerle çeşitli ve kapsamlı anlaşmalar (savunma, finans, gümrük, vergilendirme, standardizasyon, vb.) yapmaktadırlar.

5. Bu ülkeler bünyelerinden çeşitli nam ve fasıllarda büyük sayılabilecek meblağlarda parayı Afrika'daki ülkelerde yapılacak yatırım ve ticaretin finansmanına ayırmaktadırlar,

6. Kıtadaki bazı ülkelere askeri destek ve yardımlar yapmaktadırlar,

7. Kıtadaki ülkelerde sosyal sorumluluk projeleri üstlenmektedirler (Sağlık, eğitim, kültür),

8. Bu ülkeler, kıtada ki ülkeler veya kendi ülkelerinde kıtaya yönelik medya faaliyetlerinde bulunmaktadırlar,

9. Kıtadaki ülkelerin kurum ve kuruluşlarındaki personele eğitim desteği vermektedirler,

10. Kıtadaki ülkelerden öğrenci kabul etmekteler ve onları (genellikle kendi yatırım ve faaliyetlerini destekleyecek bir bicimde) yetiştirmektedirler,

11. Kendi öğrenci ve araştırmacılarını da bu ülkelere göndererek bilgi ve görgülerini geliştirmekte ve güncek tutmaktalar,

12. Karşılıklı turizm faaliyetleri desteklenmekte ve bu faaliyetlerin çevreci olmasına özen gösterilmektedir.

13. Yerel lisanlarında öğrenilmesine önem vermekteler, bunları bilenlere ve/veya öğrenenleri çeşitli şekillerde teşvik etmektedirler.

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ)

KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlere yönelmesi, bu konuda teşvik edilmeleri hususundaki genel eğilim, küreselleşmenin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu eğilimin nedeni, uluslararası planda tecrübeli şirketlerin büyük bir kısmını oluşturan büyük firmalara nazaran KOBİ'lerde daha etkili olmasıdır (UNCTAD, 2011; Gjellerup, 2000).

KOBİ'lerle büyük firmalar arasında ayrım muhtelif ölçütlere dayandırılabilmektedir. KOBİ'lerle ilgili olarak dünyada tek bir tanımlama söz konusu değildir (OECD, 2002); Avrupa'da KOBİ tanımı 250'den az işçi çalıştıran firmaları kapsamaktadır. Bununla birlikte yıllık ciro ve bilanço değerleri de göz önüne alınmaktadır (European Commission **EC**, 2008).

Tablo 1. KOBİ'leri Belirleyen Ana Faktörler

FİRMA KATEGORİSİ	**ÇALIŞAN**	**CİRO**	Ya da	**BİLANÇO TOPLAMI**
Medium-sized	< 250	≤ € 50 m	≤ € 43 m	
Small	< 50	≤ € 10 m	≤ € 10 m	
Micro	< 10	≤ € 2 m	≤ € 2 m	

(Bu tabloda sadece özel firmalar dikkate alınmıştır) Kaynak: E.C. Enterprise and Industry, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index en.htm 11.12.2013

ABD'de ise KOBİ olma sınırı 500 işçi olmakla birlikte, bazı sanayi dallarında bu sayı 1500'e kadar çıkabilmektedir (USA Small Business Administration, 2015). Dünyanın Çin gibi uzak ve farklı piyasa yapısına sahip bölgelerinde ise KOBİ tanımı ABD ve Avrupa'dan farklıdır. Çünkü Çin'de bir KOBİ, sanayide 2000, inşaatta 3000 sınırı ile işçi çalıştırmak durumundadır (Facilitating SME: The Chinese Perspective, 2013).

Türkiye'deki KOBİ tanımı, son olarak 4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazete'de yapılmıştır. KOBİ tanımı ve kriterleri: Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ), iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali

bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirası'nı aşmayan ve yayımlanan yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler şeklinde ifade edilmiştir.

Türkiye'de olduğu kadar hemen hemen tüm dünya ülkelerinde KOBİ'ler, sayısal miktar, istihdam hacmi, üretim değeri, gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisinin ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel unsurudurlar.

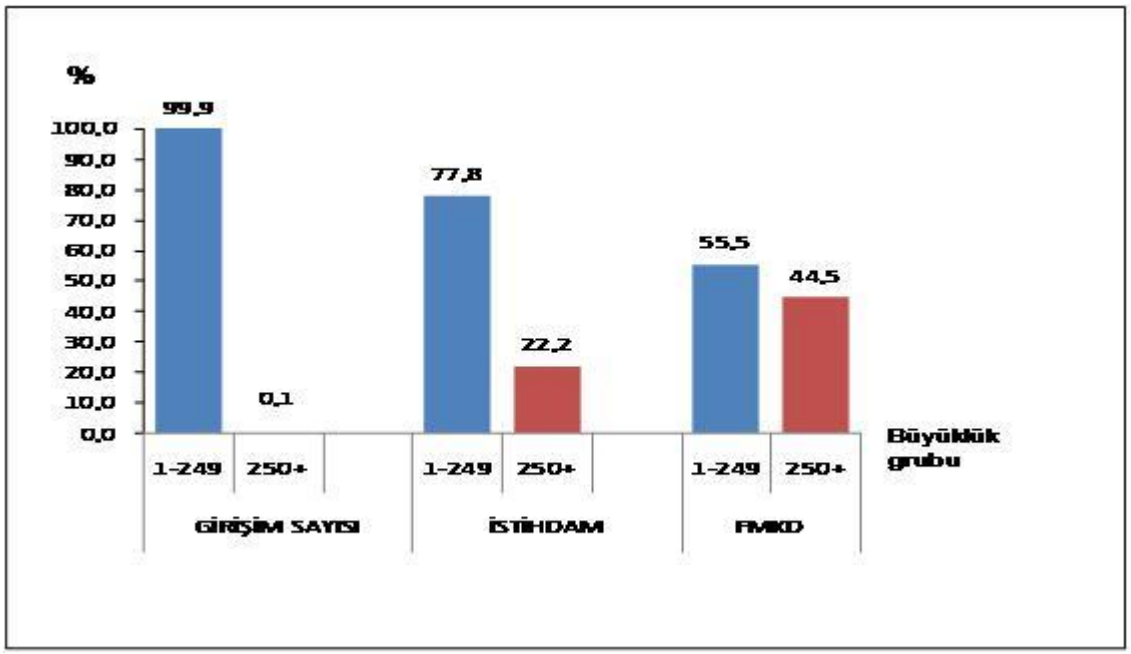
Tüm ülkelerde KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki oranı % 96'dan fazladır. Almanya, Fransa ve Japonya'da bu oran %99'dur. Öte yandan KOBİ'ler, tüm ülkelerde istihdama en fazla katkıda bulunan işletmelerdir. Örneğin ABD'de KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payı %58, Japonya ve İtalya'da ise % 80'den fazladır.

Tüm ülkelerde olduğu kadar Türkiye'de de 1990 yılı verilerine göre tüm firmaların %99,2'sini oluşturan, toplam istihdamın %53'ünü sağlayan, toplam yatırımın %26,5'ini gerçekleştiren ve yaratılan katma değer içinde %38 oranında pay sahibi olan KOBİ'lerin ekonomi içinde büyük bir yeri ve ağırlığı bulunmaktadır. Öte yandan, ülkemizde sektörel bazda katkılarına bakıldığında KOBİ'lerin toplam firmaların tarım sektöründe %99,9'ini, sanayi sektöründe %98,6'sını, ticaret ve hizmet sektöründe %98,5'ini oluşturduğunu; istihdam bakımından KOBİ'lerde çalışanların tarım sektöründe %99,8, sanayi sektöründe %45,6 ticaret sektöründe %90 pay tuttuğunu; toplam üretimin tarım sektöründe %95'inin ve sanayi sektöründe % 45,4'ünün yine KOBİ'ler tarafından üretildiğini söylemek mümkündür (Ekodiyalog.com, 2013).

KOBİ'lerin bulundukları ülkedeki ekonomiye katkılarını;

- İstihdam yaratması,
- Esneklikleri sayesinde yeniliklere uyum,
- Girişimciliği Teşvik,
- Butik üretim sayesinde Ürün Farklılaşması,
- Büyük işletmelere Ara Mal Teslimi, olarak sıralamak mümkündür (Bayügen ve Kütükoğlu, 2012).

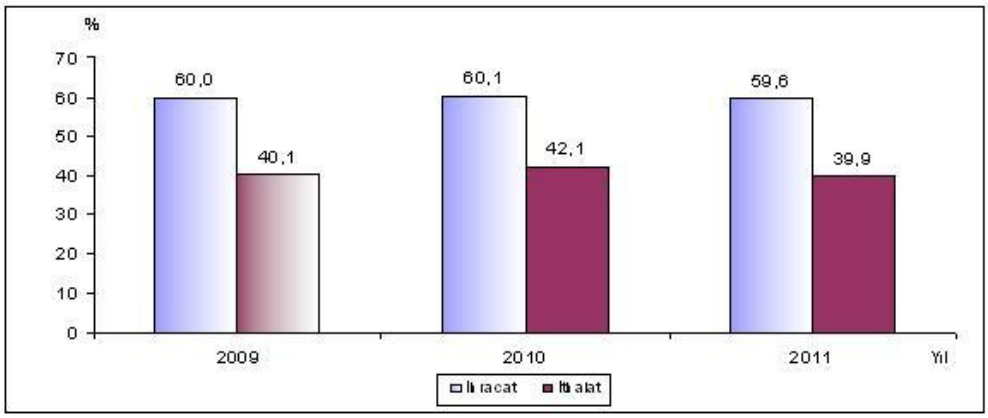
Türkiye'deki KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,9'unu, istihdamın %77,8'ini, maaş ve ücretlerin %51,5'ini, cironun %64,8'ini, faktör maliyetiyle birlikte katma değerin %55,5'ini, maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %41,1'ini oluşturmaktadır.



Şekil 1: KOBİ' lerde büyüklük grubuna göre girişim sayısı, istihdam ve faktör maliyetiyle katma değerin (FMKD) dağılımı (%)

Kaynak: TUIK Haber Bülteni (2012), KOBİ İstatistikleri, TC.Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Ankara.19.10.2012 Sayı:13146

KOBİ'lerde girişimlerin ekonomik faaliyetlerin istatistikî sınıflamasına (NACE Rev.2) göre; %42,4'ü toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı; %16,5'i ulaştırma ve depolama; %12,9'u imalat sanayinde faaliyet göstermişlerdir. Girişim sayısında en yüksek paya sahip olan toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı faaliyetindeki KOBİ'lerde istihdam payı %34,5, maaş ve ücret payı %27,9, ciro payı %56,8, faktör maliyetiyle katma değer payı %29,9, maddi mallara ilişkin brüt yatırım payı ise %28,3 olarak gerçekleşmiştir. Dış ticaret istatistiklerinde ihracatın %59,6'sını da KOBİ'ler gerçekleştirmiştir.



Şekil 2: KOBİ'lerin dış ticaretteki payı (%)

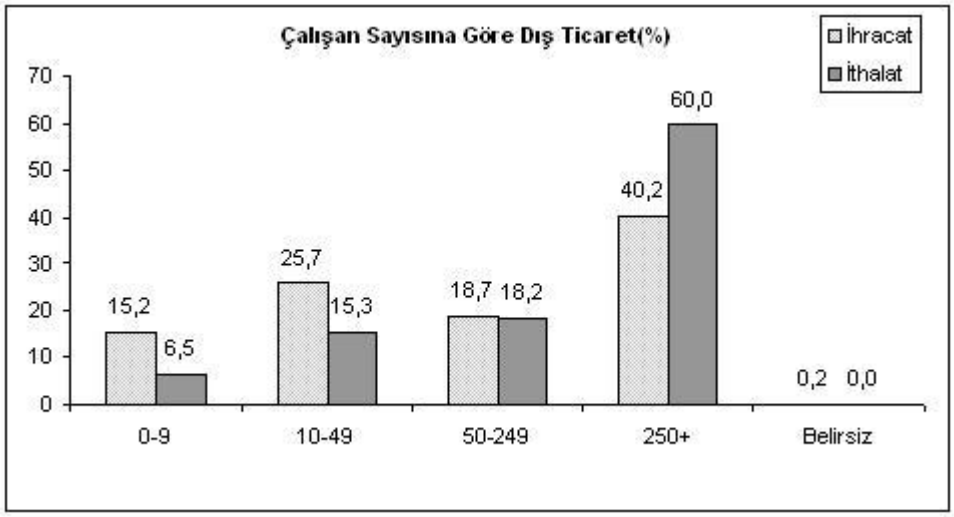
Kaynak: TÜİK Haber Bülteni

2011 yılında ülke gruplarına göre dış ticaret incelendiğinde, Avrupa ülkelerine yapılan ihracatın %53,3'ü, Asya ülkelerine yapılan ihracatın ise %32,6'sı KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. İthalatta ise KOBİ'lerin yine Avrupa (%51,8) ile Asya (%36,7) ülkelerinden yapılan ithalatta önemli paya sahip oldukları görülmüştür. KOBİ'lerin yapmış olduğu ihracatın 2011 yılında %91,8'i imalat sanayi ürünleridir. Bu sektör içinde yer alan giyim eşyasının payı %15,0, ana metallerin payı %12,7 ve tekstil ürünlerinin payı ise %9,8 oldu. KOBİ'lerin yapmış olduğu ithalatta ise öne çıkan sektörler kimyasallar ve kimyasal ürünler (%15,9), başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipmanlar (%12,7) ve ana metallerdir (%12,1).

2011 yılında 52,495 girişim ihracat, 63,351 girişim ithalat yapmıştır. İhracatın %59,6'sı 0-249 kişi çalışan ve KOBİ olarak değerlendirilen girişimler tarafından gerçekleştirildi. İthalatın ise %39,9'u KOBİ'ler tarafından yapıldı.

İhracatta 0-9 kişi çalışan mikro girişimlerin payı %15,2 olurken, %25,7'si 10-49 kişi çalışan küçük ölçekli girişimler, %18,7'si 50-249 kişi arasında çalışan sayısına sahip olan orta ölçekli girişimler ve %40,2'si 250+ kişi çalışan kapasitesine sahip girişimler tarafından gerçekleştirilmiştir.

İthalatın %60'ı 250+ kişi çalışan sayısına sahip olan büyük girişimler tarafından gerçekleştirilirken, 0-9 kişi çalışan sayısına sahip olan mikro ölçekli girişimlerin payı %6,5, 10-49 kişi çalışan sayısına sahip olan küçük ölçekli girişimlerin payı %15,3 ve 50-249 kişi çalışan sayısına sahip olan orta ölçekli girişimlerin payı %18,2 olmuştur (TÜİK, 2012).



Şekil 3: Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaret (%)

KOBİ'lerin önemi, istihdamı teşvik edici rollerinden dolayı sıkça tartışılmaktadır (Çatal, 2013; Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı, 2011; E.C.Enterprice and Industry, 2013; E.C. Growth Internal Market, 2013). KOBİ'ler küresel ekonominin itici gücü olarak görüldükçe ve oldukça kalabalık olan sayılarına da bakıldıkça, pek çok ulusal ekonominin de itici gücü olarak görülmektedir (Acs ve ark., 1997; Laghzaoui, 2007).

Ancak uluslararası faaliyetlerini fiilen yaygınlaştıran veya genişleten sınırlı sayıda KOBİ niteliğindeki firmanın mevcut olduğu konusu da tartışılmaktadır. KOBİ'lerin uluslararasılaşma ile ilgili halledilmesi gereken sorunlarının olduğu ve bunların çözümlenmemesi halinde küçük firmalardan çok, büyük firmaların yurt dışına açılma eğilimi söz konusu olacaktır (Wacquez ve Gray, 2013). Sınırlı sermaye, yönetim sistemi, zaman yetersizliği, deneyim, bilgi kaynaklarına ulaşma ve çevresel kısıtlamalar gibi uluslararasılaşmadaki engellerle baş edebilme konusunda büyük firmalara kıyasla, küçük firmaların dezavantajları söz konusudur (Ölmez, 2005; Yeşil, 2010; Akturan, 2008). Aynı zamanda KOBİ'ler iç piyasaya odaklanmakta ve bu nedenle çok az sayıda "**Doğuştan Küresel**" olarak nitelendirilebilecek firmaya rastlanılmaktadır (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010). KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında kaynak yetersizliğinin başarısızlıklara neden olacağı da KOBİ sahiplerinin ve ekonomistleri görüşleri arasında yer almaktadır (Zengin, 2002).

KOBİ'ler, sorunlarının üstesinden geldikçe küresel piyasalarda etkin bir oyuncu haline gelebilmektedirler. Küreselleşmeyle birlikte, teknolojik ilerlemeler ve ticari engellemelerin azalmasıyla düşük kaynaklı KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engeller azalmıştır. Dünyadaki iş olanakları, çok sayıdaki yükselen piyasanın hızla açılmasından dolayı güçlü bir şekilde büyümüştür. Ancak birbirlerinden çok farklı olan bu piyasalar, deneyimsiz KOBİ'ler için zorluklarla doludur. Bu nedenle de KOBİ'ler on yıllar önce uluslararasılaşmaya başlamış olan Batılı çok uluslu büyük şirketlerin izledikleri yollardan farklı yollar izlemek zorunda kalabilmektedirler.

Uluslararasılaşma üzerine yapılan çalışmalarda, Dış Satım anlamındaki "dışarı Doğru Uluslararasılaşma", Dış Alım anlamındaki "İçe Doğru Uluslararasılaşma" ile farklılık göstermektedir (Dawei, 2008; Erkutlu ve Eryiğit, 2001; Welch ve Luostarinen, 2001). Bu çalşımada **Dışa Doğru Uluslararasılaşma** konusu ele alınmaktadır.

Bu konu ile ilgili olarak atıf yapılan dört ana kuramsal bakış açısı mevcuttur:

1. ***Çok uluslu şirketler ve yabancı dış yatırım kuramları da dâhil olmak üzere Ekonomik Bakış Açısı:*** Burada yabancı piyasalara girişi belirleyen unsurların başında ilgili **maliyetler** gelmektedir. Pek çok araştırmacı çok uluslu şirketlerin uluslararası düzeydeki üretimlerini incelemektedir (Dunning, 2001; Rugman, 2010)

2. ***Uluslararasılaşma süreci kuramlarını kapsayan Davranışsal Bakış Açısı:*** Burada uluslararasılaşma, bir **kâr etme süreci** ve **öğrenme** ile **yükümlülük** arasındaki karşılıklı bir etkileşim olarak görülmektedir (Pauwels, Lommelen ve Matthyssens, 2004).

3. İlişkisel bakış açısıyla **Ağ Kuramı**'nda uluslararasılaşma, dış piyasalar ağında bir konuma sahip olmak amacıyla, **başlama, gelişme** ve **varlığını** sürdürme sürecidir (Hosseini ve Dadfar, 2012; Elo, 2005).

4. ***Doğuştan Küresel Şirketlerde Girişimsel bakış açısı:*** Aynı zamanda **uluslararası girişimcilik** kuramı olarak da bilinir (Yeşil, 2010; Meyn, 2009; Solheim, 2012; Meyn ve ark., 2014)

KOBİ araştırmalarında, ilk üç kuramsal bakış açısı sıklıkla "**Geleneksel Bakış Açıları**" olarak anılmaktadır (Dawei, 2008; Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006; Kilantaridis ve Levanti, 2000).

Ekonomik ve Davranışsal bakış açıları 20. yüzyılın ortalarında, olgun piyasalarda varlıklarını büyüten çok uluslu şirketlere bir tepki olarak dile getirilmiştir. Ekonomik bakış açısı **ekonomik ticaret kuramlarından** geliştirilmiştir (Özel, 2012). Bu kuramlara Adam Smith, David Ricardo, Heckscher ve Ohlin'in (Jones, 2013) katkıları olmuştur. Bu önemli isimlerin hepsi de ulusları bir analiz birimi olarak ele almışlardır. Stephen Herbert Hymer (Hymer, 1960) ve Raymond Vernon (Vernon, 1966) gibi öncül isimler ile, araştırmaların odak noktası bizzat çok uluslu şirketlere çevrilmiştir. Daha sonraları, John H. Dunning (Dunning, 2001) gibi araştırmacıların firmalar ve bunların piyasalara giriş tarzına dair seçimleri konusundaki araştırmaları ilgi çekmiştir.

Önde gelen durağan ekonomik kuramlara karşı bir denge olarak davranışsal bakış açısı çok uluslu şirketlerin davranışlarına vurgu yapmıştır. Edith Penrose'un (Penrose, 1959) "**Firmaların Büyüme Kuramı**" ve Richard M. Cyert and James G. March'ın (Argote ve Grave, 2007) "**Firmaların Davranış Kuramı**" hakkındaki çalışmalarını da bu yaklaşımlara örnek olarak vermek mümkündür.

Uluslararasılaşmanın uluslararası kararlara yönelik evrimsel ve ardışık bir süreç olduğunu vurgulayan Uppsala'nın uluslararasılaştırma modeli, dört İsveç çok uluslu şirketin üzerinde yapılan araştırmalar temel alınmak sureti ile ve bu yazarlardan esinlenerek geliştirilmiştir (Johanson ve Vahlne, 1977). **Uppsala Modeli**, firmaların kademeli olarak dış pazarlarda faaliyetlerini nasıl yoğunlaştırdığını açıklamaya çalışan bir teoridir. Uppsala konusundaki yapılan daha sonraki bir araştırmada, **İlişkisel Bakış Açısı,** firmanın ilişkileri ve ağ bağlamındaki önemi vurgulanarak dile getirilmiştir (Evers ve Knight, 2008).

Özet olarak, geleneksel bakış açıları 1950 ve 1980 yılları arasında geliştirilmişse de temel olarak çok uluslu şirketlerin olgun piyasalar bağlamındaki yapısı incelenerek geliştirilip test edilmiştir. Her ne kadar birbirinden farklı kuramsal bakış açıları olsa da, bunların hepsi birbirlerinin tamamlayıcıları olarak görülmektedirler (Johanson ve

Vahlne, 2003; Rezende, 2003). Geleneksel bakış açılarına ek olarak, hızla uluslararasılaşan küçük firmalar ve yeni girişimlerin üzerine yapılan çalışmalar sonucu 1990'lardan sonra yeni bir bakış acısı olarak "**Uluslararası Girişimcilik**" ortaya çıkmıştır.

Konuyla İlgili tartışmalar

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasıyla ilgili araştırmaların son yıllarda arttığı ve bu konunun gerek araştırmacıların gerekse de başkaca kurum ve kuruluşların dikkatini çektiği görülmektedir. Bunun nedeni, hem olgun hem de yükselen piyasalarda yer alan KOBİ'lerin küreselleşmeyle birlikte uluslararası alanlarda gittikçe artan bir şekilde varlık göstermesidir (Gjellerup, 2000). Çok hızlı bir şekilde değişen iş dünyasıyla birlikte, firmaların uluslararasılaşmasının nasıl olduğuna dair **Geleneksel Kuram** yaklaşımları ile konuya bakılsa da, KOBİ'lerin uluslararasılaşması konusundaki araştırmalardan önce bu olguyu işlemedikleri görülmektedir (Forsgren, 2001).

Büyük firmalardan farklı olarak KOBİ'lerin oluşturduğu firma tipleri, kaynakları ve deneyimleri de söz konusudur. Geleneksel kuramlar 1960, 1970 ve 1980'li yıllarda geliştirilmiştir (Laine ve Kock, 2013). Geleneksel kuramsal bakış açılarına oranla, küçük firmalarla ilgili en son kuramlar temel olarak, hızla uluslararasılaşan küçük firmaların yeni girişimleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu tür firmalar genellikle yüksek teknolojili olup, kuvvetli girişimciler tarafından yönetilmektedirler (Elo, 2005; Fillis, 2001).

Üç geleneksel bakış açısından biri olan **ekonomik bakış açısı**, çok uluslu şirketler ve yabancı dolaysız yatırımlar (foreign direct investment) konularındaki ağırlıklı araştırmalarıyla, temelde uluslararasılaşma sürecinin kavramasını net sunmayan statik modeller koymaktadırlar. Bu teoriler yerine, firmaların uluslararası planda genişlemeleri ile ilgili bütünsel resmi kavramak için **davranışsal ve ilişkisel** bakış açıları tercih edilmiştir (Johanson ve Vahlne, 2006). Bu yaklaşımlar, çevreyi firmaların uluslararası davranışının belirleyicisi olarak gördükleri için uygun bakış açılarıdır. Aynı zamanda, bu bakış açıları, firmaların hem ülkeye hem de ilişkilere özel uluslararasılaşma sorunlarına dikkat çekmektedirler. KOBİ'lerin yükselen piyasalar bağlamında araştırılmalarında, uygun olup olmadıkları da bu yolla sorgulanabilmektedir.

Konu ile ilgili kuramların uluslararasılaştırmaya bakış açıları küresel piyasalara sayıları artarak dâhil olan küçük firmalara az ilgi göstermiştir. Küçük firmaların, "büyük işlerin küçük versiyonları" olmamaları, tek tip konularla ilgilenmemeleri, çevre ile ilgili

analizlerinde ve karşılıklı etkilenişimlerinde farklılıklar göstermeleri sorun olarak görülmüştür (Coviello ve McAuley, 1999; Fillis, 2001). KOBİ'lerle ilgili bu kuramlar uygulandığında, bazı araştırmacılar bu kuramların KOBİ'ler için de geçerli olduğunu ileri sürerlerken (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000; Jansson, 2013; Jansson, 2005), bazı araştırmacılar da bu kuramların KOBİ'ler için yetersizliğini dile getirmişlerdir (Ojala, 1996). Bu kuramların, araştırmalarda faydalı oldukları yadsınmasa da mevcut kuramların gözden geçirilerek, KOBİ'ler açısından da geliştirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (McAuley, 2010).

Uluslararasılaştırma süreci ile ağ kuramları kuzey ülkeleri KOBİ'lerinde geliştirilmiş ve uygulanmıştır (Björkman ve Forsgren, 2000). Yükselen piyasalara giren ve buralardan çıkan firmalara, son zamanlarda sıklıkla **ağ kuramları** uygulanmıştır (Hosseini ve Dadfar, 2012; Hadley ve Wilson, 2003). Yükselen Piyasalardan çıkışlarla ilgili olarak çok az gerçekleştirildiği gözlemlenen araştırmalarda genellikle büyük firmalar üzerine odaklanılmıştır (Child ve Rodrigues, 2005; Turcan, 2012). Yükselen piyasa KOBİ'leri üzerine yapılan araştırmaların da yetersizliği söz konusudur. Çünkü bu KOBİ'lerin büyük çoğunluğu uluslararasılaşma süreçlerinin başlangıcında olup, pek azı sınır ötesi faaliyetlerinde başarılı olabilmişlerdir (Jansson, 2013). Bu bakış açısından hareketle, yükselen piyasalardan çıkarak uluslararasılaşma sürecine giren KOBİ'lerin, olgun piyasa KOBİ'lerine göre yurt dışına çıkarken izledikleri yöntemlerin farklı olduğu ileri sürülebilir (Child ve Rodrigues, 2005). Geleneksel uluslararasılaşma modelleri arasındaki ilişki, Çin firmalarının uluslararasılaşması ile ilgili çalışmalar yapılırken sorgulanmıştır (Du ve Boateng, 2012; Lou ve Tung, 2007; Stubb, 2012). Çin'in mevcut kuramlarla kısmen açıklanabilen bu konudaki deneyimi benzersiz bulunmaktadır (Liu, Xiao ve Huang, 2008). Yükselen piyasa çok uluslu şirketlerinin geleneksel modellere uyabilmek adına çok farklı ortamlarla karşılaştıkları ileri sürülmektedir (Lou ve Tung, 2007).

Geç kalmışlık, küresel rekabet ve yurt içindeki kurumsal kısıtlamalar bu firmalar üzerinde baskı oluştururken, ortaya konulan süreç modellerinde dile getirilen büyüme yolundan sapabilmeleri mümkündür (Child ve Rodrigues, 2005). Uzakdoğu'daki bazı firmalarının uluslararasılaşma süreci analiz edilirken, yavaş yavaş büyüyemedikleri için, geleneksel aşama modellerinin uygun olmadığı görülmüştür (Huang ve Zeng, 2011).

Bununla birlikte, yükselen piyasalar bağlamında geleneksel kuramların desteğini gösteren araştırmalar da mevcuttur (Björkman ve Forsgren, 2000; Lou ve Tung; 2007). Zira bu araştırmalar, ev sahibi toplumda ve uluslararası genişleme faaliyetinde olan firmalar açısından öğrenme süreçlerini içermektedir. Ancak yükselen piyasalardan olan Merkez ve Doğu Avrupa'nın kurumsal ve ekonomik ortamı Avrupa'nın genel kapitalist modeline doğru bir ilerleme gösterse de bu piyasalara giren firmaların baş etmeleri gereken farklılıklar söz konusudur (Meyer, 2001).

Mevcut kuramlarda, yükselen piyasa KOBİ'leri ve ÇUŞ'lar için kabul edilen destekleyici görüşler mevcuttur (Child ve Rodrigues, 2005; Jansson, Söderman ve Zhao, 2008; Buckley ve ark., 2007). Yükselen piyasa firmaları uluslararasılaşma süreçlerinin daha ilk aşamalarında olduklarından, Uppsala modelinin faydalı bir araştırma aracı olabileceği düşünülmektedir (Elago ve Pattniak, 2007).

Bu tartışmalar neticesinde, yükselen piyasa firmalarının uluslararasılaşması konusunda yapılan çalışmalarla ilgili olarak karışık sonuçların ortaya çıktığı, bu nedenle kuram geliştirme veya yükselen piyasa firmalarının yeni uluslararasılaşma modelleri üzerine çalışılmaya odaklanılması ileri sürülmektedir (Child ve Rodrigues, 2005; Johanson ve Vahlne, 2003; Meyer ve Gelbuda, 2006; Fillis, 2001).

Araştırmanın amacı ve önemi

Bu tez çalışmasında, yükselen piyasa bağlamında KOBİ'lerin uluslararasılaşmaları konusunda yetersiz olan bilgiye dikkat çekilmektedir. Araştırmada olgun piyasalar bağlamında uluslararasılaşan çok uluslu şirketler üzerine yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu konuda, her boyutun titizlikle inceleneceği başkaca çalışmalara da ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Uluslararasılaşma ile ilgili olarak, geçiş ekonomilerine (Meyer ve Peng, 2005; Salmi, 2000), yükselen piyasalara doğru uluslararasılaşan firmalar (Meyer ve Gelbuda, 2006) ve yükselen piyasalardan çıkarak uluslararasılaşan firmalar (Child ve Rodrigues, 2005; Yamakawa ve ark., 2013) hakkında araştırmalar yapılamasını pek çok araştırmacı talep etmektedir. Küresel ticaret konusundaki araştırmaların teşviki için Journal of International Business Studies dergisi özel bir sayı hazırlamıştır (Child ve Rodrigues, 2005). Bazı araştırmacılar Uzak Doğu KOBİ'leri hakkında yapılan araştırmaların yetersizliğine dikkat çekmişlerdir (Fang, 2010). Özet olarak, KOBİ'lerin artan bir yoğunlukla yükselen piyasalara giriş-

çıkış yaptıkları bu yeni duruma mevcut kuramların uygulanabilir olup olmadığı sorgulanmıştır.

Başka bir açıdan değerlendirme gerçekleştirildiğinde ise deneysel ve kuramsal araştırma problemlerine dikkat çekerek, "Yükselen bir piyasa bağlamında KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinin temel özellikleri nelerdir?" şeklinde bir araştırma soruna vurgu yapılmaktadır.

Bu ana araştırma sorusu, üç alt sorunu yansıtmaktadır:

1- Yükselen piyasalara giren olgun piyasa KOBİ'leri,

2- Kendi iç piyasalarından çıkan yükselen piyasa KOBİ'leri,

3- Yükselen piyasalara giren ve buralardan çıkan KOBİ'ler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar.

Bu ana araştırma sorununa dayalı olarak, bu tez çalışmasının amacı, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerinin yükselen piyasalar bağlamında anlaşılmasını sağlamaktır. Bu da, KOBİ'lerin yükselen piyasalara nasıl girdikleri ve buralardan nasıl çıktıklarının açıklanması yoluyla yapılacaktır. Bu süreçlerin ana özelliklerini tanımlamak ve mukayese etmek suretiyle, temel farklılıkları ve benzerlikleri açıklanabilecektir.

Uluslararasılaşma sürecinde bir ağ yaklaşımı benimsenmesinden dolayı, yabancı piyasalara giriş-çıkışlar ve firmaların uluslararası planda büyümeleri konusundaki çalışmalar da hem ülkeye hem de ilişkiye özel uluslararasılaşma sorunları hakkında görüşler bildirilmektedir.

Bu üç alt sorunla ilgili olarak ana araştırma sorusuna yanıt vermek ve aynı zamanda belirtilen hedeflere ulaşmak suretiyle ve özelde de yükselen piyasa bağlamıyla ilgili çalışmaya bir katkıda bulunulabilecektir.

Birinci Bölüm

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçeve, ilk başta firmaların uluslararasılaşmasıyla ilgili dört kuramsal bakış açısının hatlarını çizmektedir. Buradan yola çıkılarak, uluslararasılaşma süreci ile ilgili **davranışsal** ve uluslararasılaşma ağ kuramlarıyla ilgili "**ilişkisel**" olarak adlandırılan iki kuramsal bakış açısı bu tez çalışmasının ana teması olarak işlenmektedir. Bu bakış açıları yapılan araştırmalarda da savunulmuş olup, her ikisinin de KOBİ'lerin uluslararasılaşmasıyla ilgili çalışmalar için uygun oldukları dile getirilmiştir. Daha sonrasında, firmaların uluslararasılaşması çalışmalarında üç temel kavram ortaya çıkmıştır:

1- Yabancı piyasalara giriş süreci,

2- Bilgi,

3- Mesafe.

Sonuç olarak ana araştırma sorusu, anlayış düzlemi ve temel kavramlar bağlamında, üç alt soruyla ilişkilendirildiğinde kuramsal bir bileşim ortaya çıkmakta ve ilaveten kuramsal bir çerçeve de elde edilmektedir.

1.1. Temel Kuramsal Bakış Açısı

Firmaların uluslararasılaşması geleneksel olarak üç temel kuramsal bakış açısıyla incelenmiştir.

1- Yabancı doğrudan yatırım kuramı ile **ilgili ekonomik bakış açısı** (Coviello ve McAuley, 1999; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998),

2- Uluslararasılaştırma süreci (aşama) modelleri ile ilgili **davranışsal bakış açısı**,

3- Ağ kuramını ele alan **ilişkisel bakış açısı**,

Bunlara daha sonradan dördüncü bir kuramsal bakış açısı daha eklenmiştir:

4- Hızla uluslararasılaşan küçük firmalarla ilgili son araştırmalara bağlı olarak **uluslararası girişimsel bakış açısı** (Hessels, 2008).

Bu konular, KOBİ'lerin yükselen piyasa bağlamındaki uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili çalışmalara uygunluk açısından ele alınmakta ve değerlendirilmektedir.

1.1.1. Ekonomik Bakış Açısı

Ekonomik bakış açısı, genel olarak büyük çok uluslu şirketlerin yabancı dış yatırımları üzerine oluşturulan kuramları kapsamaktadır. Çok uluslu şirketler "her bir üretim sürecindeki en uygun yapılarını, **ekonomik ilişkilerin maliyetlerini** göz önüne almak suretiyle seçilen birimler" olarak görülmektedir. Bu nedenle, bu firmalar kuruluş şekil ve yerlerini **asgari maliyetli** olacak şekilde seçmektedirler (Coviello ve McAuley, 1999). Bu bakış açısının dayanak noktası ekonomik temelli uluslararası ticaret kuramlarıdır (Hermannsdottir, 2008). Bu kuramlara daha önceki klasik çalışmalar katkıda bulunmuşlardır. Adam Smith'in "Mutlak Üstünlükler Teorisi"ni, David Ricardo'nun "Mukayeseli Üstünlük Teorisi"ni (Seymen, 2010) ve Heckscher ve Ohlin'in "Faktör Oranları Teorisi"ni örnek olarak vermek mümkündür. Bu kuramlar, toplanmış verilere dayalı ve (Jones, 2013) ulusal düzeyde bir bakış acısı sunmakta olup, firmalarla ve onların davranışları ile ilgilenilmediğini göstermektedir. Daha sonradan oluşturulan kuramlar, çok uluslu şirketlerin yabancı dış yatırımlarını araştırarak, firmaların uluslararası planda büyümelerine odaklanmıştır; bu kuramlar, 1950'lerde ve daha sonraları geliştirilmiştir (Hermannsdottir, 2008; Dunning, 1980; Hymer, 1960). Bu modellere durağan olarak bakılırken "Ürün Yaşam Döngüsü" modeli geliştirilmiştir (Gökmenoğlu, Akal ve Altunışık, 2012; Vernon, 1966).

1970'lerden sonra ekonomik kuramlar, bizzat çok uluslu şirketler ve temelde uluslararasılaşma kuramı üzerine yoğunlaşmaya başlamışlar (Buckley ve Casson, 2009; Buckley ve Casson, 1976; Kuşluvan, 1998; Pitelis ve Verbeke, 1959; Alan ve Rugman, 2007) ve daha sonraları geliştirilen "**seçmeci değerler dizisi-eklektik paradigma (Eclectic Paradigm)**" ile ilgilenmişlerdir (Dunning, 1980; Dunning, 1993; Hennart, 1982; Dunning ve Lundan, 2008).

Seçmeci değerler dizisi-eklektik paradigmanın amacı çok uluslu şirketlerin uluslararası düzeydeki faaliyetlerini açıklamaktır. Çok uluslu şirketlerin uluslararası düzeydeki faaliyetleri araştırıldığında, **makro ekonomik uluslararası ticaret kuramı** ile **mikro ekonomik firma kuramı** arasında bir kesişme söz konusu olmaktadır (Dunning,

1993). Bu nedenle, **işlem maliyetleri** firmanın örgütlenmesini belirlemektedir. Seçmeci değerler dizisi-eklektik paradigma aynı zamanda firmanın **sahiplik (ownership)**, **konum (location)**, **içselleştirme (internalitazion)** üstünlüklerine bağlı olarak, bu üstünlük faktörlerinin baş harflerinden oluşan "**OLI**" çerçevesi olarak da bilinmektedir. Model, bu üstünlükleri belirleyerek, yabancı dış yatırımların neden, nasıl ve nerede yapılması gerektiği sorularına yanıt aramaktadır. **Sahiplik üstünlüğü**, firmanın neden yurtdışına çıkacağı, benzersiz teknoloji mi, yoksa yenileşim mi konularına yanıt vermektedir. **Konum üstünlüğü** ise, yurt dışına nerede yatırım yapılacağı ve belirli dış piyasaların firmaya ne avantajlar sağlayacağı konularıyla ilgilenmektedir. En son olarak, **içselleştirme üstünlüğü** de, firmanın uluslararası planda genişlemesinin yabancı dış yatırımlar yoluyla firma bünyesinde mi yoksa örneğin bir acente kanalıyla dışarıda mı olacağına karar vermektedir. Bunun belirleyicisi de işlem maliyetleridir. İçselleştirme, dışsallaşmadan daha az maliyetli ise, o zaman yabancı dış yatırımlar seçilerek bir kuruluş şekli olacaktır (Dunning, 1993).

Uluslararası strateji kuramı, endüstriyel organizasyon kuramı ve ekonomik kuram örneğinde olduğu gibi, ekonomik kuram üzerine kurulmuştur. Burada sanayi düzeyinde bulunan mukayeseli üstünlüklere vurgu yapılmıştır (Baş, 2012). Bu nedenle, piyasa yapısı stratejik yönetim ve performansın arkasındaki ana etken olmaktadır.

Firmaların uluslararası stratejisinin kendi yeterli kaynakları üzerine inşa edilmesi gerekliliği ileri sürülerek ortaya konulan kaynak temelli görüş, endüstriyel organizasyon kuramına karşı olarak sunulmuştur (Barney, 1991; Penrose, 1959). Dinamik bir görüş olduğu ifade edilse de kaynak temelli görüşün durağan olduğu iddia edilmektedir (Newbert, 2007); bu nedenle süreç incelemelerinde daha az faydalı olmaktadır.

Endüstriyel organizasyon kuramı ve mevzu bahis olan diğer kuramlar için de aynı şey geçerli olduğu ileri sürülse de esas itibariyle büyük firmalar ve az oranda küçük firmalar için geçerli oldukları da belirtilmektedir (Kogut ve Zander, 1993; Zhao ve Decker, 2004). Kıt kaynaklara sahip oldukları söylenen küçük firmalar tarafından az oranda başvurulan, kaynak gerektiren bir giriş şekli olan yabancı dış yatırımlar üzerine pek çok kuram başvurmuştur. **OLI** modeli de firmanın hedeflerini, karar vericiler ve dış çevreyi göz ardı etmesinden dolayı sınırlı bir öngörü gücüne sahip olduğu savıyla eleştiriye maruz kalmaktadır (Hermannsdottir, 2008).

1.1.2. Davranışsal Bakış Açısı

Durağan ekonomik kuramlara ve bakış açılarına karşı, firmaya ve uluslararasılaşma süreçlerine odaklanan davranış akımı gelişmiştir (Zhang, 1963). Bu modeller firmanın davranış ve büyüme kuramları üzerine inşa edilmiştir (Penrose, 1959).

İlk ve en etkili süreç modeli, **U-model** olarak da bilinen **Uppsala** uluslararsılaşma modelidir (Coviello ve McAuley, 1999; Johanson ve Vahlne, 1977; Forsgren, 2001). Bu model, firmanın uluslararasılaşma sürecini "tedrici satın alma, bütünleşme, yabancı piyasalarla faaliyetler hakkında ki ve aynı zamanda yabancı piyasalara karşı giderek artan taahhütleri hakkındaki bilgilerden faydalanma" olarak açıklanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977). Geliştirilen diğer süreç modelleri ise uluslararasılaşmayı bir yaratcılık hareketi olarak görmektedirler ve bu nedenle de "**I-model**" (Interpersonel Skills - Model)olarak anılmaktadırlar (Bilkey ve Tesar, 1977; Ellis, 2000; Belloca ve Maiob, 2011; Jansson, 2005; Shirani, 2009). Benzer bir akıl yürütmeyle eş zamanlı olarak Finli bir süreç modeli de ileri sürüşmüştür (Dana, 2004). Bu model, içe doğru uluslararasılaşmanın dışa doğru uluslararasılaşmaya olan etkisini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Forsman, Hinttu ve Kock, 2010; Moreira, 2009). Bu modellerin ortak temeli, firmaların yavaş ve giderek artan bir yolla uluslararasılaşma görüşüdür.

Süreç modellerinin üstün tarafları, doğal yapıları itibariyle dinamik olmaları, deneysel ve kuramsal destek kazanmış olmalarıdır (Björkman ve Forsgren, 2000; Johanson ve Vahlne, 2009; Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998). Ancak, geniş kaynaklara sahip veya koşulları istikrarlı, bağdaşık (homojen) olan piyasalara hâkim firmalar üzerine çalışma yapılırken, Uppsala modelinin:

- Belirleyici olma,
- Basit olma,
- Kuramsal olarak çok zayıf temelleri olma, özellikleri ileri sürülerek eleştirilmektedir (Yeşil, 2010; Sökmen, 2006).

Diğer bir istisna da, uluslararasılaşma evreleri arasında sıçrama yapan yüksek teknolojili küçük firmalardır. Bu firmalar literatürde "**Doğuştan Küresel Firmalar**" olarak adlandırılmaktadır (Yeşil, 2010; Rasmussen ve Madsen, 2002; ANZAM, 2009).

Bu tip firmalar, kuruluş zincirinde belli evreleri takip etmeseler de modellerinin temelindeki mantık nedeniyle uluslararasılaşma süreci genişleyerek devam edebilmektedir (Rasmussen ve Madsen, 2002). Uluslararasılaşma süreç kuramının KOBİ araştırmalarına büyük etki yaptığı görülmektedir. Amerikan süreç modelleri, Amerikan KOBİ tanımına uygun 500 kişiden az işçi çalıştıran küçük ve orta ölçekli işletmeler temel alınarak geliştirilmiştir (Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998). Uluslararasılaşma süreci modellerine araştırmaların pek çoğu, büyük firmalar için yapılmakla birlikte, belli ölçüler içersinde KOBİ'ler için de yapılmıştır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001; Akben, 2008; Andersson ve Helander, 2009; Fillis, 2001; Hermannsdottir, 2008; Jansson ve Sandberg, 2008; Karlsen, 2000; Kiran, Majumdar ve Kishore, 2013; Nummela, 2002).

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasıyla ilgili olarak yapılan son araştırmaların büyük bölümünde, geleneksel süreç modellerinin müşterek desteğinin görüldüğü iddia edilmektedir. Örneğin aşama modelinin (Koçak, 2013) KOBİ'ler için geçerli olduğu iddia edilirken (Laghzaoui, 2007), bazı akademisyenler yaptıkları çalışmalarda aşama kuramlarına daha az destek vermişlerdir (Oviatt ve McDougal, 1994; Senik, 2010). Üzerinde çalışma yapılan yükselen piyasalardaki yeni iş ortamları açısından bu modellerin geçerli olup olmadığı da tartışılmıştır (Meyer ve Gelbuda, 2006).

1.1.3. İlişkisel Bakış Açısı

İlişkisel bakış açısı, yukarda anılan Uppsala okulundan çıktığı için kısmen davranışsal kuramla, kısmen de sosyolojiden çıkan örgütler arası kuramla ilgilidir. Ağ **y**aklaşımı ile uluslararasılaşmaya bakıldığında, uluslararasılaşmanın uluslararası ilişkiyi başlatma, geliştirme ve sürdürme süreci olduğu görülmektedir. Bu yolla firmalar, yabancı piyasa ağında bir konuma sahip olabilmektedir (Johanson ve Mattsson, 1988). Bu durum, firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için ilişkilerin sürekli kurulduğu, sürdürüldüğü, geliştirildiği, kesildiği ve sonlandırıldığı kümülatif bir süreç olarak görülmektedir (Johanson ve Mattsson, 1987). Uluslararasılaşma, firmaların özelliklerinden kaynaklanmaktan ziyade, örgütlerinin ağ ilişkilerine dayanmaktadır (Çicek ve Demirer, 2009). İki veya daha fazla bağlantılı iş ilişkisine, oluşturulmuş bir iş ağı gözüyle bakılmaktadır (Senik, 2010). Uluslararasılaşma da ağlar konusu literatürde çok geniş olarak işlenmiştir (Andersson ve Helander, 2009; Hosseini ve Dadfar, 2012).

Ağ yaklaşımı, firmanın çevresini saran ağlarla ilgili tanımlamaları savunduğundan, firma bağlamında ilişkilerin ve ağların önemine vurgu yapılmaktadır (Björkman ve Forsgren, 2000; Johanson ve Mattsson, 1987). Kuvvetli bir ağ yaklaşımının uluslararası bir firmanın varlığından çok, gelişme sürecini vurguladığı görülmektedir. Desteklenen ve deneysel olarak da savunulan bu görüşe eleştiriler de mevcuttur. Eleştiriler, bu yaklaşımın ileri düzeyde tanımlayıcı ve bütünsel olmasını dikkate almakla birlikte, firmaların uluslararasılaşma yöntemlerinin anlaşılmasında sınırlı fayda sağladığı yönünde olmaktadır (Björkman ve Forsgren, 2000). Bu durum büyük imalatçı firmalar üzerine odaklanıldığında görülebilmektedir. Karar vericiler ve firmaların özellikleri hakkında sınırlı bir ilgi söz konusudur (Erkutlu ve Eryiğit, 2001; Chetty ve Holm, 2000).

Ağ kuramı, KOBİ araştırmalarında ileri düzeyde uygulanabilir gözükmektedir. Çünkü KOBİ'ler, gelişmeleri önünde engel teşkil eden ölçekte ilgili duvarları aşmak için **ağ ilişkileri**ni kullanabilmektedirler (Coviello ve McAuley, 1999; Chetty ve Holm, 2000). KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında, diğer unsurların yanı sıra firmaların ağ oluşturma çabalarının da önemli olduğuna dikkat çekilmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, 2013). Her ne kadar ağ yaklaşımı, ilk kez olgun piyasalar bağlamında geliştirilip kullanılmış olsa da daha sonraları ağların özellikle KOBİ'ler için faydalı olduklarını ileri sürülmüş ve yükselen piyasalar üzerine yapılan araştırmalarda uygulanmıştır (Meyer ve Skak, 2002; Andersson ve Helander, 2009; Laghzaoui, 2007). KOBİ'ler ağdaki bilgilerden yararlanarak uluslararasılaşma sürecini hızlandırabilmekte, yabancı piyasalara girişin mevcut ağlardaki fırsatları arttırması dolayısıyla hızlandırılmasını sağlayabilmektedirler (Meyer ve Skak, 2002; Chetty ve Holm, 2000).

1.1.4. Girişimsel Bakış Açısı

Uluslararası girişimcilik, konusu yeni bir girişimi başlatma olarak tanımlanan girişimcilik ile uluslararası ticaret olan iki araştırmanın kesişme noktasıdır (Hessels, 2008). Uluslararası girişimcilik, geleneksel olarak öne sürülen uluslararasılaşma evrelerini takip etmeyen yüksek teknolojili küçük firmalar üzerine yapılan araştırmaların bir sonucu olarak 1990'lı yıllarda ortaya atılmıştır. Bu girişimler, doğuştan küresel firmalar, küresel sıçramalar ya da uluslararası yeni girişimler olarak

anılmaktadır (Rasmussen ve Madsen, 2002; Oviatt ve McDougal, 1994). Böylesi firmalar, işe başladıklarından itibaren üç yıl içersinde %25 olan ihracat payını aşan ve büyümeye dayalı olmayan bir uluslararasılaşma sürecini takip eden doğuştan uluslararası firmalardır. O günlerde ortaya atılan bu fikir etrafında teorik yapı oluşturulmuştur. Keşif, performans, değerlendirme ve ulusal sınırlar ötesinde mal ve hizmet üretmek için fırsatlardan yararlanma faaliyetleri uluslararası girişim olarak adlandırılmaktadır (Hessels, 2008). Kesin olmamakla birlikte, girişimcilere, firmanın uluslararasılaşma sürecindeki ana unsur (değer yaratma ögesi) gözüyle bakılmaktadır (Solheim, 2012; Rasmussen ve Madsen, 2002). Bu nedenle, girişimcinin özelliklerine dayalı analizler de temel noktası olmaktadır (Florén ve Joakim, 2003). Daha sonrasında, bu araştırma alanı, bütün dünyayı tek ve sınırsız bir piyasa alanı olarak gören yöneticiler tarafından yönetilen doğuştan küreseller olgusu bakımından önemlidir (Halldin, 2012; Australian and New Zealand Academy of Management 23rd Annual Conference, 2009).

Uluslararası girişimcilik kuvvetli bir deneysel desteğe sahip olup, geleneksel olarak öne sürülen uluslararasılaştırma evrelerini takip etmeyen küçük firmalardan elde edilen bulgular temelinde geliştirilmiştir. Erken uluslararasılaşmanın KOBİ'ler için başarılı bir büyüme stratejisi olabileceği ileri sürülmektedir (Chetty ve Campbell, 2004). Uluslararası girişimcilik, girişimcinin firmanın uluslararasılaşmasında temel unsur olarak önemini vurgulamakta ve böylece firmaların başlangıçtan beri neden uluslararasılaşma yolunda gittikleri hususundaki bilgilere katkı yapmaktadır (Cannone, 2012). Aynı zamanda uluslararası girişimciliğin kuramsal çerçevesinin çok bütünsel olduğu ve her zamanda istikrarlı olmadığı düşünülmektedir (Hessels, 2008; Hermannsdottir, 2008). Girişimcilikle ilgili araştırmalardan, firmanın büyük resmini anlayabilmek amacı ile ağların yapısına ve oyuncular arasındaki karşılıklı etkileşimlere uluslararası girişimciliğin daha fazla vurgu yapabileceği gözükmektedir (Slotte ve Coviello, 2009). Bu konudaki diğer bir sınırlama ise uluslararası girişimcilik araştırmalarında, hâlihazırda kurulmuş olan ve deneyimli firmaların olası yenilikçi kesimler olduğu göz ardı edilerek, ilk planda yeni girişimlere odaklanılmasıdır.

1.1.5. Kuramsal Bakış Açılarından Seçilmiş Bileşim

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını tek başına izah edebilecek kuramsal bir bakış açısını bulmanın zorluğu sürekli olarak ifade edilmektedir (Coviello ve McAuley, 1999;

Elo, 2005). KOBİ'lerin yükselen piyasalara girişlerini ve oradan çıkışlarını kavramak için, davranışsal ve ilişkisel bakış açılarının bir bileşimi secilmiştir. Bundan sonraki tartışmalar, uluslararasılaşma süreci kuramı ve endüstriyel ağ kuramı ya da bu kuramların uluslararasılaşmaya yönelik bir ağ yaklaşımıyla bütünselliği konularında yapılmaktadır. Bu bileşimin seçilme nedeni ise firmaların uluslararası planda büyümesiyle ilgili olarak, daha bir bütünsel resim vermesidir (Johanson ve Vahlne, 2006). Bu, aynı zamanda, KOBİ'lerin yükselen piyasalara giriş ve çıkışlarındaki dinamikleri de kavrayacak ve aynı zamanda, uluslar arası ilişki kurma ve uluslararasılaşma gibi her iki süreçte karşılaştırma modelleri sağlayacaktır.

Konunun dışında kalan bakış açıları ise, ekonomik ve girişimsel bakış açılarıdır. Ekonomik bakış açısı çerçevesinde, yabancı dış yatırımlar yapmış çok uluslu şirketlerle ilgili belli başlı durağan ekonomik kuramlar, bu tez çalışmasının çerçevesi dâhilinde daha az uygulanabilir bir nitelik taşımaktadır. Çünkü bu kuramlar, firmaların uluslararasılaşmasındaki dinamik özelliği kapsamamaktadır. Aynı zamanda, yükselen piyasalar bağlamında özel bir önem verilen (Meyer ve Gelbuda, 2006), firmayı çevreleyen ortamın da dışındadırlar. Karşılaştırmalı olarak, küçük firmaların uluslar arası alanda genişlemeleri hakkındaki en son kuram olan **Uluslararası Girişimcilik UG**, küçük, yüksek teknolojili, yeni kurulmuş şirketlerin hızla uluslararasılaşmaları ve aynı zamanda her bir girişimcinin de kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle, uluslararası planda hali hazırda kurulmuş eski, orta ölçekli ya da düşük teknolojili KOBİ'leri göz ardı ettiği görülmektedir. Üzerinde çalışma yapılan bazı İsveç KOBİ'lerinin pek azının doğuştan küresel firmalar gibi hızla uluslararasılaştığı görülmüştür (Jansson, Hilmersson ve Sandberg, 2005). Bunlar da, genelde diğer firmalarının izlediği yoldan gitmişlerdir (Andersson ve Wictor, 2003). Çin firmaları vaka olarak incelendiğinde, UG, bir dereceye kadar uygulanabilmektedir. Çünkü bu firmaların bazıları başından beri uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Bu nedenle de uluslararası girişimcilik çerçevesinde araştırılması uygun olmaktadır. Uluslararasılaşma süreci kuramı ile uluslararasılaşma da ağ kuramları bileşimi birçok akademisyen tarafından desteklenmiş (Meyer ve Skak, 2002; Shirani, 2009; Rezende, 2003) ve bazıları tarafından da çalışmalarından faydalanılmıştır (Andersson ve Helander, 2009; Johanson ve Vahlne, 2003; Chetty ve Holm, 2000). Her iki bakış açısı da, KOBİ'lerin uluslararasılaşmaları çalışmalarında çok faydalı görülmüştür (McAuley, 2010).

1.2. Uluslararasılaşma Süreç Kuramları

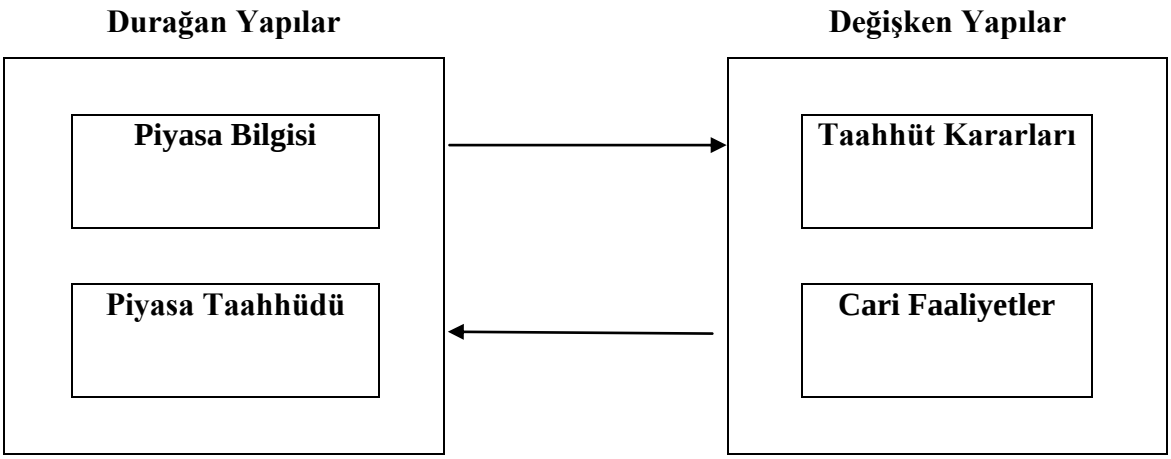
Ululsarasılaşma süreç kuramları, uluslararasılaşmayı artan bir şekilde meydana gelen bir süreç olarak görmektedirler. Uppsala modeli ise en çok bilinen ve kullanılan süreç modelidir (Coviello ve McAuley, 1999). Burada uluslararasılaşma sürecinin, uluslararası ticaret faaliyetlerini öğrenme ile uluslararası piyasalara olan taahhüt arasındaki bir karşılıklı etkilenmeyle şekillendiği görülmektedir. İlk zamanlarda, firmaların, başlangıçta, coğrafi yakınlıklarına göre, mesafesi yakın olan piyasalara yöneldikleri görülmüştür (Johanson ve Vahlne, 1977). Daha sonra, firmaların uluslararasılaşma konusundaki bilgi ve deneyimleri arttıkça, belirsizlik azalmış ve daha uzak pazarlara yönelmişlerdir. Uppsala modelinin dışında, ABD'de, eşzamanlı olarak, firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde birbirinden farklı ardışık aşamaları gösteren, yenilikçilik ile ilgili birçok model geliştirilmiştir.

1.2.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Uppsala modelinin deneysel temeli, çokuluslu dört İsveçli şirkete dayanmaktadır. Bu şirketler, yüz yıldan fazla bir zaman önce işe başladıklarında ölçek olarak küçük şirketler olarak faaliyet göstermiştir. 1970'li yıllarda bu firmalar incelendiklerinde ise büyük firmalar haline geldikleri görülmüştür (Johanson ve Wiedersheim, 1975). Bu çalışmalarda, Uppsala modelinin temelinde yatan iki deneysel başlangıç noktası ortaya çıkmıştır (Björkman ve Forsgren, 2000).

Bunlardan birincisi, şirketler küçük ölçekli iken uluslararasılaşmaya başlamış olmalarıdır. Şirketler, kaynaklarını kullanma, birleştirme ve geliştirme becerisinin sonucu olarak büyümüş (Penrose, 1959) ve bu büyüme de uluslararası ticaret faaliyetlerinin genişletilmesiyle başarılmıştır.

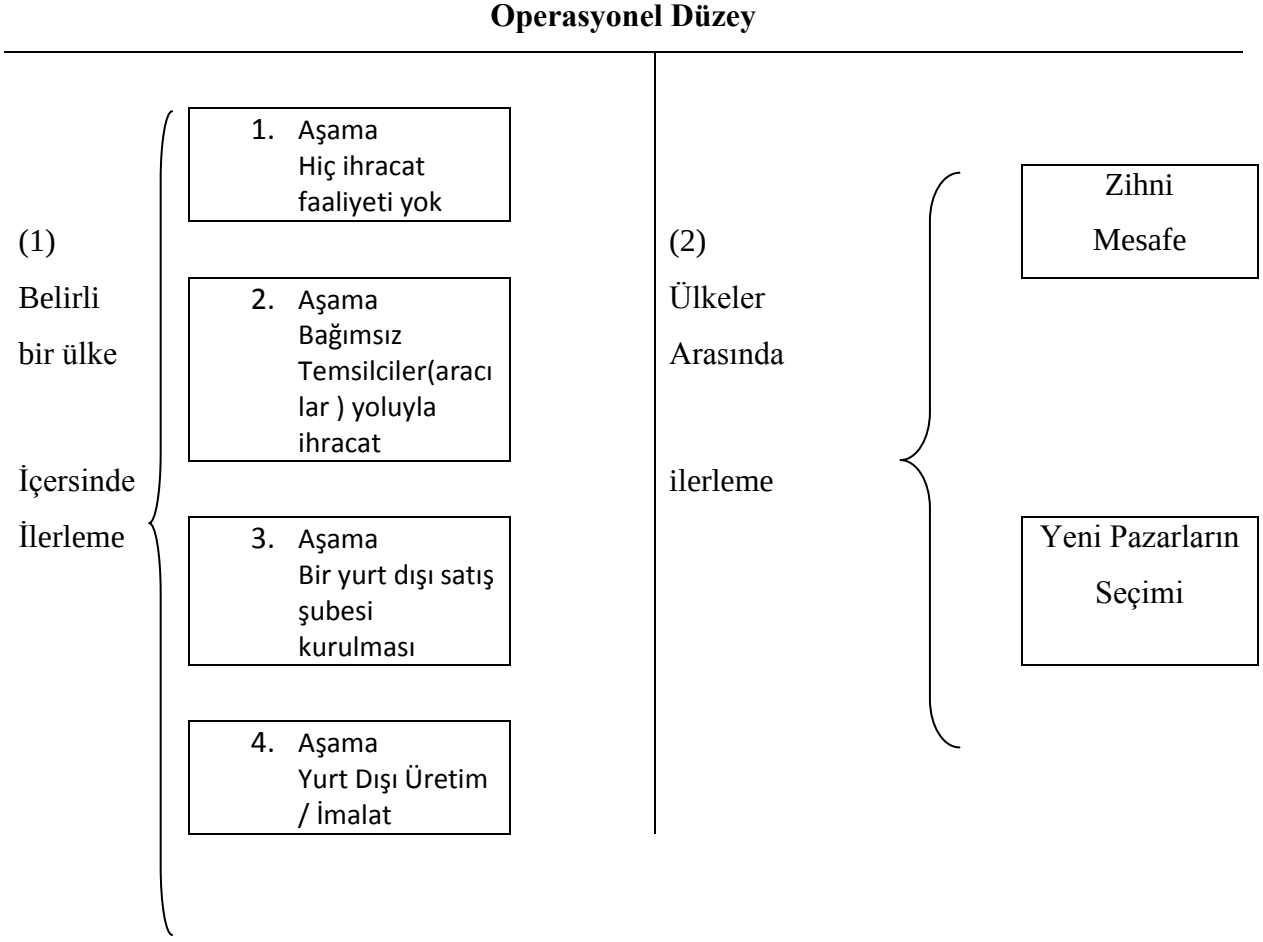
İkincisi, sınırlı karar verme becerisinden etkilenen şirketlerin karar verme becerisi, sınırlı rasyonellik olarak kabul edilmiştir (Zhang, 1963). Bu nedenle, bir şirketin uluslararası eylemleri, esas olarak, artarak büyüyen bir uluslararasılaşma sürecine katkıda bulunan deneyimsel bilgiye ulaşmak ve geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Björkman ve Forsgren, 2000). Uppsala araştırmacıları, çalışmaları neticesinde karar kıldıkları uluslararasılaşma süreci modelinde süreci, yabancı piyasalarda bilgi geliştirme ve taahhüt büyütme üzerine kurulmuşlardır (Johanson ve Vahlne, 1977).



Şekil 4: Durağan ve Değişken Yapılar

Kaynak: Johanson, Jan, and Vahlne, Jan-Erik, "The internationalization process of firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, No.1, 1977, ss. 23-32.

Uppsala modelinin durağan yapısı, firmanın ne denli uluslararasılaştığını gösteren "piyasa bilgisi" ve "piyasa taahhüdü"dür. Değişen yanları ise, firmaların uluslararasılaşma sürecinde yaşadığı değişimleri ve uluslararasılaşmanın nasıl yürüdüğünü gösteren "taahhüt kararları" ve "cari faaliyetler"dir. Model, "uluslararası büyüme, piyasada iş yaparken bilginin artmasıyla oluşan ve piyasadaki olanaklardan faydalanmak amacıyla fırsatlar yaratan bir süreçtir" görüşüne dayanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2006).



Şekil 5: Operasyonel Düzeylerin Dağılımı

Bilginin yavaş yavaş artması ve geniş alanlara yayımasıyla birlikte, uluslararası büyüme de buna paralel bir gelişim göstermektedir. Bu husus, birbirinden farklı iki model tanımlanarak ifade edilmiştir (Johanson ve Wiedersheim, 1975): Bunlardan ilki, uluslararasılaşan firmalar, yakın ve kendi ülkelerine benzer piyasalarda faaliyetlerine başladıkları, daha sonra da uzak piyasalara doğru adım attıkları yönündedir. Bu durum, "firma ile piyasa arasındaki bilgi akışını önleyen ya da zorlaştıran etkenler" olan fiziki mesafeden kaynaklanmaktadır (Johanson ve Wiedersheim, 1975). Bu etken kendilerininkinden farklı, yabancı piyasalarda faaliyet gösteren yerel firmalar için bir dezavantaj olan, yabancılık sorumluluğudur (Hymer, 1960).

Bir diğer model ise kuruluş yöntemidir. Araştırmalar uluslararasılaşan firmaların bu işe ihracatla başladıklarını, daha sonra bir acenteyle anlaştıklarını, kendi pazarlama şirketlerini kurduklarını ve sonunda yabancı piyasalarda kendi üretim şirketlerini kurduklarını göstermiştir. Sonuç olarak, bu bulgular, yabancı piyasaları ve faaliyetleri

öğrenmenin, firmanın uluslararasılaşması için önemli olduğunu göstermektedir. Yaparak öğrenme anlamına gelen deneysel bilgi (Penrose, 1959), en önemli unsur olarak kabul edilmektedir (Johanson ve Vahlne, 2009; Forsgren, 2001).

Belirleyici evre modeli olarak eleştirilse de (Johanson ve Vahlne, 2009) kuruluş zinciri, önceden belirlenmiş bir uluslararasılaşma modeli olarak görülmemekte ya da bütün modelle aynı şekilde değerlendirilmemektedir (Johanson ve Vahlne, 2006). Daha doğrusu, yabancı piyasada firma kurmanın dört yolu olarak ele alınmaktadır. Bütün bu yollar bir yere kadar piyasa taahhüdüyle ilgilidir (Johanson ve Vahlne, 1977). Kuruluş zincirinin takip edilmemesi, firmanın uluslararasılaşma sürecinin artarak büyümeyeceği anlamına gelmemektedir (Moreira, 2009). Bunun yerine, piyasadaki mevcut faaliyetlerden kazanılan deneyimlerin sonucu yavaş yavaş oluşan bir kaynak taahhüdünü temsil etmektedir. Firma ne kadar çok ülkeyle ticaret yaparsa, firma bundan o kadar çok deneyim kazanmakta ve böylece fiziki mesafe de kısalmış görülmektedir. Artan piyasa taahhüdü umutlarının oluşabilmesi için üç koşul ileri sürülmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977):

1- Geniş kaynaklı firmalar, taahhüdün sınırlı sonuç vermesinden dolayı hızlı davrandıkları zaman,

2- Piyasa bilgileri, kendi deneyimlerinden değil de, istikrarlı ve homojen piyasalar ve/veya satın almalar gibi başka yollardan elde edildiği zaman,

3- Bilginin özgün bir piyasaya genellenebilmesinden dolayı, benzer bir piyasadan önemli deneyimler kazanıldığı zaman.

1977 tarihli Uppsala modeli yeniden ele alındığında; iş hayatında meydana gelen değişikliklerin ve kuramsal ilerlemelerin orijinal modelin değişime uğramasına neden olduklarını belirtilmiştir (Johanson ve Vahlne, 2003, 2006, 2009). Piyasa-ağ (market-as-network) görüşünden (Snehota, 2003; Spena, Tregua ve Stampacchia, 2011) etkilenen Uppsala modeli, bir "iş ağı uluslararasılaşma süreci modeli" olmuştur (Johanson ve Vahlne, 2009). Buradaki bilginin değişkenliği durumu, fırsatların kabul edilmesiyle tamamlanmaktadır. Bu da, uluslararasılaşma sürecinin önemli bir itici gücüdür.

İkinci değişken durum ise, piyasa taahhüdünün yerine geçen ağ konumudur. Burada, uluslararasılaşma süreci, yabancı iş ağında bir konum yaratmak suretiyle oluşmaktadır. Taahhüt kararlarının değişkenlerinin, ilişki taahhüdünü de ilgilendirdiği

görülmektedir. Bu sürecin bir sonucu olan taahhüt değişkenlerinin yerini, bilgilenme, yaratma ve güven tesis etme almıştır. Bir firmanın uluslararasılaşması, değişimler yoluyla, yabancı bir iş ağının içinden biri haline gelmektedir.

Uluslararasılaşmanın bir sonraki aşaması da, ağ içindeki mevcut konumunu güçlendirmekle oluşur. Dolayısıyla, dışarıdan olma yükümlülüğü (firmanın uygun bir ağ konumu olmaması halinde) yabancı olma yükümlülüğünden daha ziyade, uluslararasılaşmanın önünde duran bir engel olarak görülmektedir.

1.2.2. Yenileşim İle (Innovation) İlgili Uluslararasılaşma Modelleri

Uppsala uluslararasılaşma süreci modeliyle eş zamanlı olarak, ABD'de birçok süreç modeli geliştirilmiştir (Bilkey ve Tesar, 1977; Daniel, Wilson ve Myers, 2002; Laghzaoui, 2007). Bu modeller, esas olarak, Amerikan KOBİ'leri hakkında yapılan deneysel çalışmalardan (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006; Laghzaoui, 2007) türetilmiş olup, Uppsala modeli gibi, firmanın davranış kuramından etkilenmiştir (Zhang, 1963). Böylece, bu modellerde, firmanın davranışları incelenirken, öğrenme ve yöneticiler önemli etkenler olarak görülmekte ve uluslararasılaşma, yenileşimi benimseme davranışı olarak açıklanmaktadır.

Firma yöneticisinin algıları ve inançları dış piyasalara artan orandaki katılımı etkilediği gibi, bunun tarafından da şekillenmektdir. Yabancı piyasaya girişteki başlangıç mekanizması, her bir aşamanın yenileşim hareketi gibi kabul edildiği firmada meydana gelen bir dizi yönetimsel yenileşimin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000).

ABD modellerinde, değişen sayıda ardışık evreler tanımlanmıştır. Dışa doğru genişlemede ihracat ilk adımken, bu aşama sayıları beş (Cavusgil - Reid) ve altı (Bilkey ve Tesar -Czinkota) olarak belirtilmiştir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001).

Üç genel aşamada yer alan ortak noktalar:

1- İhracat öncesi aşama,

2- İhracata başlama aşaması,

3- İleri ihracat aşamasıdır (Lin, 2012).

Bu aşamalı modeller Uppsala modelinin etkileriyle geliştirilmiştir. Beş aşamalı Cavusgil Modelindeki her aşamanın her birinde farklı etkenlerin önem derecesine göre değişikliğe uğradığı gösterilmek suretiyle öğrenme süreci vurgulanmaktadır.



Şekil 6: Beş Aşamalı Cavusgil Modeli

Kaynak: Gankema, Harold G. J., Snuif, Henoch R. and Zwart, Peter S., "The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory", **Journal of Small Business Management**, Vol.38, No.4, 2000, ss. 15-27.

Bu aşamalar, firmaların faaliyet özellikleriyle açıklanmakta ve ihracat oranlarıyla işlevselleşmektedir. İlk aşamada, firmalarda iç piyasaya odaklanma söz konusudur. İhracatın toplam satışlara oranı sıfırdır. Bir sonraki aşama ihracat öncesi aşamadır. Burada firma ihracata başlama olanaklarını değerlendirir. İhracatın toplam satışlara oranı sıfır veya sıfıra yakındır. Üçüncü aşama ise, ihracatın hala sıra dışı bir faaliyet olduğu ve ihracatın toplam satışlara oranı yüzde 0 ile 9 arasında değiştiği deneysel katılımdır. Dördüncü aşama, uluslararası ticaretin normal bir faaliyet sayılıp, cironun %10 ile %39'u arasında ihracatın yer aldığı aktif katılım aşamasıdır. Uygun bir organizasyon yapısı da bu faaliyetlerde yer almaktadır. Beşinci ve son aşamada, ihracata taahhütlü katılım söz konusudur. Firma, şimdi uluslar arası bir firma olarak

adlandırılabilir. Çünkü %40'ı aşan ihracatın toplam satışlara oranıyla dış piyasalara bağımlı hale gelmiştir (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000).

1.3. Uluslararasılaşma Üzerine Ağ Kuramları

Ağ kuramı, on yıllar boyunca, antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinlerde, yakın bir zamanda da, girişimcilik, yönetim ve pazarlama alanlarında geliştirilmiştir (Ramirez, 2007). Bu nedenle firmaların uluslararasılaşmaları konusundaki ağ kuramlarından ve daha özgün olarak da, uluslararası endüstriyel firmalar ve bu firmaların endüstriyel ağ kuramında ele alınan ilişkileri üzerine yapılan araştırmalardan seçmeler yapılmıştır. Piyasa-ağ görüşünce pek dikkate alınmasa da, bu ağlar ülkesel bazda kurumsal yapılarla iç içedir. Bu nedenle çalışmada kurumsal ağ yaklaşımı uygulanmıştır.

1.3.1. Endüstriyel Ağ Kuramı

Endüstriyel ağ kuramının kökleri, Avrupa'da, 1970'lerdeki "ekonomik alışveriş" içinde bulunan firmalar arasında pek çoğu istikrarlı ve uzun ömürlü olan ilişkilerin varlığı, stajyer organizasyon ilişkilerini bir araştırma bakış açısı olarak kullanmak için zorlayıcı bir neden oluşturması" görüşü temeline dek uzanmaktadır (Easton, 1992). Bu nedenle, endüstriyel ağ kuramı, sosyal alışveriş kuramından da yararlanarak, firmaların müşterileriyle uzun vadeli ve yakın ilişkiler oluşturmaları ve geliştirmelerinin önemini vurgulayan ilişki pazarlama yöntemi olarak geliştirilmiştir (Morgan ve Hunt, 1994). Örneğin, müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle kurulan resmi iş ilişkilerin yanı sıra, organizasyon sınırları içinde de aile ve arkadaşlar gibi daha resmi görüşü olmayan sosyal ve özel ilişkiler oluşmaktadır (Johannisson, 2007; Stoian 2010). Küçük ve olgun piyasalardan çıkan uluslararasılaşmış KOBİ'lerle ilgili araştırmalarda, herhangi bir strateji değişikliğinde iş ağının önemli olduğu gösterilmiştir (Chetty ve Holm, 2000). Burada, sosyal ağın, yeni iş faaliyetleri açısından yükselen piyasalarda olgun piyasalara nazaran daha önemli olduğu gösterilmiştir (Jamalzadeh, 2012). Endüstriyel ağ kuramında, ele alınan ilişkiler, endüstriyel ağları oluşturan iş ilişkileridir. İş ilişkilerinin endüstriyel ağlarda karşılıklı etkileşim yoluyla oluştuğu görülmüş ve bu suretle piyasa-ağ görüşü gelişmiştir.

Küreselleşmiş bir dünyada, ağ yaklaşımının, ülkeler ve bölgeler arasında daha çok ticaret yapmanın bir sonucu olarak özellikle giderek artan sınır ötesi ticari ilişkilerin incelenmesinde çok yararlı olduğu görüşü hâkimdir (Håkansson ve Snehota, 1995; Snehota, 2003). Piyasa-ağ görüşünde odaklanılması gereken nokta, sınırsız ağ dâhilinde potansiyel ve mevcut ilişkilerdir (Heikkila, 2011). Bu da ağı, çalışmanın temel unsuru yapmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2003, 2006). Ağ yaklaşımında, uluslararasılaşma, uluslararası ticari ilişkileri başlatma, geliştirme ve koruma süreci olarak görülmektedir (Ellis, 2000). Bu yaklaşımda, daha da ileri gidilerek, ülke sınırlarının gereksiz olduğu savunulmaktadır (Heikkila, 2011). Böylelikle, ülke piyasalarının arasındaki farklılıkların firmaların yabancı pazarlara girmelerini kısıtladığını ve etkilediğini ileri süren uluslararasılaşma süreci teorilerinden farklılık ortaya çıkmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977). Nitekim firmaların daha büyük ağlarla ve çevrelerle iç içe olmasının bir sonucu olarak, çevrenin firmayı ve ağı etkilediği ve aynı zamanda da oyuncuların bulunduğu ortamın ağ tarafından etkilendiği de kabul edilmektedir (Temiz ve Yaroshyk, 2008). Dolayısıyla, firmaların uluslararasılaşmaları üzerine yapılan çalışmalar, sadece ilişkiye özel sorunları değil, ülkeye özel sorunları da araştırmayı gerektirmektedir.

Uppsala'daki endüstriyel pazarlama ve satın alma grubu tarafından yapılan projelerde, beş Avrupa ülkesinde 1.000'den fazla iş ilişkisi üzerinde, ilişkilerde ve ağlarda sosyal alışveriş bakış açısı kullanılmak suretiyle çalışılma yapılmıştır. Bu çalışmada, başta alıcı ve satıcılar olmak üzere iki aktör arasındaki ana ilişki üzerinde odaklanılmış, daha sonra da genişleyerek, ağ ile çevresindeki aktörler arasındaki bağlar araştırılmıştır (Johanson ve Vahlne, 2009; Temiz ve Yaroshyk, 2008; Eriksson ve Johanson, 1999; Blankenburg ve Johanson, 1995). Şirketlerin, en önemli müşteri ve tedarikçileriyle sınırlı olarak sıkı ilişki içinde bulundukları belirtilmiştir (Håkansson ve Snehota, 1995; Snehota, 2003). Nitekim bu ilişkilerde, hem alıcı hem de satıcı ilişkiyi başlatmada ve devam ettirmede aktif rol oynamışlardır (Elo, 2005; Hosseini ve Dadfar, 2012). Aynı zamanda, ilişki tesis etmenin zaman ve kaynak tüketeceği de belirtilmiştir (Björkman ve Forsgren, 2000; Johanson ve Vahlne, 2003). Endüstriyel pazarlama ve satın alma grubu tarafından yayınlanmayan verilere göre, karşılıklı çabalarla bir ilişki tesis etme süresi yaklaşık beş yıldır (Johanson ve Vahlne, 2006). Bununla birlikte, bu ilişkileri uzun sürede sürdürmek de zordur (Johanson ve Vahlne, 2009) ve on ilişkiden yedisi üç yıl sonra bitmektedir. Bu karmaşık süreçleri elde tutmak için, ilişkilerin

kurulması ve geliştirilmesi konularını daha çok araştırmak gerekmektedir (Johanson ve Vahlne, 2003).

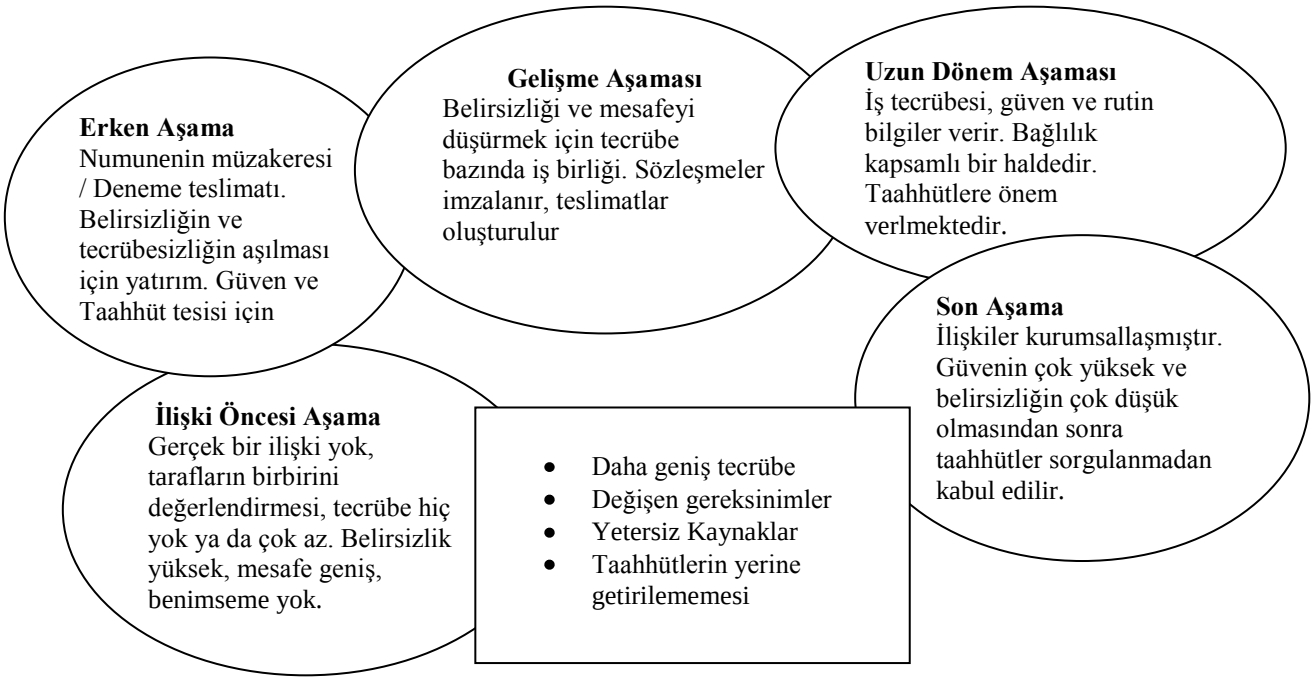
1.3.1.1. İlişkilerin kurulması ve geliştirilmesi

İş ağları, biri birine bağlı iki ya da daha fazla iş ilişkisi dizisinden oluşmaktadır. Burada her bir alışveriş ilişkisi, kolektif oyuncu olarak bilinen ticari firmalar arasında yer almaktadır (Emerson, 1976). İlişkilere göz atıldığında, bunlar, "bir şirket ile bir müşteri, bir tedarikçi veya diğer bir organizasyon arasında bir çeşit karşılıklı etkileşim ve davranışların zamanla karşılıklı olarak şartlanması şekli olarak" görülebilmektedir (Ngtsson, Persson ve Weli, 2004). İlişkiler, doğrudan veya dolaylı ilişkilerdir (Chetty ve Holm, 2000). Doğrudan bir ilişki, temel bir iş ilişkisinde yer alır. Örneğin bir tedarikçi ile müşterisi arasındaki ilişki gibi, kayıtlı ve çift taraflıdır. Diğer taraftan, dolaylı ilişkide ise aracı gibi bir üçüncü bir taraf bulunur ve bu üçlü de kayıt altındadır (Eriksson ve Johanson, 1999; Hol ve Johanson, 1995).

İlişkilerdeki karşılıklı karmaşık yapıyı kavrayabilmek için, faaliyetler, kaynaklar ve oyuncular üzerinde yoğunlaşan endüstriyel bir ağ modeli geliştirilmiştir (Håkansson ve Snehota, 1995) Özetle, ilişkilerin temeli, oyuncuların ilişkileri, faaliyet bağlantıları ve kaynak noktalarıdır. Konunun bu yönlerini araştırmak suretiyle, ilişkilerin geliştirilmesi ve korunması anlayışına varılabilmektedir (Ford ve ark., 2003). Endüstriyel ağ modeli, bu hususların iş ağları içinde nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve şirketlerin işbirliği yapmasının ve ağ üyelerinin sahip olduğu farklı becerilerin, bilginin ve pozisyonların birlikte kullanılmasının karlı ve emniyetli bir durum yarattığını açıklamak için kullanılmaktadır. Dahası, iş ağlarının üyeleri dolaylı ağ bağlantılarını kullanabilmektedirler. Bu model, temel olarak, doğrudan ilişkiler üzerine yoğunlaşmakla birlikte, ağlar içinde yer alan bağlantı dizileri şeklindeki ağ yapısı üzerine de yoğunlaşmaktadır.

Ticari piyasalarda alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin geliştirilmesi için, Şekil 4'de gösterildiği gibi, belirli aşamaların takip edilmesi gerekmektedir (Ngtsson, Persson ve Weli, 2004). Her bir aşama, ilişki faktörü sayısına göre tanımlanmaktadır. Örneğin, tarafların deneyimlerinin, taahhütlerinin ve uyumlarının nasıl artacağı ve bu taraflar arasındaki mesafenin ve belirsizliğin nasıl azalacağı gibi faktörlerdir (Ford, 1989). Oyuncuların güvenirliliği açısından, taahhütle birlikte işbirliğini başlattığından dolayı

güven esastır (Morgan ve Hunt, 1994; Wilson, 1995). İlişki işinde yer alan oyuncular, ilişkiyi korumak amacıyla, bu ilişkiye gereken değeri verdiklerinde, ilişki taahhüdü gerçekleşir. Dolayısıyla, **taahhüt** ve **güven** ilişkinin pekişmesindeki temel unsurlardır (Morgan ve Hunt, 1994).



Şekil 7: İlişkilerin Gelişmesinin Beş Aşaması

Kaynak: Ng, Eric, "An Emprical Investigation on the dyad perspective of buyer-seller relationships in Australian regional Agribusiness", **Contemporary Management Research**, Vol.5, No.3, 2009, ss. 287-300.

İlişki geliştirme süreç modelinde ilk aşama, ilişki başlamadan önceki pazarlama/satın alma faaliyetleridir. Sonraki üç aşamada ise, doğrudan alıcı-satıcı ilişkisinin ağlar içinde nasıl kurulduğu gösterilmektedir. Deneyim anlayışı, ilgili tarafların karşılıklı olarak birbirleriyle ilgili ne kadar deneyimli olduklarını göstermektedir. Burada, her iki taraf da, diğer tarafın ilişki taahhüdü hakkında bir yargıya sahip olacaktır. Taahhüt büyük oranda uyum arzusu olarak gösterilmektedir. Mesafe anlayışı çok yönlü olup örneğin, sosyal, kültürel, teknolojik, zamansal ve coğrafi mesafe gibi farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Başlangıç aşamalarında, ilişkinin olası faydaları ve maliyetleri hakkında değerlendirme yapılması zor olduğundan, bir belirsizlik durumu hâkimdir. Beşinci ve son aşamada, ilişki büyük ölçüde kurumsallaşmış ve verilen taahhütlerle sürekli bir yapıya kavuşmuştur.

1.3.1.2. Ağa Bağlantılanmak

İlişkiler soyutlanmış bir ortamda yaratılıp, geliştirilmemektedir; bilakis tüm ilişkiler, bağımsız ilişkiler ağı olarak görülebilen daha geniş bir yapının parçasıdırlar (Håkansson ve Snehota, 1995). Ağlar üç ana bölümde incelenebilirler:

1- Nasıl göründükleri ve nasıl oluştukları anlamına gelen **ilişkiler olarak ağlar**,

2- Her bir sürecin birçok aşamadan ve evreden oluştuğu alt süreçlere bölünmüş **bir süreç olarak ağlar**,

3- **Bağlantı sayısı** olarak ve **organizasyonların birbirlerine ne ölçüde bağlandığını** gösteren yapılar (Easton, 1992).

Bir yapı olarak görüldüğünde, en soyut ağ, şekli olarak, pek çok düğümden oluşmaktadır. Birbiriyle ilişkili üretim ve hizmet şirketlerindeki iş birimleri örnek verilebilmektedir (Håkansson ve Ford, 2002). Karşılıklı etkileşim içinde olma haline, ekonomik alışverişlerin tek başlarına var olmayıp, sosyal ve kültürel alışverişlerin bir parçası olmaya ve bunlardan etkilenmeye eğilim göstereceği görüşünden hareketle, "**iç içelik**" adı verilmektedir (Granovetter, 1985).

İç içelik durumu farklı açılardan görülebilir. Zamansal, sosyal ve oyuncu ağlarla iç içelik ve değer yaratma olgusunda iç içeliğe örnek verilebilir (Elo, 2005). Bir ağ yaklaşımı bakış açısıyla, iç içelik, oyuncular kendi ilişkileri içinde, karşılıklı ve uzun vadeli bir ilişkiye özel uyarlamalar ve yatırımlar yaptıklarında oluşur (Heikkila, 2011). Bu durum, aynı zamanda, oyuncuların ait oldukları geniş ağı da etkilemektedir. Bu suretle, firmalar ve stratejileri, ağ yapısındaki iş ilişkileriyle ortak bir yaşama alanında gelişirler. Herhangi bir değişiklik, ağda yer alan diğer oyuncular tarafından etkilenip sınırlanacağından dolayı, uzun zaman alacaktır (Håkansson ve Ford, 2002).

Ağda iç içelik veya karşılıklı bağlılık dereceleri değişebilmektedir. Güçlü yapısı bulunan bir ağda, firmalar arasındaki emek dağılımı açıkça belirtilmiş olup, teknolojiler iyi tanımlanmış ve firmalar arasındaki bağlar kuvvetlidir (Andersson ve Helander, 2009; Chetty ve Holm, 2000). Firmaların giriş çıkışları pek sık olmamaktadır. Bunun aksine, zayıf yapısı bulunan ağlarda, firmalar arasında karşılıklı bağımlılıklar söz konusu olup, işlev performans rolleri net değildir. Firmalar arasında zayıf bağlar bulunmasından dolayı, giriş ve çıkışlar yaygındır. Firmaların nihai amaçları, en avantajlı duruma geçmek için ağ içinde kendi konumlarını geliştirmektir (Johanson ve Mattsson, 1987;

Johanson ve Vahlne, 2009). Nitekim ağda konumlarını oluşturmak, korumak ve değiştirmek zaman ve çaba gerektirmektedir (Chetty ve Holm, 2000).

Farklı ilişkilerde oyuncular arasındaki karşılıklı bağımlılıktan dolayı, bizzat firmanın ve diğer firmaların mevcut durumları ağ içindeki konumda meydana gelen değişiklikleri etkilemektedir (Håkansson ve Ford, 2002). Örneğin, ağdaki bir konum değişikliği, yeni bir muhatap bulma zorluğunu da beraberinde getirir. Bu, eski ortakla ilgili eksik olan bilgi ve anlayışı yeniden oluşturmak gibi bir zorluktur. Bunları yeni bir ortakla yeniden oluşturmanın maliyetinden dolayı, ağdaki temel bir konu da, yeni ortaklar bulmak yerine, mevcut ortakla ilişkiyi sürdürmektir.

1.3.2. Kurumsal Ağ Yaklaşımı

İlişkilerin ağlarla iç içeliğini kabul ettikten sonra, ağların kurumsal konum ve ayarlarıyla iç içeliğini kabul etmek önem arz eden konulardandır. Çıkış noktası olarak, uluslararasılaşmaya ağ yaklaşımı yoluyla**, ağ kuramı**yla **kurumsal kuramı** birleştirmek suretiyle, **Kurumsal Ağ Yaklaşımını** geliştirilmiştir (Temiz ve Yaroshyk, 2008). Böylelikle "kurumların istikrar sağlayan, bilişsel, normatif ve düzenleyici yapılardan ve faaliyetlerden oluştuklarını" ileri sürülmüştür (Sawyer, 2008). Aşağıdaki üç ana kısım, daha sonra temel kurallar olarak ifade edilen bütün kurumsal yapının içeriği olarak görülebilir.

1- Sembollere sözcük, işaret ve vücut dili olarak bakan bilişsel kısım ya da,

2- Temel norm ve değer kurallarını ifade eden normatif kısım,

3- Kurumun sınırlarını belirleyen, biçimsel ve biçimsel olmayan kural sistemlerine dayalı düzenleyici kısım ya da temel yaptırım mekanizması kuralı.

Kurumların temel kuralları, kültür, yapılar ve günlük işler gibi hususlardan oluşmakta olup, farklı düzeylerdedirler (Elo, 2005):

1- **Mikro** düzey, çok uluslu şirketi bir kurum olarak inceleyerek, firmanın düzeyine odaklanmaktadır,

2- **Orta düzey**, ürün/hizmet piyasası, emek piyasası ya da mülki idare gibi firmayı çevreleyen kurumların örgütsel alanına odaklanmaktadır,

3- **Makro** düzey, ülkenin genel kültürel, siyasi ve hukuki sistemlerini ve ticari gelenekleri içeren toplumsal kurumlara odaklanmaktadır.

Endüstriyel ağ kuramı doğrultusunda, kurumsal ağ yaklaşımı, aynı zamanda, sosyo-ekonomik bakış açısıyla piyasaları birer ağ gibi görmektedir (Håkansson ve Snehota, 1995; Johanson ve Mattsson, 1987; Easton, 1992; Tuusjarvi, 1999). Böylelike piyasalar, ekonomik faaliyetlerin sosyal ağlarla iç içe girdiği ve her bir ağın kendine özel bir piyasa formu oluşturduğu birer sosyal arenadır (Powell, 1990; Pfeffer ve Salancik, 1978; Blau, 1964; Katz ve Lazer, 2001). Nitekim katı bir ağ yaklaşımı ülke sınırlarını göz ardı ederken (Heikkila, 2011), kurumsal ağ yaklaşımı, ülke pazarlarını tanımak yoluyla, ortaya uluslararası bir boyut kazandırmaktadır (Sawyer, 2008). Bu ülke piyasaları, "bir toplumda oyunun kuralları" gibi birbirinden farklı kurumlardan oluşan bambaşka uluslararası ortamlar ve çevreler oluşturmaktadırlar (North, 1990). Dolayısıyla, kurumsal ağ yaklaşımı, ağın oluşması sürecinin, ağın içindeki ve dışındaki kurumsal etkenlerle belirlendiğini tartışmaktadır. Çeşitli ağlar arasında farklılıkların meydana geldiği görülmektedir ki Avrupa, Rusya ve Çin gibi iş ağları arasında değişik ilişkiler ve uygulamaların bunun en çarpıcı örnekleridir (Sawyer, 2008). Bu da, ülke piyasalarının kurumsal bağlamlarındaki farklılıklarla ifade edilmektedir.

Zaman içerisinde, kurumlar istikrarlı yapıya kavuşmuş, bu da takip ve mukayese edilebilen günlük uygulamaların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum özellikle ülkelerin hangi kurumsal gelişme aşamasında olduğuna bağlı olarak, ağların farklı şekillerde organize olduğu yükselen piyasalardaki iş stratejisi konularının incelenmesinde ortaya çıkmaktadır (Sawyer, 2008; Peng, 2000). Nitekim bu piyasalar kendi kendilerine gelişme şansına sahip değildirler; yasal sistem, kamusal destek sistemi ve uygun değerler ve inançlar sistemi gibi temel destek sistemlerinin de burada yer almaları gerekmektedir. Bu da, toplumsal ilişkilerle iç içe girmiş iş uygulamalarının olduğu anlamına gelmektedir. Bu uygulamalar ise, sırasıyla, tanınması gereken geniş bir sosyal yapıyla iç içe girmiş bulunmaktadır. Firmalar, ülke piyasaları arasında kültürel, örgütsel ve ekonomik farklılık gösteren ayrıntılı ve karmaşık ağların birer parçasıdırlar.

1.4. Uluslararasılaşmayla ilgili Temel Kavramlar

Mevzu bahis edilen uluslararasılaşma süreci kuramlarından ve ağ kuramlarından oluşan kavramsal platforma dayalı olarak, firmaların uluslararasılaşma sürecinde üç anahtar kavram türetilmiştir. Bunlar **yabancı piyasalara giriş süreci, bilgi** ve **mesafe**dir.

Yabancı piyasalara giriş süreci, ağ bakış açısından bir ilişki kurma süreci olarak görülmektedir, diğer yandan firmaların yabancı piyasalara fiili girişleri genel olarak organizasyon yapısıyla, yani giriş yöntemiyle incelenmektedir.

Bilgi, firmaların yabancı piyasalara girişleri ve büyümeleri için temel bir rehber olarak görülmektedir. Çünkü uluslararası ticaret yaparken oluşan, uluslararasılaşmayla ilgili ve piyasalara özel deneysel genel bilgilerin birikmesiyle, belirsizlik azalmakta ve böylece artan yabancı piyasa taahhütleri teşvik edilmektedir.

Mesafe ise, yabancı piyasalara doğru genişlemenin önünde bir engel olarak görülmekte olup, piyasalar arasındaki fiziksel, kültürel ve kurumsal farklılıkların bir sonucudur.

1.4.1. Yabancı Piyasalara Giriş Süreci

Yabancı piyasalara giriş süreci firma ve ağ oyuncuları arasındaki karşılıklı etkileşimin bir sonucu" olarak görülmüştür (Blankenburg ve Johanson, 1995). Bu karşılıklı etkileşim yoluyla oyuncular birbirleri ve ağ içinde meydana gelen faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar. Bunun için bu durum öğrenme süreci olarak adlandırılmıştır (Johanson ve Vahlne, 1990).

Bu süreç **kuruluş süreci** ve **firmanın yabancı piyasa ağında konumlanması** olarak ikiye ayrılmaktadır (Ghauri ve Holstius, 1996). Böylelikle, uluslararasılaşma, bir ağ uzantısı olarak değerlendirilmekte. Bu ağ uzantısı sürecinde;

1- Şirket için yeni olan ve uluslararası bir uzantı olarak da bilinen **ulusal ağlar**ın kurulması;

2- Firmanın hali hazırda kurulu olduğu yabancı piyasalarda **mevcut ilişkiler**in geliştirilmesi (nüfuz etmesi anlamında);

3- Farklı ulusal ağlarda **ilişkiler arasındaki eşgüdüm**ün geliştirilmesi yoluyla meydana gelir (Axelsson ve Johanson, 1992).

Gerçekleşmiş bir yabancı piyasaya giriş, yabancı piyasada bir ya da daha fazla sayıda alışveriş ilişkisinin kurulması anlamına gelmektedir. Bu ilişki de, firmanın ağda belirli bir konuma geleceği uzun vadeli ve istikrarlı ilişkilere doğru gelişir (Blankenburg, 1995). Böylece bu durum, firmanın diğer bir firmayla veya çeşitli firmalarla olan doğrudan ilişkilerini ifade etmektedir (Mattsson, 1989).

Piyasalarda belirli bir konumun yaratılması, her bir firmanın tek başına alacağı birkaç stratejik kararın sonucu değildir. Çünkü firma ve firmanın içinde bulunduğu uluslararasılaşma süreci çevrelerindeki ağlardan yüksek derecede etkilenmektedirler (Blankenburg, 1995; Håkansson ve Ford, 2002). Bu nedenle firmanın uluslararasılaşma düzeyi, gene firmanın ağ yapısının uluslararasılaşma düzeyinden (örneğin firmanın faaliyet gösterdiği sanayi kolu) etkilenmektedir. Böylece firmanın dört konumda ve türde uluslararasılaştığı tanımlanmıştır (Johanson ve Mattsson, 1988):

1- **Erken başlayan**: firma hala ağırlıklı olarak iç piyasada faaliyet gösterdiğinden, hem firmanın hem de ağın uluslararasılaşma düzeyi düşük,

2- **Geç başlayan**: ağ konumunun uluslararasılaşma düzeyi yüksek ancak firmanın ki düşük,

3- **Yalnız uluslararası**: uluslararasılaşma düzeyi düşük bir ağ konumunda uluslar arası konuda deneyimli firma,

4- **Diğerleri arasında uluslararası**: hem firmanın hem de ağ konumunun uluslararasılaşma düzeyleri yüksek.

Ağ konumunda bir pozisyona gelindiğinde, ağı da genişletecek şekilde daha çok ilişki gelişebilmektedir (Axelsson ve Johanson, 1992). Yüksek düzeyde uluslararası firmalar üzerine yapılan araştırmalar kurulu bir ağ konumunun, yabancı oyuncularla istikrarlı ve doğrudan ilişki kurabilecek firmaları yarattıklarını göstermektedir.Bir görüşe göre ağ içi bu konum, firmanın uluslararasılaşma sürecinde varacağı son hedef olarak nitelendirilmektedir (Johanson ve Mattsson, 1988; Johanson ve Vahlne, 2009). Firmanın ağ içindeki konumu uluslararasılaşma becerisini, diğer bir deyişle kaynakları ağ içinde kendisi için seferber etme becerisini etkilemektedir. Az deneyime ve kaynağa sahip olan firmalar, yabancı ağlarda yer bulabilmek için daha çok zorluk çekmektedirler (Johanson ve Mattsson, 1988).

Özet olarak ağ bakış açısından, yabancı piyasada iş kurma, yabancı piyasalarda ağ konumlarını kuran ve geliştiren firmaları ilgilendirmektedir (Johanson ve Mattsson, 1988). Bu yüzden firmaların uluslararasılaşma modelleri, bu firmaların uluslar arası ağ ilişkilerini geliştirmeleri ve sonlandırmalarıyla açıklanabilir (Axelsson ve Johanson, 1992; Coviello ve Munro, 1997). Yabancı piyasalara giriş süreçleri deneme ve yapılan hataları öğrenme süreçlerini kapsadığı için uzun zaman almaktadır (Axelsson ve Johanson, 1992). Bu öğrenme süreçleri birbirleriyle ilişkili olup, firmaya gelecekte

kullanabileceği deneyimler kazandırmalıdır. Yabancı piyasala girişler için takip edilecek bir rehber kitap yoktur ama olumsuz sonuçlanan girişimler (hatalar) de bilgi ve piyasa varlıkları haline gelebilmektedirler. Piyasaya girişte asıl önemli olan yön belirleme, vaziyet alma ve zamanlamadır. **Yön belirleme**, sadece ağa girerek ve içinde faaliyet göstererek, ağı anlayabilme ve öğrenme yetisini kazandırmaktadır. **Vaziyet alma**, ağ içinde bir konum elde etmek amacıyla, kaynakların yabancı iş ağına yatırılması sürecidir. Fırsat ve imkan söz konusu iken, yabancı piyasaya giriş şansından zamanında faydalanmak (**Zamanlama**) için son derece önemlidir.

Firmaların, yabancı piyasalara girerken hedef piyasayla ilgili hedeflerini ve amaçlarını göz önünde tutmaları gerekmektedir. Bunlar politikalar ve kaynak tahsisatları, performans ölçümünde kullanılan kontrol mekanizmaları ve piyasaya nüfuz etmek için giriş yönteminin seçimi gibi hususlardır (Pehrsson, 2001). Dünyadaki piyasaların küreselleşme ve birbirlerine uyumlu hale gelmelerinin, firmaları özellikle daha doğrudan ve hızlı yollarla yabancı piyasalara girmeye daha hazır hale getirmiş olduğu görülmektedir (Chen ve Chen, 1998).

Bir diğer giriş yolu da bir firmanın yabancı bir piyasada nasıl kurulduğunu gösteren bir organizasyon yapısıdır (Chetty ve Agndal, 2007). Firmaların uluslararası alanda nasıl büyüdükleri en sık araştırılan alanlardan birisidir (Canabal ve White, 2008; Morschett, Schramm ve Swoboda, 2010). Çalışmalar aynı zamanda, giriş yöntem değişiklikleri (Chetty ve Agndal, 2007), giriş yöntem seçimlerinin performans üzerindeki etkileri (Devine, 2010; Lu ve Beamish, 2001) ve giriş yöntemleriyle firmaların uluslar arası stratejileri arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır (Pehrsson, 2008).

Giriş yöntemiyle ilgili araştırma, stratejik giriş yöntemi seçiminin bu işin maliyetine bağlı olduğu **işlem maliyet yaklaşımına** dayanmaktadır. Değişik giriş yöntemi alternatifleri de tartışılmıştır:

1- Kendi ülkesinden ev sahibi ülkeye ihracat, bu yöntem aşağı yukarı içe dönük bir özellik taşımaktadır (acente/bayi, temsilci ya da satış ofisi kanalıyla doğrudan ihracata karşı dolaylı ihracat);

2- Ev sahibi piyasada bir montaj hattı, bir üretim ortaklığı ya da üretici bir yan kuruluş kurmak suretiyle yabancı doğrudan yatırım;

3- Yabancı bir firmayla ticari veya sınaî ortaklık veya

4- Uluslar arası lisans veya satış imtiyaz hakkı sözleşmeleri (Rialp ve Rialp, 2001).

Bu giriş yöntemleri faaliyet riskleri, kaynak taahhütleri, zaman ve denetim açılarından farklılıklar göstermektedir. İhracat, sözleşme ve yatırım giriş yöntemleri olmak üzere, benzer bir gruplama üzerinde de çalışılmıştır (Cavusgil, Ghauri ve Agarwal, 2002). Başka bir bölünme de, performansla ilgili giriş yöntemlerinde genel olarak öz kaynaklı yöntemler (ortak girişim veya tamamı öz sermayeli girişim) ve öz kaynaksız yöntemlerdir (lisans anlaşmaları ve işbirlikleri) olmasıdır (Pan ve Tse, 2000).

Uluslararası alanda işe başlarken karşılaşılan belirsizliklerden dolayı, riskleri azaltmak için dolaylı kanallardan müşteriye ulaşma yolunun tercih edildiği görülmektedir (Cavusgil, Ghauri ve Agarwal, 2002). En düşük seviyeli içe dönük ihracat yöntemi ise, bir ticaret şirketi veya yerli acente kanalıyla yapılan dolaylı ihracattır. Burada taahhüt ve zaman kaybıyla birlikte en az risk ve aynı zamanda en düşük denetim düzeyi de söz konusudur. Doğrudan ihracat ise, bir temsilci veya bir satış elemanı kanalıyla temsilci-oyuncuya yapılan satıştır. Malı alıp, ihracat piyasasında satan bir nihai müşteriye veya bayiye mal tedarik eden acenteler gibi aracılardan faydalanmak, bu aracı tüm sorumluluğu üstüne aldığında ötürü, ihracatçı olmanın verdiği yükümlülükten daha azını gerektirmektedir (Rialp ve Rialp, 2001). Nitekim bu üçlü ilişki içinde yer alan oyuncular arasındaki bağlantı düzeyleri farklı olduğundan (Havila, Johanson ve Thilenius, 2004), yine de, kârı etkileyen son fiyatlandırmanın kontrolü, itibarı etkileyen müşteri ilişkileri ve şirketin yabancı piyasadan silinmesi gibi riskler mevcuttur (Jansson, 2007).

Başlangıç maliyetleri ve riskler hala yüksek olsa da, doğrudan ihracatta; **kontrol**, **pazara yoğunlaşma**, **bilgiye daha kolay erişim** ve mülkiyet haklarının daha iyi korunması gibi avantajlar söz konusudur. Taahhüt açısından, yabancı doğrudan yatırımda en yüksek risk ve zaman kaybı olmakla birlikte, en yüksek düzeyde kontrol söz konusudur. Burada, üretici yan kuruluş en çok arzu edilen bir kuruluş sistemidir. Uluslararası taahhüt açısından, taahhütsüzlükten (yerli firma) tam taahhüde (gerçekleşmiş yabancı doğrudan yatırım) kadar uzanan bir çeşitlilik görülebilir (Reid, 1981). Firmalar, zaman içinde yapmak istedikleri gibi giriş yöntemlerini değiştirdiklerinde, bu değişikliği sıklıkla, daha ileri bir kontrol mekanizması elde etmek amacıyla daha yüksek taahhüt gerektiren yöntemlere doğru yaparlar (Chetty ve Agndal,

2007). Yöntem değişiklikleri için hala daha çok bilgiye ihtiyaç duyulduğu da yadsınamamaktadır (Calof ve Beamish, 1995).

Firmaların giriş yöntemi seçimi, KOBİ'lerin performanslarını fazlasıyla etkilediği için son derece önemlidir (Lu ve Beamish, 2001). Giriş yöntemi seçimi, firmanın kaynakları ve uluslar arası stratejisiyle (Nakos ve Brouthers, 2002; Pehrsson, 2008) ve aynı zamanda firmanın mevcut bilgisiyle de etkilenmektedir (Sharma ve Blomstermo, 2003). Dahası, firmayı çevreleyen ortam KOBİ'nin uluslararasılaşmasını hızlandırmak için önem taşımaktadır. Örneğin, yabancı doğrudan yatırımlarla kurulan ilişkilerin, stratejik varlıklara erişimi sağladığı ve giriş engellerini yıkmaya yardımcı olduğunu (Chen ve Chen, 1998; Coviello ve Munro, 1997), piyasa seçiminin ve giriş yönteminin, firmanın biçimsel ve biçimsel olmayan ağ ilişkilerine, kendi pazarıyla ev sahibi pazar arasındaki fiziksel mesafeden daha çok bağlı olduğunu göstermişlerdir. Dahası bu sosyal ilişkiden çok, yöntem değişikliklerini etkileyen bir iş ilişkisi olmaktadır (Chetty ve Agndal, 2007).

Bir ağ yaklaşımıyla, yabancı doğrudan yatırım, neredeyse yabancı piyasadaki yerel ağlara bağlanmaktadır. Bu durum, birbirinden farklı piyasalarda ve özellikle, yabancı ülkelerden giriş yapan firmalara destek veren kuruluşların olmadığı geçiş piyasalarında çok daha zordur (Salmi, 2000). Yerel ağlarda kuruluş yapmak için, firmanın uyum sorunu vardır. Bu da, küçük firmaların büyükler üzerinde avantaj elde etme eğilimini göstermektedir (Chen ve Chen, 1998). Ağ ilişkilerini kurmak, küçük firmaların uluslararasılaşma sürecini de hızlandırabilmektedir. Ancak, aynı zamanda, firmanın piyasa tercihlerini ve yöntemlerini de kısıtlayabilmektedir (Bell, 1995; Coviello ve Munro, 1997).

1.4.2. Bilgi

Uluslararasılaşma, uluslararası ticari faaliyetleri öğrenme ile uluslararası piyasalara karşı taahhüt arasında oynanan karşılıklı bir oyunla (Johanson ve Vahlne, 2003) hızlandırılarak büyüyen bir süreç olarak gözlemlendiğinde, firmaların uluslararası alanda büyümelerinde esas hızlandırıcının **bilgi** olduğu görülür (Forsgren, 2002). Öğrenme yoluyla bilgi edinilmekte ve bu da deneyimlerin bir piyasadan faydalı bilgiye aktarımı yoluyla oluşmakta (Eriksson ve ark., 1997; Johanson ve Vahlne, 1977; Johanson ve Vahlne, 2006), diğer yandan da, örgütsel öğrenme platformu

yaratılmaktadır (Jansson, 2007). Firmaların sadece bilgi edinme pratikleri ile gerçek öğrenme süreçleri arasında bir ikilem olduğu da ileri sürülmektedir (Figueirade-Lemos ve ark., 2011). Burada gerçek öğrenme sürecini başarmak amacıyla, bilginin daha biçimsel bir şekilde kullanılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Öğrenme süreçleri zaman almaktadır. Bu da, firmaların uluslararasılaşma süreçlerinin büyüme özelliğine katkı yapmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977; Johanson ve Vahlne, 2003).

Firmanın sahip olduğu bilgi düzeyi, firmanın, piyasanın ne kadar riskli olduğu konusundaki algısını etkilemektedir. Yabancı piyasalar hakkında yeterli bilgi sahibi olmayan firmalar riskleri de abartabilmektedirler (Nakos ve Brouthers, 2002; Sharma ve Blomstermo, 2003). Uluslararası ticaret faaliyetleri hakkındaki bilgilerin artmasıyla, firmanın uluslararası taahhüdünün artmasına neden olacak olan belirsizlik algısı da azalmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977).

Ancak, belirsizlik tamamen yok edilememektedir. Belirsizlik **olası** ve **tam belirsizlik** olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır (Figueirade-Lemos ve ark., 2011). Olası belirsizlik, öğrenmeyle azalabilecek bir belirsizlik türüyken, tam belirsizlik sınırlı rasyonellikten (Cyert ve March, 1963) dolayı, geleceği hep belirsizlik olarak gördüğünden değişmemektedir. Nitekim olası belirsizlik, Uppsala modeli doğrultusunda, uluslararası faaliyetler hakkında daha çok bilgi ve tecrübe kazandıkça azalmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977).

Olası belirsizliğin öğrenmeyle azalabilen kesin iki türünden birisi, ev sahibi piyasalarda, yerli firmalara nazaran piyasaya giriş yapan firmaların yaşadıkları bir dezavantaj olan **yabancı olma yükümlülüğü** (Hymer, 1960), ikincisi ise yabancı ağın içinde kurulu bir konuma sahip içerdekilerden olmayan **dışarıdan olma yükümlülüğü**dür (Johanson ve Vahlne, 2009).

Bir diğer sava göre iki türlü bilgi bulunmaktadır; **nesnel** veya **deneysel** bilgi (Penrose, 1959). **Nesnel bilgi** tıpkı çıktılar, kitaplar ve dosyalar gibi, aktarılması ve paylaşılması daha biçimsel, açık ve kolay olan bilgidir. **Deneysel bilgi** ise, yaparak öğrenme yoluyla elde edilir ve bu yüzden de deneysel, duygusal ve sezgisel yapıda daha bir zımni-örtük özellik taşımaktadır. Bilgi, hem uluslararasılaşma süreci kuramında hem de ağ yaklaşımında bir uluslararasılaşma anahtarı olarak görülmektedir. Özellikle, deneysel bilgi, firmaların ileri derecede uluslararasılaşmaları açısından çok önemli bir yer tutmaktadır (Forsgren, 2002). Böylesi bir bilgi ilk başta, diğer piyasa oyuncularıyla

kurulan karşılıklı etkileşimle elde edilmektedir (Chetty ve Eriksson, 1998; Hadley ve Wilson, 2003; Johanson ve Vahlne, 1990; Johanson ve Vahlne, 2006). Yabancı piyasadaki müşteri, tedarikçi ve rakipler gibi oyuncularla bütünleşildiğinde firma, yeni yeni bilgiler edinme olanağını elde eder (Hallén ve Johanson, 2004).

İş ağında bilgi artırırken **üç öğrenme yaklaşımı** görülmektedir (Johanson ve Vahlne, 2003; Johanson ve Vahlne, 2006):

1- Firmalar müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde iş yaparlar, birbirlerini tanır ve uyum sağlarlar;

2- Ortaklar bir ilişki içinde, ilişki geliştirme deneyimi olarak aktarılabilecek ve diğer ilişkilerde de kullanılabilecek beceriler öğrenirler;

3- Bir ilişki içindeki temas sırasında, oyuncular, diğer oyuncularla birlikte yapmış oldukları, örneğin zamanında sevkiyat gibi, faaliyetleri düzenlemeyi öğrenirler ve daha sonra da, ilişkiler birbirine bağlı hale gelir.

Ağdaki farklı oyuncular arasındaki bilgi alışverişi dolayısıyla firmaların ileri düzeyde uluslararasılaşmalarını hızlandırmaktadır (Chetty ve Agndal, 2007; Ellis, 2000).

Sınır ötesi faaliyetlerle elde edilen bilgi, ya uluslararası piyasalarda nasıl çalışılacağıyla ilgili genel uluslararasılaşma bilgisi olarak, ya da her bir yerel piyasanın özgün yabancı kurumlarıyla ve iş ağlarıyla ilgili piyasaya özel bir bilgi olarak tanımlanmıştır (Eriksson ve ark., 1997). Firmaların uluslararasılaşma süreçleri açısından en önemli husus, yaparak öğrenilen piyasaya özel bir bilginin mevcut olmasıdır (Penrose, 1959). Bu bilgi, deneyimsel bir bilgi olup, öncelikle taahhüt açısından firmaların uluslararasılaşmalarını etkilemektedir (Johanson ve Vahlne, 1977). Deneysel bilginin işlevsel hale getirilmesi için sadece birkaç çaba gösterilmiştir (Hadley ve Wilson, 2003; Hilmersson ve ark., 2011).

Uluslararasılaşmayla ilgili bilgi, genel olması ve bu yüzden de ülke piyasalarında ticari faaliyetlere uygulanabilir olması anlamında işlevsel bir bilgidir (Johanson ve ark., 2002). Firmaların yabancı piyasaları girmeleri ve buralarda büyümeleriyle ilgili bütün deneyimlerine dayalı olarak oluşan toplu bir bilgidir (Johanson ve Vahlne, 1977; Eriksson ve ark., 2000). Bundan ötürü, piyasaya özel olmaktan çok firmaya özgü bir nitelik taşımaktadır (Eriksson ve ark., 1997). Böylece, firmanın günlük işleriyle ve yapılarıyla iç içe görülebilmektedir ve bu yüzden, bu tür

bilgileri elinde tutan firmalar uluslararası ticaret fırsatlarını, az bilgiye sahip olan firmalardan daha çok tanıma ve harekete geçirme avantajına sahiptirler (Hohenthal ve ark., 2003). Uluslararasılaşma bilgisinin piyasalarda faydalı olacağı düşünüldüğünden, bu bilginin, yeni dış piyasalara doğru büyümede de faydalı olacağı görülmektedir (Blomstermo ve ark., 2004). Ancak yeni piyasalar girilmiş olan piyasalardan oldukça farklılık gösterdiği takdirde, uluslararasılaşan firmanın mevcut bilgisi uygulanabilir olamaz (Hilmersson, 2011; Salmi, 2000). O halde firmanın oluşturduğu bilgi platformunun, piyasaya özel daha çok bilgi toplanarak güncellenmesi gerekmektedir (Jansson, 2007).

Piyasa bilgisi, belirli piyasalar için geçerli olup, **kurumsal bilgi ve iş ağı bilgisi** olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır (Eriksson ve ark., 1997). **Yabancı kurumsal bilgi**, ev sahibi ülkenin, yerel hükümet, yargı, kültür ve kurallar gibi makro düzeydeki çevresel kurumlarıyla ilgilidir (Eriksson ve ark., 1997; Eriksson ve ark., 2000; Jansson, 2007; Hilmersson ve ark., 2011). Bu kavram, özgün ülke piyasaları topluluğu olarak gördüğünden dolayı sosyal bilgi olarak sınıflandırmıştır (Bayraktutan, 2003). Sınırlı kurumsal bilgiye sahip firmaların, girmiş oldukları yabancı piyasa toplumuyla ilgili yeterli önemli bilgiye sahip olmadıklarından, yabancı olma yükümlülüğünden yakındıkları görülmektedir. Bu durum, tedarikçiler, müşteriler ve rakipler ve aynı zamanda belirli piyasa koşulları da dâhil olmak üzere piyasadaki iş ağı bilgisiyle ilgilidir (Blomstermo ve ark., 2004; Eriksson ve ark., 1997; Eriksson ve ark., 2000). **İş ağı bilgisi**, iş ilişkileri geliştirme bilgisine yakındır (Johanson ve Vahlne, 2006). Bu bilgi bizzat iş ağından elde edildiğinden dolayı, içerden bir ağ konumuna ulaşmak için önemli bir kolaylaştırıcı işlevi görmektedir (Johanson ve Vahlne, 2009).

Firma tarafından oluşturulan ve dış piyasalara da uygulanabilen, piyasaya özel bilginin bir kısmı, firmanın genel uluslararasılaşma bilgi platformuna eklenmektedir. Önceden de belirtildiği üzere hem genel, hem de piyasaya özel bilgi firmanın iş ağından elde edilebilmektedir (Chetty ve Eriksson, 1998; Hadley ve Wilson, 2003; Johanson ve Vahlne, 1990; Johanson ve Vahlne 2006).

O zaman, iş ağı içinde bulunan birikmiş kaynaklardan oluşan sosyal sermayeyle ilgili olarak oluşturulmaktadır (Chetty ve Agndal, 2007). Sosyal sermaye **sosyal ilişki kaynakları** ve **sosyal beceriler** olmak üzere ikiye ayrılan, ilişkiye dayalı kurallar olarak görülebilmekte olup, iş ağındaki ilişkilerle oluşturulan bir güvenirliliktir (Jansson,

2007). Burada, uyum sağlanan sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, ağ içinde karşılıklı etkileşimlerle geliştirilen ilişkilerdir (Coleman, 1990).

1.4.3. Mesafe

Ulusal piyasaların dışına doğru genişlemelerde bir engel olarak (Clark ve Pugh, 2001), firmaların uluslararasılaşma davranışlarındaki farklılıkları açıklayıcı bir etken olduğuna inanıldığından dolayı, **mesafe**, uluslararasılaşmada önemli bir kavramdır (O'Grady ve Lane, 1996; Stöttinger ve Schlegelmilch, 1998). Yabancı piyasa ortamı ile firmanın önceki deneyimi (kendi piyasasındaki deneyimi veya yeni girilmiş olan dış piyasadaki deneyimi) arasındaki farklılıkların yeni piyasada bilgi birikimini engellediği varsayımına dayanmaktadır. Bu engelleme yeni piyasada iş yaparken belirsizliğe neden olmaktadır (Håkanson ve Ambos, 2010; Johanson ve Vahlne, 1977; Sousa ve Bradley, 2006). Fiziksel mesafe, Uppsala uluslararasılaşma modelinde bir uluslararası ticaret kavramı ve temel taşı olarak tanınmış ve yerleşmiştir (Sousa ve Bradley, 2006). Bu kavram, "firma ile piyasa arasındaki bilgi akışını engelleyen veya aksatan etkenler" olarak tanımlanmıştır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Cyert ve March, 1963). Bu tanımlama, **firmanın davranış kuramı**nda temel bulmuştur (Cyert ve March, 1963).

Firmanın **büyüme kuramı**nda da temel olan **karar kuramı**na göre (Penrose, 1959), piyasa bilgisi sınırlı rasyonellikle karakterize olmuş karar vericilerin hedeflerini karşılamak üzere belirsizlik altında aranmaktadır. Bu uluslararasılaşmanın, yabancı piyasalar hakkında bilgi toplanmasıyla, fiziksel mesafenin kısaltılması suretiyle belirsizliğin azaltıldığı bir karar verme süreci olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, pek çok tanımlama ve kavramsal uygulamalar, doğrudan veya dolaylı olarak, fiziki mesafe konusundaki Uppsala görüşleri üzerine bina edilmiştir.

Fiziksel mesafeyle ilgili diğer bir tanımlama da, bu yapı "alıcı ile satıcı arasında ihtiyaçlar ya da öneriler konusundaki algı farklılığı" olarak belirtilmiştir (Hallén ve Wiedersheim-Paul, 1984). Bu da, orijinal Uppsala tanımını başka bir bağlama koymaktadır. Çünkü oyuncunun diğer oyuncularla olan dış ilişkilerinde, ulusal düzeydeki, organizasyon düzeyindeki ve bireysel düzeydeki etkenleri de göz önüne alarak, mesafeyi nasıl algıladığını incelenmektedir. Daha sonra, sosyal ve kültürel mesafeye atıfta bulunmakta (Conway ve Swift, 2000) ve yapıyı, ekonomik bakış

açısından ziyade sosyoekonomik bakış açısıyla incelemektedir. Bununla birlikte, fiziksel mesafe, her bir karar alıcının algıladığı mesafe olarak tanımlanmıştır. Bu da önemli bir farklılıktır. Önceleri, araştırmalar, ulusal düzeyde dış ölçümlere dayandırılıyordu, ancak bundan sonra, bir dereceye kadar az gelişmiş olsa da, algılanan mesafe savunulan araştırma akımı haline gelmiştir (Dow, 2008; Evans, Treadgold ve Mavondo, 2000; O'Grady ve Lane, 1996; Sousa ve Bradley, 2006; Stöttinger ve Schlegelmilch, 1998; Stöttinger ve Schlegelmilch, 2000).

Fiziksel mesafenin yanı sıra, uluslararası piyasalar arasında, en sık olarak da yabancı doğrudan yatırımlarla ilgili yapılan ölçümlerinde ve kültürel ölçümlerde, kültürel mesafe kavramı da yaygın hale gelmiştir. Kültürel ölçümler, enerji mesafesi, bireycilik/kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, erkek/dişi davranışları olarak yapılmıştır (Hofstede, 1980). Beşinci bir karışıklık dinamizmi ölçümü de, farklı bir kültürden gelen Çinli firmaların ortaya çıkmasıyla eklenmiştir (Hofstede, 1991). Başlangıçta, kültürel mesafe fiziksel mesafenin işlemsel bir parçası olup, daha sonra, resmi istatistiklerden alınan nesnel veriler kullanılmak suretiyle ölçülmüştür (Clark ve Pugh, 2001). Uluslararasılaşmayla ilgili çalışmalarda, ülke piyasasının kültür bilgisinin, yabancı piyasa girişlerini etkilediği gösterilmiş ve böylece bu kavram ilginç hale gelmiştir (Shenkar, 2001). "Bir ülkedeki kültürel değerlerin diğer bir ülkedeki kültürel değerlerden farklılık gösterdiği derece" de yapılan bir diğer tanımlamadır (Sousa ve Bradley, 2006).

Fiziksel mesafeye göre, kültürel mesafe genellikle daha geniş bir anlayışla ele alınmaktadır. Kültürel mesafenin, yöneticilerin fiziksel mesafesini etkilediği de göz önüne alınmaktadır (O'Grady ve Lane, 1996; Sousa ve Bradley, 2006). Bu karmaşıklığın çoğu, kültürel mesafenin, fiziksel mesafeyi etkileyen pek çok etkenden biri olup olmadığı veya fiziksel mesafeyle birlikte mi yoksa onun tamamlayıcısı olarak mı tek başına kullanılacak bir kavram olup olmadığı hususunun belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Her halükarda, kuramsal kökleri göz önüne almak önemli olmakla birlikte, bu kavram zaman zaman, kültürel kuramsal bağlamından çekip alınmış ve çoğu zaman da işlem maliyet kuramı olmak üzere, başka bir bağlama konulmuştur. Bunu yaparken de sonuçlarının ne olacağı hiç tartışılmamıştır. En yaygın fiziksel mesafe ölçme yöntemlerinden birisi olduğu ileri sürülen (Dow; 2008) geliştirilmiş bir endeksin de (Hofstede, 1980; Kogut ve Singh, 1988). son yapılan bir araştırmada ,

algılanan mesafelerin ölçümünde zayıf bir öngörü aracı olduğu da belirtilmiştir (Håkanson ve Ambos, 2010). Fiziksel ve kültürel mesafe yapılarının kavramsal olarak birbirinden farklı oldukları düşünülmüş olsa da, kültürel mesafe tercihen ulusal düzeyde ölçülürken, fiziksel mesafe ise bireysel düzeyde ölçülmelidir (Sousa ve Bradley (2006; Karunaratna, 2006). Piyasa farklılıklarını anlamak için kullanılan ölçünün analiz düzeyiyle aynı hizada olması gerektiği de vurgulanmıştır (Karunaratna, 2006). Bu yüzden ulusal düzeydeki ölçülerin, toplam firma davranışı seviyelerini ölçen çalışmalara da uygun olmaları gerekmektedir. Ulusal düzey ölçüleri, toplam firma davranış düzeylerini araştıran çalışmalara çok uygun olmalıdır. Ancak tek tek firmaların davranışları üzerine çalışıldığında, birey ya da grup düzeyinde algılama ölçüleri kullanılmalıdır.

Son zamanlarda ortaya çıkan mesafe kavramı ise, toplumların organize oldukları normatif, düzenleyici ve bilişsel açılar arasındaki farklılıkları içeren **kurumsal mesafe** kavramıdır (Kostova, 1997; Scott, 1995). Bu kavram, kültürel mesafeyi uluslararası bir iş araştırma kavramı olarak geliştirmektedir. Bu gelişme, ülke düzeyindeki bir özellikten, kurumsal kurama dayalı ülke çapında kurumsal bir profile dönüşmek anlamındadır (Kostova, 1997; Xu ve Shenkar, 2002). Bu kavram, kurumsal kuramdan evrildiğinden ötürü kurumsal profiller normatif, düzenleyici ve bilişsel sütunlara dayanmaktadır (Scott, 1995). İşte o zaman bu durum, iki ülkenin düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumları arasındaki farklılık ve/veya benzerlik derecesi olarak tanımlanmaktadır (Kostova, 1996).

Nitekim kurumsal mesafe, sadece, ülke piyasaları arasında ulusal düzeydeki kurumsal farklılıkları kapsamamaktadır. Aynı zamanda, bu kurumsal farklılıkların, piyasadaki oyuncuların davranışlarını da özellikle ilişkisel düzeyde, etkilediğini kabul etmek gerekmektedir (Peng, 2003, Jonsson ve Lindbergh, 2010).

Kurumların mikro, orta ve makro seviyeleri arasında farklılıklar görüldüğünden dolayı, herhangi bir sınır ötesi ilişki kurumsal profil boşluklarını, örgütler, örgütsel alanlar ve/veya toplumsal sektörler bakımından doldurmak gerekmektedir (Jansson, 2007). Bu nedenle, ağ ilişkileri ile bölgesel ülke piyasası kurumları arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Burada, kurumlar, pazarlama ve satın alma ilişkilerinin organize edildiği geniş bir koşullar kategorisinde görülmektedirler. Firmalar açısından, bilgi edinme ve girmekte oldukları piyasada karşılaşacakları kurumları tanıma çok

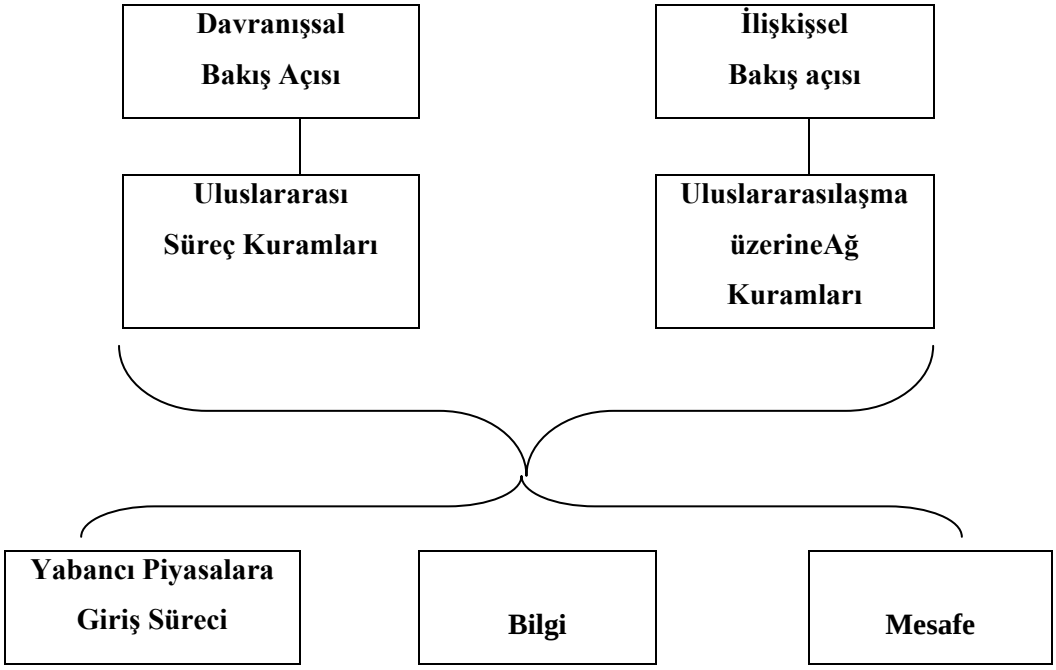
önemli hale gelmektedir (Jonsson ve Lindbergh, 2010). Firmalar uluslararasılaşma sürecinin temeli olan uluslararası ilişkileri kurmak, geliştirmek ve korumak açısından zorunludur (Forsgren ve ark., 2005; Johanson ve Mattson, 1988).

1.5. Kuramsal Bireşim (Sentez)

KOBİ'lerin yükselen piyasalar bağlamında uluslararasılaşma süreçlerini geniş anlamda anlamak ve hangi özelliklerin bu süreçleri nitelendirdiklerini belirlemek amacıyla, firmaların uluslararasılaşmaları hususunda iki temel bakış açısı, bu tezin kavramsal yapısında özetlenmiştir:

- Uluslararasılaşma süreci kuramında **davranışsal** bakış açısı,
- Uluslararasılaşmayla ilgili ağ kuramlarında **ilişkisel** bakış açısı.

Bu her iki bakış açısının, firmaların uluslararasılaşmaları hususunda bütünsel bir resim verdikleri görülmektedir (Johanson ve Vahlne, 2006). Çünkü bu resimde, firmaların uluslararasılaşmaları incelendiğinde ülkeye ve ilişkiye özel uluslararası konular göz önüne alınmaktadır (Forsgren ve ark., 2005). Aşağıda, kuramsal çerçeveden genel bir bakış açısı ve bunu takiben de, üç temel kavramın ayrıntılı olarak incelenmesi için kuramsal çerçevenin birleştirildiği kuramsal bir bileşim yer almaktadır.



Şekil 8: Kuramsal Çerçevenin Genel Görünümü

Birinci temel kavram olan **yabancı piyasalara giriş süreci**, bir ilişki kurma faaliyeti olan uluslararasılaşma sürecini ve firmaların yabancı piyasalarda kurulma şeklini kapsamaktadır (Forsgren, 2001). Yabancı piyasalara giriş süreci üzerine bir ağ yaklaşımıyla, bu durum, piyasada bir konum elde etmeye yarayan bir ağ genişletme süreci olarak görülmektedir (Axelsson ve Johansson, 1992; Johanson ve Vahlne, 2009). Yabancı piyasalara girişle ilgili olarak, firmanın giriş yöntemi seçimi olarak incelenmiştir (Morschett ve ark., 2010). Bu kuram durağan bir görüşle ele alındığında bir ağ yaklaşımını içine alacak şekilde genişletilebilir ((Rialp ve Rialp, 2001, Forsgren ve ark., 2005). Bu yolla, ilişkilerin, olgun piyasalara nazaran yükselen piyasalarda daha önemli oldukları gösterildiğinde, ilişkilerin önemi vurgulanmalıdır (Meyer ve Skak, 2002; Salmi, 2000). Aynı zamanda, ağlar, KOBİ'lerin büyümelerini kısıtlayan ölçekle ilgili engelleri aşabilmeleri amacıyla önemlidirler (Coviello ve McAuley, 1999; Coviello ve Munro, 1997). Sonuç olarak, firmaların yabancı piyasalara girişleri hususunda yapılan bir ağ yaklaşımı, yabancı ticaret ağında kuruluş sürecini de da ele almalıdır. Böylesi bir ağ tabanlı kavram, giriş modeli kavramını da tamamlamalıdır.

İkinci temel kavram olan **bilgi**, uluslararasılaşma süreci kuramında ve ağ yaklaşımında kabul edilmiş bir kavram olup, ağ genişlemesi sürecini teşvik eden bir

unsur olarak görülmektedir (Forsgren, 2002). Özellikle deneysel bilgi, yani yaparak öğrenme, çok değerli olup, çevre ağlarla karşılıklı etkileşim yoluyla elde edilmektedir (Chetty ve Eriksson, 1998). Batı Avrupalı KOBİ'lerin yükselen CEE piyasalarına girmeleriyle ilgili olarak, bu KOBİ'lerin, zenginleşen piyasalarda kar elde etmek ve uluslararası planda büyümek amacıyla hızlı hareket ettikleri görülmüştür. Böylece, sınırlı deneyimlerine rağmen bu piyasalara giriş yapmışlardır (Meyer ve Gelbuda, 2006). Bu durum, Güneydoğu Asya piyasalarına giren İsveç firmalarında da vaka olarak gösterilmiştir (Jansson, 1989). Önceden elde edilen deneysel bilgilere genel olarak sınır ötesi piyasalar açısından faydalı gözüyle bakılmış olmakla birlikte (Eriksson ve ark., 1997), bu husus olgun piyasa KOBİ'lerinin yükselen piyasalara girişleri konusunda yapılan son araştırmada sorgulanmıştır (Hilmersson, 2011). Bunun planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçişin önceki deneyimleri gereksiz hale getirdiği yükselen piyasalardaki dönüşümlerin bir sonucu olabileceği de ileri sürülmüştür (Nakos ve Brouthers, 2002; Salmi, 2000). Bu yüzden yeni şeyler öğrenmeye (Sharma ve Blomstermo, 2003), özellikle, firmanın daha çok uluslararasılaşması için lazım olan piyasaya özgü bilgilere gerek duyulmaktadır (Forsgren, 2002; Hilmersson, 2011). İlişkiler üzerine odaklanarak piyasaya özgü bilginin kavramlaştırılmasının, geliştirilerek, KOBİ'ler için değerli olan özel ilişkileri de kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir (Johannisson, 2000). Böylesi sosyal ilişkilerin olgun piyasalara nazaran yükselen piyasalarda daha önemli olduğu görülmüştür (Danis ve ark., 2011).

Üçüncü temel kavram olan **mesafe**, firmaların sadece ilişkilerle ve çevre ağlarıyla iç içe olduklarını değil (Johanson ve Mattsson, 1988), aynı zamanda daha geniş bir kurumsal bağlamda iç içe olduklarını kabul ederek (Jansson, 2007) bir ilişki bakış açısı oluşturmuştur. Ülke piyasalarının kurumsal geçişleri zorlu ve zaman alıcı olarak görülmekte olup, bu süreçler şirket stratejilerini etkileyen önemli etkenlerdir (Meyer ve Peng, 2005; Peng, 2003). Piyasa–ağ görüşünde ülke piyasalarının gereksiz oldukları ileri sürülürken (Forsgren ve ark., 2005) kurumsal ağ yaklaşımında, ülkeler arasındaki kurumsal farklılıklar ve onların iş ağları üzerindeki etkileri kabul edilmektedir (Jansson, 2007).

Bu nedenle, yükselen piyasa iş ağlarının ülkeye dayalı ve ülkeye özel olduğu görülmektedir (Jansson ve ark., 2007). Ülkeye dayalı kurumlar arası farklılıklar

kurumsal mesafe olarak görülmekte (Kostava, 1997) ve bu tür farklılıkların uluslararası ticareti ilişkiler düzeyinde etkilediği gösterilmektedir (Jonsson ve Lindbergh, 2010). Bu nedenle, kurumsal mesafeyi, sınır ötesi ilişkilerde oyuncular tarafından algılandığı gibi daha da geliştirmek önemlidir.

İkinci Bölüm

ULUSLARARASILAŞTIRMAYA YÖNELİK KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modellidir. Tarama modelleri geçmişte ve halen var olan bir durumu olduğu gibi ortaya koyan, konu olan olayı değiştirme çabası göstermeyen araştırma modelleridir (Karasar, 2009,s.77). Araştırma nicel ve nitel olarak iki farklı yöntemde yapılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Afrika kıtasında faaliyet gösteren ve ilgili müşavirliklerle ilişkisi olan Türk firmaları oluşturmaktadır. Müşavirliklerle ilişkileri olan firma sayısının 355 olduğu bilinmektedir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$n = N\ t2\ p\ q\ /\ d2\ (N\text{-}1) + t2pq$[1]

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, ± % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 185 olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 200 firma yetkilisine uygulanmış ve 191 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının %

[1] Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

95 güven aralığında, ± % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir. Örneklemde bulunan yatırımcıların ait tanımlayıcı özelliklerin dağılımına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2. Yatırımcıların Ünvana Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Müdür	54	28,3
Yönetim Kurulu Başkanı	20	10,5
İhracat Sorumlusu	37	19,4
İş Yeri Sahibi	80	41,9
Toplam	191	100,0

Araştırmaya katılanların 54'ü (% 28,3) Müdür, 20'si (% 10,5) Yönetim Kurulu Başkanı, 37'si (% 19,4) İhracat Sorumlusu, 80'i (% 41,9) İş Yeri Sahibidir.

Tablo 3. Firmaların Bulunduğu Sektörlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Elektrik Ürünleri	21	11,0
Gıda Sektörü	21	11,0
Makina	27	14,1
Demir Çelik	4	2,1
İnşaat Malzemeleri	29	15,2
Isı Sistemleri	4	2,1
Plastik	7	3,7
Yatak İmalatı	1	0,5
Mobilya Sektörü	10	5,2
Madeni Yağ	3	1,6
PVC	6	3,1
Tıbbi Ürünler	2	1,0
Otomobil Sektörü	7	3,7
Enerji Sektörü	2	1,0
Madencilik	9	4,7
Tekstil Sektörü	23	12,0
Kuyumculuk	2	1,0
Kalıp	1	0,5
Orman Ürünleri	1	0,5
Kozmetik Sektörü	4	2,1
Turizm Sektörü	4	2,1
Züccaciye	2	1,0
Kimya	1	0,5
Toplam	191	100,0

Araştırmaya katılanların 21'i (% 11,0) Elektrik Ürünleri, 21'i (% 11,0) Gıda Sektörü, 27'si (% 14,1) Makina, 4'ü (% 2,1) Demir Çelik, 29'u (% 15,2) İnşaat Malzemeleri, 4'ü (% 2,1) Isı Sistemleri, 7'si (% 3,7) Plastik, 1'i (% 0,5) Yatak İmalatı, 10'u (% 5,2) Mobilya Sektörü, 3'ü (% 1,6) Madeni Yağ, 6'sı (% 3,1) PVC, 2'si (% 1,0) Tıbbi Ürünler, 7'si (% 3,7) Otomobil Sektörü, 2'si (% 1,0) Enerji Sektörü, 9'u (% 4,7) Madencilik, 23'ü (% 12,0) Tekstil Sektörü, 2'si (% 1,0) Kuyumculuk, 1'i (% 0,5) Kalıp, 1'i (% 0,5) Orman Ürünleri, 4'ü (% 2,1) Kozmetik Sektörü, 4'ü (% 2,1) Turizm Sektörü, 2'si (% 1,0) Züccaciye, 1'i (% 0,5) Kimya sektöründe yer almaktadır.

Tablo 4. Firmaların Yatırım Türlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Afrikada doğmuş yatırım	117	61,3
Türkiyeden Yönetilen yatırım	74	38,7
Toplam	191	100,0

Araştırmaya katılanların 117'si (% 61,3) Afrikada doğmuş yatırım, 74'ü (% 38,7) Türkiyeden Yönetilen yatırımdır.

Tablo 5. Firmaların Çalıştıkları Ülkelerin Dağılımı

Ülkeler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Etiyopya	48	25,1
Kenya	49	25,7
Tanzanya	54	28,3
Cezair	60	31,4
Mısır	57	29,8
Libya	44	23,0
Fas	46	24,1
Sudan	49	25,7
Tunus	36	18,8
Güney Afrika	32	16,8
Gana	48	25,1
Nijerya	49	25,7
Senegal	45	23,6

Firmaların çalıştıkları ülkelerin dağılımları incelendiğinde 48'i (%25,1) etiyopya, 49'u (%25,7) kenya, 54'ü (%28,3) tanzanya, 60'ı (%31,4) cezair, 57'si (%29,8) mısır, 44'ü (%23,0) libya, 46'sı (%24,1) fas, 49'u (%25,7) sudan, 36'sı (%18,8) tunus, 32'si (%16,8) güney afrika, 48'i (%25,1) gana, 49'u (%25,7) nijerya, 45'i (%23,6) Senegal olarak dağılmaktadır.

Tablo 6. Firmaların Yatırım ve Çalışan Oranları

	Ort	Ss	Min.	Max.
Yatırım Miktarı	5.951.492,147	20.220.064,032	15.000	200.000.000
2012' De Firmada Çalışan Kişi	76,120	335,383	2	3.522
Kaç ülkeye İhracat Yapıldığı	31,611	31,367	1	200
2012 İhracatınız, Cironuzun Yüzdesi	71,381	25,592	4	100
Afrika'ya Olan İhracatınız Toplam İhracatın Yüzde Kaçı	29,355	21,878	1	100
2012 Yılında Yurt Dışındaki çalışanlarınızın Toplam Çalışanlarınıza Oranı	12,778	22,440	1	100
2012 Yılında Firmanızda Yurt Dışı Operasyonlarınız İçin Çalışanların Toplam Çalışanlarınıza Oranı	15,291	20,485	1	100
2012 Yılındaki Yurt Dışı Yatırımlarınızın Toplam Yatırımlarınıza Oranı	3,846	13,598	1	100
Afrika Yatırımının Yüzdesi	97,845	39,912	2	500

Araştırmaya katılan firmaların "yatırım miktarı" ortalaması (5 951 492,147 ± 20 220 064,032); "2012' de firmada çalışan kişi" ortalaması (76,120 ± 335,383); "kaç ülkeye ihracat yapıldığı" ortalaması (31,611 ± 31,367); "2012 ihracatınız, cironuzun yüzdesi" ortalaması (71,381 ± 25,592); "afrika'ya olan ihracatınız toplam ihracatın yüzde kaçı" ortalaması (29,355 ± 21,878); "2012 yılında yurt dışındaki çalışanlarınızın toplam çalışanlarınıza oranı" ortalaması (12,778 ± 22,440); "2012 yılında firmanızda yurt dışı operasyonlarınız için çalışanların toplam çalışanlarınıza oranı" ortalaması (15,291 ± 20,485); "2012 yılındaki yurt dışı yatırımlarınızın toplam yatırımlarınıza oranı" ortalaması (3,846 ± 13,598); "afrika yatırımının yüzdesi" ortalaması (97,845 ± 39,912); olarak bulunmuştur.

2.3. Veri Toplama Aracı

2.3.1. Uluslararası Bakış Ölçeği

Uluslararası bakış ölçeğindeki 8 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkileyen 3 madde ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=0.981** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.920>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%93,121** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve

açıklanan varyans değerine göre uluslararası bakış ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 7. Uluslararası Bakış Ölçeği Faktör Yapısı

Maddeler	**Faktör Yükü**
uluslararası bakış 1204	,979
uluslararası bakış 1201	,972
uluslararası bakış 1202	,970
uluslararası bakış 1203	,969
uluslararası bakış 1205	,936

Uluslararası bakış ölçeğinin faktör yapısı belirlenirken özdeğerin 1'den büyük olmasına ve faktör yüklerinin 0,5'den yüksek olmasına dikkat edilmiştir.

2.3.2. Uluslararası Deneyim Ölçeği

Uluslararası deneyim ölçeğindeki **7** maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=0.942** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.885>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%76,707** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre **uluslararası deneyim** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 8. Uluslararası Deneyim Ölçeği Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
uluslararası deneyim 1212	,956
uluslararası deneyim 1211	,949
uluslararası deneyim 1210	,922
uluslararası deneyim 1209	,907
uluslararası deneyim 1213	,901
uluslararası deneyim 1214	,764
uluslararası deneyim 1215	,698

Uluslararası deneyim ölçeğinin faktör yapısı belirlenirken özdeğerin 1'den büyük olmasına ve faktör yüklerinin 0,5'den yüksek olmasına dikkat edilmiştir.

2.3.3. Uluslararası pazarlarda bilgi toplama

Uluslararası pazarlarda bilgi toplama ölçeğindeki 5 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=0.858** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan

Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.837>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%66,959** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Uluslararası pazarlarda bilgi toplama ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 9. Uluslararası pazarlarda bilgi toplama Ölçeği Faktör Yapısı

Maddeler	**Faktör Yükü**
uluslararası piyasa 1217	,883
uluslararası piyasa 1218	,822
uluslararası piyasa 1220	,815
uluslararası piyasa 1219	,794
uluslararası piyasa 1216	,773

2.3.4. Önceki Deneyimlerin Faydası Ölçeği

Önceki Deneyimlerin Faydası ölçeğindeki 8 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=0.943** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.895>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%77,334** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre **Önceki Deneyimlerin Faydası** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 10. Önceki Deneyimlerin Faydası Ölçeği Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
firmanın deneyimi 2202	,954
firmanın deneyimi 2204	,954
firmanın deneyimi 2203	,943
firmanın deneyimi 2205	,909
firmanın deneyimi 2201	,895
firmanın deneyimi 2207	,736
firmanın deneyimi 2206	,732

2.3.5. Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler

Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler ölçeğindeki 8 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkileyen 2 madde ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=891** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.880>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%67,732** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre **Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 11. Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler ölçeğinin faktör yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
deneyim ve bilgi 2212	,889
deneyim ve bilgi 2210	,877
deneyim ve bilgi 2209	,865
deneyim ve bilgi 2211	,842
deneyim ve bilgi 2208	,818
deneyim ve bilgi 2213	,615

2.3.6. Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgi Ölçeği

Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgi ölçeğindeki 8 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=950** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.926>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%74,947** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine **Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgi** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 12. Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgi Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
deneyim ve bilgi 2220	,951
deneyim ve bilgi 2219	,943
deneyim ve bilgi 2221	,909
deneyim ve bilgi 2218	,900
deneyim ve bilgi 2217	,865
deneyim ve bilgi 2222	,837
deneyim ve bilgi 2216	,811
deneyim ve bilgi 2223	,676

2.3.7. Afrika'da özel bilgi edinme

Afrika'da özel bilgi edinme ölçeğindeki 10 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=925** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.728>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%63,824** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine **Afrika'da özel bilgi edinme** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 13. Afrika'da özel bilgi edinme ölçeğinin faktör yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
pazarla ilgili özel bilgi 2230	,874
pazarla ilgili özel bilgi 2228	,848
pazarla ilgili özel bilgi 2225	,845
pazarla ilgili özel bilgi 2233	,840
pazarla ilgili özel bilgi 2226	,827
pazarla ilgili özel bilgi 2231	,826
pazarla ilgili özel bilgi 2229	,763
pazarla ilgili özel bilgi 2224	,748
pazarla ilgili özel bilgi 2227	,704
pazarla ilgili özel bilgi 2232	,689

2.3.8. Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi ölçeği

Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi ölçeğindeki 6 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkileyen bir madde çıkartılmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=952** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi

uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.853>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%84,876** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine **Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 14. Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
firmadan bölge satış 2305	,957
firmadan bölge satış 2306	,950
firmadan bölge satış 2304	,921
firmadan bölge satış 2301	,914
firmadan bölge satış 2302	,861

2.3.9. Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi

Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi ölçeğindeki 4 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=981** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.840>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%94,622** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine **Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 15. Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
bölge temsilcisi 2310	,979
bölge temsilcisi 2307	,977
bölge temsilcisi 2308	,976
bölge temsilcisi 2309	,959

2.3.10. Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi

Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi ölçeğindeki 5 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=898** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.883>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%78,452** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine **Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 16. Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi ölçeğinin faktör yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
bölge temsilcisi 2314	,965
bölge temsilcisi 2315	,964
bölge temsilcisi 2313	,946
bölge temsilcisi 2311	,898
bölge temsilcisi 2312	,599

2.3.11. Afrika'da müşteri ve aracılarla olan ilişkiler ölçeği

Afrika'da müşteri ve aracılarla olan ilişkiler ölçeğindeki 18 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği alpha=0.934 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.893>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %69.042 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Afrika'da müşteri ve aracılarla olan ilişkiler ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 17. Afrika'da müşteri ve aracılarla olan ilişkiler Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Müşterilerle İlişkiler	Müşteriler 2406	0,931	35,905	0,945
	Müşteriler 2404	0,922		
	Müşteriler 2405	0,914		
	Müşteriler 2401	0,888		
	Müşteriler 2402	0,884		
	Müşteriler 2403	0,798		
	Müşterilerle İletişim 2409	0,702		
	Müşteriler 2408	0,668		
	Müşteriler 2407	0,651		
Aracılarla İlişkiler	Aracılar 2420	0,929	33,137	0,927
	Aracılar 2422	0,906		
	Aracılar 2421	0,906		
	Aracılar 2418	0,890		
	Aracılar 2417	0,833		
	Aracılar 2419	0,789		
	Aracılar 2423	0,769		
	Aracılar 2425	0,586		
	Aracılar 2424	0,339		
Toplam Varyans %69.042				

Afrika'da müşteri ve aracılarla olan ilişkiler ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Müşterilerle İlişkiler olarak ele alınmıştır. Müşterilerle İlişkiler faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenirliği alpha= 0.945 olarak, açıklanan varyans değeri %35.905 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Aracılarla İlişkiler olarak ele alınmıştır. Aracılarla İlişkiler faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenirliği alpha= 0.927 olarak, açıklanan varyans değeri %33.137 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

2.3.12. Dürüstlük Ölçeği

Dürüstlük ölçeğindeki 4 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=740** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.627>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%56,403** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine **Dürüstlük** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 18. Dürüstlük Ölçeği Faktör Yapısı

Maddeler	**Faktör Yükü**
normlar dürüslük 2507	,814
normlar dürüslük 2506	,773
normlar dürüslük 2501	,706
normlar dürüslük 2502	,706
Toplam Varyans %56,403	

2.3.13. Ticari ve yetkili kurumların yaptırımları ölçeği

Ticari ve yetkili kurumların yaptırımları ölçeğindeki 4 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=765** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.714>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda

değişkenler toplam açıklanan varyansı **%59,201** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine Ticari ve yetkili kurumların yaptırımları ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 19. Ticari ve yetkili kurumların yaptırımları Ölçeği Faktör Yapısı

Maddeler	**Faktör Yükü**
ticari mekanizmalar 2511	,874
ticari mekanizmalar 2510	,827
ticari mekanizmalar 2509	,707
ticari mekanizmalar 2508	,648
Toplam Varyans %59,201	

2.3.14. Düşünce Tarzları Ölçeği

sDüşünce tarzları ölçeğindeki 7 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği alpha=0.864 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.818>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %70.994 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Düşünce tarzları ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 20. Düşünce tarzları Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Nedensellik ve Zaman	Düşünce Tarzları 2524	0,917	38,834	0,875
	Düşünce Tarzları 2523	0,895		
	Düşünce Tarzları 2521	0,699		
	Düşünce Tarzları 2522	0,654		
Performans	Düşünce Tarzları 2520	0,815	32,160	0,714
	Düşünce Tarzları 2519	0,787		
	Düşünce Tarzları 2525	0,681		
Toplam Varyans %70.994				

Düşünce tarzları ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Nedensellik ve Zaman olarak ele alınmıştır. Nedensellik ve Zaman faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği alpha= 0.875 olarak, açıklanan varyans değeri %38.834 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Performans olarak ele alınmıştır. Performans faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliği alpha= 0.714 olarak, açıklanan varyans değeri %32.160 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

2.3.15. İş ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Ölçeği

İş ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Ölçeği ölçeğindeki 8 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=0,966** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda **(KMO=0.896>0,60)** örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%81,541** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine **İş ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Ölçeği** ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 21. İş ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Ölçeği ölçeğinin faktör yapısı

Maddeler	Faktör Yükü
belirsizlik 2531	,940
belirsizlik 2532	,926
belirsizlik 2530	,924
belirsizlik 2529	,895
belirsizlik 2534	,891
belirsizlik 2533	,889
belirsizlik 2528	,887
belirsizlik 2535	,870

2.3.16. Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet

Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet ölçeğindeki 2 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği **alpha=0,746** olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda **(p=0.000**<0.05) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda

(KMO=0.700>0,60) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı **%80,089** olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 22. Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet ölçeğinin faktör yapısı

Maddeler	**Faktör Yükü**
ticari faaliyetlerin sonuçları 2536	,895
ticari faaliyetlerin sonuçları 2537	,895

2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma modelinde bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenler sırayla modele eklenerek hiyerarşik regresyon uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

2.5. Nicel Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan firmalardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

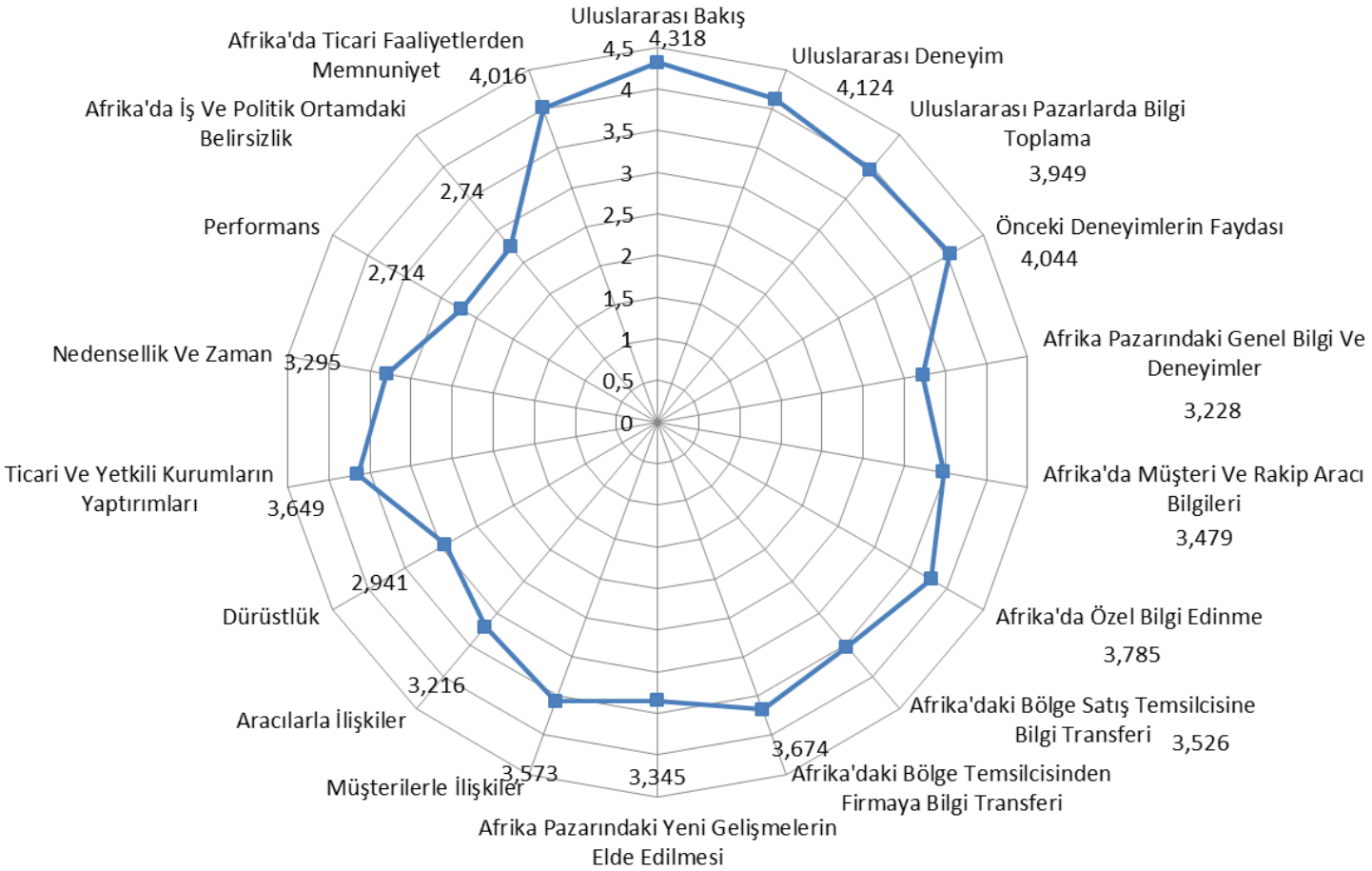
Bu bölümde Afrika pazarındaki firmalara ait pazar bilgisi, bağlılık kararları, müşterilerle ilişkiler ve pazar bağlılığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 23. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları, Müşterilerle İlişkiler ve Pazar Bağlılığına İlişkin Görüşler

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Uluslararası Bakış	191	4,318	0,746	2,000	5,000
Uluslararası Deneyim	191	4,124	0,728	2,000	5,000
Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	191	3,949	0,806	1,800	5,000
Önceki Deneyimlerin Faydası	191	4,044	0,767	2,000	5,000
Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	191	3,228	0,741	1,330	5,000
Afrikada Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	191	3,479	0,825	1,500	5,000
Afrikada Özel Bilgi Edinme	191	3,785	0,774	1,800	5,000
Afrikadaki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	191	3,526	0,908	1,000	5,000
Afrikadaki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	191	3,674	0,931	1,500	5,000
Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	191	3,345	0,892	1,000	5,000
Müşterilerle İlişkiler	191	3,573	0,701	2,110	5,000
Aracılarla İlişkiler	191	3,216	0,457	2,440	5,000
Dürüstlük	191	2,941	0,630	1,000	5,000
Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları	191	3,649	0,645	2,000	5,000
Nedensellik Ve Zaman	191	3,295	0,806	1,000	5,000
Performans	191	2,714	0,653	1,000	4,330
Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	191	2,740	0,849	1,000	4,380
Afrikada Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	191	4,016	0,776	2,000	5,000

Araştırmaya katılan firmaların "uluslararası bakış" düzeyi çok yüksek (4,318 ± 0,746); "uluslararası deneyim" düzeyi yüksek (4,124 ± 0,728); "uluslararası pazarlarda bilgi toplama" düzeyi yüksek (3,949 ± 0,806); "önceki deneyimlerin faydası" düzeyi yüksek (4,044 ± 0,767); "afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler" düzeyi orta (3,228 ± 0,741); "afrikada müşteri ve rakip aracı bilgileri" düzeyi yüksek (3,479 ± 0,825); "afrikada özel bilgi edinme" düzeyi yüksek (3,785 ± 0,774); "afrikadaki bölge satış temsilcisine bilgi transferi" düzeyi yüksek (3,526 ± 0,908); "afrikadaki bölge

temsilcisinden firmaya bilgi transferi" düzeyi yüksek (3,674 ± 0,931); "afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi" düzeyi orta (3,345 ± 0,892); "müşterilerle ilişkiler" düzeyi yüksek (3,573 ± 0,701); "aracılarla ilişkiler" düzeyi orta (3,216 ± 0,457); "dürüstlük" düzeyi orta (2,941 ± 0,630); "ticari ve yetkili kurumların yaptırımları" düzeyi yüksek (3,649 ± 0,645); "nedensellik ve zaman" düzeyi orta (3,295 ± 0,806); "performans" düzeyi orta (2,714 ± 0,653); "afrikada iş ve politik ortamdaki belirsizlik" düzeyi orta (2,740 ± 0,849); "afrikada ticari faaliyetlerden memnuniyet" düzeyi yüksek (4,016 ± 0,776); olarak saptanmıştır.



Şekil 9: Afrika'da Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları, Müşterilerle İlişkiler ve Pazar Bağlılığı

Tablo 24. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları ve Pazar Bağlılığı Arasında Korelasyon İlişkileri

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1-Uluslararası Bakış	r	1,000																	
	p	0,000																	
2-Uluslararası Deneyim	r	0,734	1,000																
	p	0,000	0,000																
3-Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	r	0,609	0,730	1,000															
	p	0,000	0,000	0,000															
4-Önceki Deneyimlerin Faydası	r	0,660	0,755	0,672	1,000														
	p	0,000	0,000	0,000	0,000														
5-Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	r	0,227	0,273	0,314	0,315	1,000													
	p	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000													
6-Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	r	0,296	0,372	0,403	0,390	0,601	1,000												
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000												
7-Afrika'da Özel Bilgi Edinme	r	0,565	0,634	0,776	0,656	0,383	0,560	1,000											
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000											
8-Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	r	0,612	0,636	0,609	0,640	0,084	0,300	0,651	1,000										
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,248	0,000	0,000	0,000										
9-Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	r	0,664	0,608	0,541	0,647	0,063	0,253	0,591	0,880	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,386	0,000	0,000	0,000	0,000									
10-Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	r	0,557	0,630	0,686	0,661	0,118	0,353	0,669	0,869	0,802	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,103	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
11-Müşterilerle İlişkiler	r	0,073	0,043	-0,165	-0,030	-0,022	0,041	-0,046	0,054	0,142	-0,102	1,000							
	p	0,319	0,559	0,023	0,676	0,759	0,572	0,532	0,461	0,050	0,159	0,000							
12-Aracılarla İlişkiler	r	0,153	0,156	0,020	0,172	0,011	0,065	0,015	0,123	0,238	0,050	0,435	1,000						
	p	0,034	0,031	0,779	0,017	0,882	0,373	0,839	0,090	0,001	0,492	0,000	0,000						
13-Dürüstlük	r	-0,027	-0,019	-0,047	-0,028	0,056	0,044	-0,064	-0,054	-0,023	-0,063	0,023	0,249	1,000					
	p	0,716	0,792	0,519	0,696	0,440	0,544	0,376	0,461	0,754	0,387	0,754	0,001	0,000					
14-Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları	r	0,338	0,361	0,515	0,406	0,207	0,275	0,618	0,344	0,282	0,413	-0,131	-0,002	-0,079	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,070	0,984	0,275	0,000				
15-Nedensellik Ve Zaman	r	0,338	0,381	0,326	0,393	0,084	0,276	0,372	0,419	0,433	0,400	0,044	0,111	-0,024	0,227	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,248	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,544	0,126	0,742	0,002	0,000			
16-Performans	r	0,248	0,277	0,275	0,280	-0,046	0,071	0,233	0,300	0,264	0,320	-0,141	0,012	-0,168	0,289	0,578	1,000		
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	0,523	0,332	0,001	0,000	0,000	0,000	0,051	0,869	0,020	0,000	0,000	0,000		

17-Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	r	0,238	0,284	0,218	0,305	-0,268	-0,051	0,198	0,345	0,388	0,353	-0,031	0,095	-0,105	0,182	0,558	0,548	1,000	
	p	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,484	0,006	0,000	0,000	0,000	0,670	0,190	0,148	0,012	0,000	0,000	0,000	
18-Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	r	-0,104	-0,074	-0,032	-0,073	0,207	0,193	-0,026	-0,084	-0,119	-0,064	0,044	-0,098	-0,006	-0,124	-0,260	-0,263	-0,422	1,000
	p	0,152	0,309	0,657	0,315	0,004	0,008	0,718	0,247	0,100	0,378	0,545	0,178	0,932	0,087	0,000	0,000	0,000	0,000

Uluslararası Deneyim ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.734; p=0,000<0.05). Buna göre uluslararası deneyim arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.609; p=0,000<0.05). Buna göre uluslararası pazarlarda bilgi toplama arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.73; p=0,000<0.05). Buna göre uluslararası pazarlarda bilgi toplama arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Önceki Deneyimlerin Faydası ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.66; p=0,000<0.05). Buna göre önceki deneyimlerin faydası arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Önceki Deneyimlerin Faydası ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.755; p=0,000<0.05). Buna göre önceki deneyimlerin faydası arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Önceki Deneyimlerin Faydası ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.672; p=0,000<0.05). Buna göre önceki deneyimlerin faydası arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.227; p=0,002<0.05). Buna göre afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.273; p=0,000<0.05). Buna göre afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.314; p=0,000<0.05). Buna göre afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.315; p=0,000<0.05). Buna göre afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.296; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.372; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.403; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.39; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.601; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arttıkça afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler artmaktadır.

Afrika'da Özel Bilgi Edinme ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.565; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da özel bilgi edinme arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Afrika'da Özel Bilgi Edinme ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.634; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da özel bilgi edinme arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Afrika'da Özel Bilgi Edinme ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.776; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da özel bilgi edinme arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika'da Özel Bilgi Edinme ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.656; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da özel bilgi edinme arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Afrika'da Özel Bilgi Edinme ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.383; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da özel bilgi edinme arttıkça afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler artmaktadır.

Afrika'da Özel Bilgi Edinme ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.56; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da özel bilgi edinme arttıkça Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.612; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.636; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.609; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.64; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.3; p=0,000<0.05).

Buna göre Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arttıkça Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.651$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arttıkça Afrika'da özel bilgi edinme artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.664$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.608$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.541$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.647$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.253$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arttıkça Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.591$; $p=0,000<0.05$).

Buna göre Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arttıkça Afrika'da özel bilgi edinme artmaktadır.

Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.88$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arttıkça Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.557$; $p=0,000<0.05$). Buna göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.63$; $p=0,000<0.05$). Buna göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.686$; $p=0,000<0.05$). Buna göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.661$; $p=0,000<0.05$). Buna göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.353$; $p=0,000<0.05$). Buna göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.669$; $p=0,000<0.05$). Buna

göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça Afrika'da özel bilgi edinme artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.869$; $p=0,000<0.05$). Buna göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi artmaktadır.

Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.802$; $p=0,000<0.05$). Buna göre afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arttıkça Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi artmaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.165$; $p=0,023<0.05$). Buna göre müşterilerle ilişkiler arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama azalmaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.142; p=0,050<0.05). Buna göre müşterilerle ilişkiler arttıkça Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi artmaktadır.

Müşterilerle İlişkiler ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.153; p=0,034<0.05). Buna göre aracılarla ilişkiler arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.156; p=0,031<0.05). Buna göre aracılarla ilişkiler arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.172; p=0,017<0.05). Buna göre aracılarla ilişkiler arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.238; p=0,001<0.05). Buna göre

aracılarla ilişkiler arttıkça Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi artmaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Aracılarla İlişkiler ile müşterilerle ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.435$; $p=0,000<0.05$). Buna göre aracılarla ilişkiler arttıkça müşterilerle ilişkiler artmaktadır.

Dürüstlük ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile müşterilerle ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dürüstlük ile aracılarla ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.249; p=0,001<0.05). Buna göre dürüstlük arttıkça aracılarla ilişkiler artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.338; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.361; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.515; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.406; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.207; p=0,004<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.275; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.618; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça Afrika'da özel bilgi edinme artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.344; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.282; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.413; p=0,000<0.05). Buna göre ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arttıkça afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi artmaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile müşterilerle ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile aracılarla ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları ile dürüstlük arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.338; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.381; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.326; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.393; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.276; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.372; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça Afrika'da özel bilgi edinme artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.419; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.433; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.4; p=0,000<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi artmaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile müşterilerle ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile aracılarla ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile dürüstlük arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Nedensellik Ve Zaman ile ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.227; p=0,002<0.05). Buna göre nedensellik ve zaman arttıkça ticari ve yetkili kurumların yaptırımları artmaktadır.

Performans ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.248; p=0,001<0.05). Buna göre performans arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Performans ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.277; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Performans ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.275; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Performans ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.28; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Performans ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Performans ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Performans ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.233; p=0,001<0.05). Buna göre performans arttıkça Afrika'da özel bilgi edinme artmaktadır.

Performans ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.3; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi artmaktadır.

Performans ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.264; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi artmaktadır.

Performans ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.32; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi artmaktadır.

Performans ile müşterilerle ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Performans ile aracılarla ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Performans ile dürüstlük arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=-0.168; p=0,020<0.05). Buna göre performans arttıkça dürüstlük azalmaktadır.

Performans ile ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.289; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça ticari ve yetkili kurumların yaptırımları artmaktadır.

Performans ile nedensellik ve zaman arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.578; p=0,000<0.05). Buna göre performans arttıkça nedensellik ve zaman artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.238; p=0,001<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça uluslararası bakış artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.284; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça uluslararası deneyim artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.218; p=0,002<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça uluslararası pazarlarda bilgi toplama artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.305; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça önceki deneyimlerin faydası artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=-0.268; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler azalmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.198; p=0,006<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça Afrika'da özel bilgi edinme artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.345; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.388; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.353; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile müşterilerle ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile aracılarla ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile dürüstlük arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.182; p=0,012<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça ticari ve yetkili kurumların yaptırımları artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile nedensellik ve zaman arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.558; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça nedensellik ve zaman artmaktadır.

Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ile performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.548; p=0,000<0.05). Buna göre Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arttıkça performans artmaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile uluslararası bakış arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile uluslararası deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile uluslararası pazarlarda bilgi toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile önceki deneyimlerin faydası arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.207; p=0,004<0.05). Buna göre Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arttıkça afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler artmaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.193; p=0,008<0.05). Buna göre Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arttıkça Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri artmaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile Afrika'da özel bilgi edinme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile müşterilerle ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile aracılarla ilişkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile dürüstlük arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile ticari ve yetkili kurumların yaptırımları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile nedensellik ve zaman arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.26$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arttıkça nedensellik ve zaman azalmaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.263$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arttıkça performans azalmaktadır.

Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet ile Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.422$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arttıkça Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik azalmaktadır.

Tablo 25. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları ve Mevcut Faaliyetlerin Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik Üzerine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Sabit	2,051	5,492	0,000	8,989	0,000	0,227
	Uluslararası Bakış	0,005	0,041	0,968			
	Uluslararası Deneyim	0,156	1,116	0,266			
	Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	-0,019	-0,151	0,880			
	Önceki Deneyimlerin Faydası	0,309	2,627	**0,009**			
	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	-0,485	-5,262	**0,000**			
	Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	-0,011	-0,122	0,903			
	Afrika'da Özel Bilgi Edinme	0,120	0,944	0,346			
Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**t**	**p**	**F**	**Model (p)**	**R^2**
Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Sabit	2,232	4,133	0,000	5,980	0,000	0,239
	Uluslararası Bakış	-0,079	-0,662	0,509			
	Uluslararası Deneyim	0,177	1,249	0,213			
	Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	-0,053	-0,398	0,691			
	Önceki Deneyimlerin Faydası	0,201	1,626	0,106			
	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	-0,423	-4,405	**0,000**			
	Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	-0,014	-0,151	0,880			
	Afrika'da Özel Bilgi Edinme	0,065	0,483	0,630			
	Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	-0,125	-0,801	0,424			
	Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	0,263	1,848	0,066			
	Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	0,091	0,625	0,533			
	Müşterilerle İlişkiler	-0,095	-1,026	0,306			
	Aracılarla İlişkiler	0,062	0,453	0,651			
Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**t**	**p**	**F**	**Model (p)**	**R^2**
Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Sabit	1,092	2,064	0,040	11,727	0,000	0,475
	Uluslararası Bakış	-0,090	-0,900	0,369			
	Uluslararası Deneyim	0,110	0,925	0,356			
	Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	-0,044	-0,400	0,690			
	Önceki Deneyimlerin Faydası	0,131	1,270	0,206			
	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	-0,331	-4,110	**0,000**			
	Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	-0,076	-0,964	0,336			
	Afrika'da Özel Bilgi Edinme	0,014	0,111	0,912			
	Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	-0,163	-1,249	0,213			
	Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	0,212	1,754	0,081			
	Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	0,063	0,521	0,603			
	Müşterilerle İlişkiler	-0,047	-0,595	0,553			
	Aracılarla İlişkiler	0,053	0,442	0,659			
	Dürüstlük	-0,048	-0,635	0,526			
	Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları	0,034	0,368	0,713			
	Nedensellik Ve Zaman	0,362	4,785	**0,000**			
	Performans	0,338	3,714	**0,000**			

Uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme ile Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,989; p=0,000<0.05). Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyinin belirleyicisi olarak uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür(R^2=0,227). firmaların uluslararası bakış düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.968>0.05). firmaların uluslararası deneyim düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.266>0.05). firmaların uluslararası pazarlarda bilgi toplama düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.880>0.05). firmaların önceki deneyimlerin faydası düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini arttırmaktadır (ß=0,309). firmaların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini azaltmaktadır (ß=-0,485). firmaların Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.903>0.05). firmaların Afrika'da özel bilgi edinme düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.346>0.05).

Uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi, Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler ile Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,980; p=0,000<0.05). Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyinin belirleyicisi olarak uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi,

Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür(R^2=0,239). firmaların uluslararası bakış düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.509>0.05). firmaların uluslararası deneyim düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.213>0.05). firmaların uluslararası pazarlarda bilgi toplama düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.691>0.05). firmaların önceki deneyimlerin faydası düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.106>0.05). firmaların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini azaltmaktadır (ß=-0,423). firmaların Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.880>0.05). firmaların Afrika'da özel bilgi edinme düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.630>0.05). firmaların Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.424>0.05). firmaların Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.066>0.05). firmaların afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.533>0.05). firmaların müşterilerle ilişkiler düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.306>0.05). firmaların aracılarla ilişkiler düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.651>0.05).

Uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi, Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler, dürüstlük, ticari ve yetkili kurumların yaptırımları, nedensellik ve zaman, performans ile Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=11,727; p=0,000<0.05). Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyinin belirleyicisi olarak uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi,

Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler, dürüstlük, ticari ve yetkili kurumların yaptırımları, nedensellik ve zaman, performans değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür(R^2=0,475). firmaların uluslararası bakış düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.369>0.05). firmaların uluslararası deneyim düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.356>0.05). firmaların uluslararası pazarlarda bilgi toplama düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.690>0.05). firmaların önceki deneyimlerin faydası düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.206>0.05). firmaların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini azaltmaktadır (ß=-0,331). firmaların Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.336>0.05). firmaların Afrika'da özel bilgi edinme düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.912>0.05). firmaların Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.213>0.05). firmaların Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.081>0.05). firmaların afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.603>0.05). firmaların müşterilerle ilişkiler düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.553>0.05). firmaların aracılarla ilişkiler düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.659>0.05). firmaların dürüstlük düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.526>0.05). firmaların ticari ve yetkili kurumların yaptırımları düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini etkilememektedir (p=0.713>0.05). firmaların nedensellik ve zaman düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini arttırmaktadır (ß=0,362). firmaların performans düzeyi Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik düzeyini arttırmaktadır (ß=0,338).

Tablo 26. Pazar Bilgisi, Bağlılık Kararları ve Mevcut Faaliyetlerin Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet Üzerine Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	Sabit	3,905	10,368	0,000	2,734	0,010	0,060
	Uluslararası Bakış	-0,096	-0,857	0,392			
	Uluslararası Deneyim	-0,040	-0,286	0,775			
	Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	0,071	0,572	0,568			
	Önceki Deneyimlerin Faydası	-0,077	-0,653	0,515			
	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	0,173	1,862	0,064			
	Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	0,201	2,157	0,032			
	Afrika'da Özel Bilgi Edinme	-0,141	-1,097	0,274			
Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**t**	**p**	**F**	**Model (p)**	**R^2**
Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	Sabit	4,049	7,350	0,000	1,885	0,039	0,053
	Uluslararası Bakış	-0,087	-0,713	0,477			
	Uluslararası Deneyim	-0,065	-0,447	0,655			
	Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	0,090	0,665	0,507			
	Önceki Deneyimlerin Faydası	-0,038	-0,305	0,761			
	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	0,177	1,806	0,073			
	Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	0,195	2,046	0,042			
	Afrika'da Özel Bilgi Edinme	-0,180	-1,320	0,189			
	Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	0,048	0,298	0,766			
	Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	-0,069	-0,478	0,634			
	Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	0,040	0,268	0,789			
	Müşterilerle İlişkiler	0,135	1,429	0,155			
	Aracılarla İlişkiler	-0,214	-1,528	0,128			
Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**t**	**p**	**F**	**Model (p)**	**R^2**
Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	Sabit	4,910	7,850	0,000	2,645	0,001	0,122
	Uluslararası Bakış	-0,077	-0,647	0,519			
	Uluslararası Deneyim	-0,039	-0,277	0,782			
	Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	0,087	0,667	0,506			
	Önceki Deneyimlerin Faydası	0,000	-0,001	0,999			
	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	0,134	1,402	0,163			
	Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	0,226	2,411	0,017			
	Afrika'da Özel Bilgi Edinme	-0,083	-0,570	0,570			
	Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	0,056	0,361	0,719			
	Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	-0,052	-0,366	0,715			
	Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	0,065	0,453	0,651			
	Müşterilerle İlişkiler	0,104	1,119	0,265			
	Aracılarla İlişkiler	-0,173	-1,225	0,222			
	Dürüstlük	-0,036	-0,400	0,690			
	Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları	-0,141	-1,282	0,202			
	Nedensellik Ve Zaman	-0,229	-2,558	0,011			
	Performans	-0,115	-1,071	0,286			

Uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme ile Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,734; p=0,010<0.05). Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyinin belirleyicisi olarak uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R^2=0,060). firmaların uluslararası bakış düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.392>0.05). firmaların uluslararası deneyim düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.775>0.05). firmaların uluslararası pazarlarda bilgi toplama düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.568>0.05). firmaların önceki deneyimlerin faydası düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.515>0.05). firmaların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.064>0.05). firmaların Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini arttırmaktadır (ß=0,201). firmaların Afrika'da özel bilgi edinme düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.274>0.05).

Uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi, Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler ile Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=1,885; p=0,039<0.05). Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyinin belirleyicisi olarak uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi, Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R^2=0,053). firmaların

uluslararası bakış düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.477>0.05). firmaların uluslararası deneyim düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.655>0.05). firmaların uluslararası pazarlarda bilgi toplama düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.507>0.05). firmaların önceki deneyimlerin faydası düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.761>0.05). firmaların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.073>0.05). firmaların Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini arttırmaktadır (ß=0,195). firmaların Afrika'da özel bilgi edinme düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.189>0.05). firmaların Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.766>0.05). firmaların Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.634>0.05). firmaların afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.789>0.05). firmaların müşterilerle ilişkiler düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.155>0.05). firmaların aracılarla ilişkiler düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.128>0.05).

Uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi, Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler, dürüstlük, ticari ve yetkili kurumların yaptırımları, nedensellik ve zaman, performans ile Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,645; p=0,001<0.05). Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyinin belirleyicisi olarak uluslararası bakış, uluslararası deneyim, uluslararası pazarlarda bilgi toplama, önceki deneyimlerin faydası, afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler, Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri, Afrika'da özel bilgi edinme, Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi, Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi, afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi, müşterilerle ilişkiler, aracılarla ilişkiler, dürüstlük, ticari ve yetkili kurumların yaptırımları, nedensellik ve zaman, performans değişkenleri ile

ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R^2=0,122). firmaların uluslararası bakış düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.519>0.05). firmaların uluslararası deneyim düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.782>0.05). firmaların uluslararası pazarlarda bilgi toplama düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.506>0.05). firmaların önceki deneyimlerin faydası düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.999>0.05). firmaların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.163>0.05). firmaların Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini arttırmaktadır (ß=0,226). firmaların Afrika'da özel bilgi edinme düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.570>0.05). firmaların Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.719>0.05). firmaların Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.715>0.05). firmaların afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.651>0.05). firmaların müşterilerle ilişkiler düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.265>0.05). firmaların aracılarla ilişkiler düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.222>0.05). firmaların dürüstlük düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.690>0.05). firmaların ticari ve yetkili kurumların yaptırımları düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.202>0.05). firmaların nedensellik ve zaman düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini azaltmaktadır (ß=-0,229). firmaların performans düzeyi Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet düzeyini etkilememektedir (p=0.286>0.05).

Tablo 27. Yatırım Türüne Göre Karşılaştırmalar

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Uluslararası Bakış	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	4,125	0,789	-4,760	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	4,624	0,552		
Uluslararası Deneyim	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,952	0,744	-4,286	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	4,396	0,614		
Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,740	0,798	-4,743	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	4,278	0,706		
Önceki Deneyimlerin Faydası	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,808	0,789	-5,777	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	4,417	0,560		
Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,386	0,716	3,846	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	2,978	0,713		
Afrika'da Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,546	0,780	1,412	0,160
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,373	0,887		
Afrika'da Özel Bilgi Edinme	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,613	0,773	-4,013	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	4,057	0,698		
Afrika'daki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,227	0,909	-6,257	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,997	0,681		
Afrika'daki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,372	0,933	-6,172	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	4,152	0,701		
Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	2,992	0,811	-7,917	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,903	0,713		
Müşterilerle İlişkiler	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,714	0,735	3,606	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,350	0,583		
Aracılarla İlişkiler	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,275	0,524	2,231	0,013
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,125	0,306		
Dürüstlük	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,019	0,674	2,176	0,031
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	2,818	0,535		
Ticari Ve Yetkili Kurumların Yaptırımları	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,466	0,607	-5,276	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,939	0,599		
Nedensellik Ve Zaman	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	3,154	0,902	-3,101	0,001
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,517	0,562		
Performans	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	2,541	0,659	-4,855	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	2,987	0,545		
Afrika'da İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	2,430	0,874	-7,151	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,231	0,513		
Afrika'da Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	Afrika'da Doğmuş Yatırım	117	4,180	0,709	3,794	0,000
	Türkiye'den Yönetilen Yatırım	74	3,757	0,812		

Araştırmaya katılan firmaların uluslararası bakış puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-4,760$; $p=0,000<0,05$). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların

uluslararası bakış puanları (x=4,624), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların uluslararası bakış puanlarından (x=4,125) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların uluslararası deneyim puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-4,286; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların uluslararası deneyim puanları (x=4,396), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların uluslararası deneyim puanlarından (x=3,952) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların uluslararası pazarlarda bilgi toplama puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-4,743; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların uluslararası pazarlarda bilgi toplama puanları (x=4,278), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların uluslararası pazarlarda bilgi toplama puanlarından (x=3,740) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların önceki deneyimlerin faydası puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-5,777; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların önceki deneyimlerin faydası puanları (x=4,417), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların önceki deneyimlerin faydası puanlarından (x=3,808) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3,846; p=0,000<0,05). Afrika'da Doğmuş Yatırım olanların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler puanları (x=3,386), Türkiye'den yönetilen Yatırım olanların afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler puanlarından (x=2,978) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(t=1,412; p=0,160>0,05).

Araştırmaya katılan firmaların Afrika'da özel bilgi edinme puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-4,013; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların Afrika'da özel bilgi edinme puanları (x=4,057), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların Afrika'da özel bilgi edinme puanlarından (x=3,613) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-6,257; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi puanları (x=3,997), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların Afrika'daki bölge satış temsilcisine bilgi transferi puanlarından (x=3,227) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-6,172; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi puanları (x=4,152), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi puanlarından (x=3,372) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-7,917; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi puanları (x=3,903), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi puanlarından (x=2,992) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların müşterilerle ilişkiler puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3,606; p=0,000<0,05). Afrika'da Doğmuş Yatırım olanların müşterilerle ilişkiler puanları (x=3,714), Türkiye'den yönetilen Yatırım olanların müşterilerle ilişkiler puanlarından (x=3,350) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların aracılarla ilişkiler puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=2,231; p=0,013<0,05). Afrika'da Doğmuş Yatırım olanların aracılarla ilişkiler puanları (x=3,275), Türkiye'den yönetilen Yatırım olanların aracılarla ilişkiler puanlarından (x=3,125) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların dürüstlük puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=2,176; p=0,031<0,05). Afrika'da Doğmuş Yatırım olanların dürüstlük puanları (x=3,019), Türkiye'den yönetilen Yatırım olanların dürüstlük puanlarından (x=2,818) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların ticari ve yetkili kurumların yaptırımları puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-5,276; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların ticari ve yetkili kurumların yaptırımları puanları (x=3,939), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların ticari ve yetkili kurumların yaptırımları puanlarından (x=3,466) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların nedensellik ve zaman puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-3,101; p=0,001<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların nedensellik ve zaman puanları (x=3,517), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların nedensellik ve zaman puanlarından (x=3,154) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların performans puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-4,855; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların performans puanları (x=2,987), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların performans puanlarından (x=2,541) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-7,151; p=0,000<0,05). Türkiye'den Yönetilen Yatırım olanların Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik puanları (x=3,231), Afrika'da doğmuş Yatırım olanların Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik puanlarından (x=2,430) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan firmaların Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet puanları ortalamalarının yatırım türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3,794; p=0,000<0,05). Afrika'da Doğmuş Yatırım olanların Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet puanları (x=4,180), Türkiye'den yönetilen Yatırım olanların Afrika'da ticari faaliyetlerden memnuniyet puanlarından (x=3,757) yüksek bulunmuştur.

2.6. Nitel Bulgular

Yarı yapılandırılmış mülakat formları bölgede yatırım yapan veya yatırım işleri ile uğraşan kişilere uygulanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 23 kişi ile görüşme yapılmış ve soru cevap şeklinde araştırma tamamlanmıştır. Görüşme yapılan yatırımcılar faaliyet gösterdikleri ülkelerin Tunus, Güney Afrika, Kenya, Cezayir, Etiyopya, Tanzanya, Mısır, Fas, Gana, Nijerya, Libya, Senegal olarak dağıldığı görülmektedir. Görüşme kayıtları sesli olarak kaydedilerek görüşme sonrasında deşifre edilmiştir.

Tablo 28. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Sonrası Görüşler

Görüşler	f	%
Dilin Bilinmesi, Almanca, İngilizce, Fransızca	18	78,3
Thy Seferlerinin Yakınlığı Sağlaması	17	73,9
Sabır Gerekli	14	60,9
Yatırımların Karşılığının Alınması	14	60,9
Nüfusun Özelliklerinin İyi Bilinmesinin Gerekliliği	13	56,5
Stk Ların Faydalı Olması	12	52,2
Deneyim Ve Bilgi Sahibi Olmakiçin Buradaki Acentelerle İlişkiler Kurmak Gereklidir	10	43,5
Bölge Halkındaki Duygusallığın Dikkate Alınması	9	39,1
Geçmişe Dayalı Duygusal Yakınlığın Olması	8	34,8
Uluslararası Deneyimin Bir Şekilde Olması	7	30,4
Türk Okullarının Faydalı Olması	7	30,4
Terör Ve Diğer Belirsizliklerden Dolayı Riskli Ama Karlı Bir Faaliyet Olması	7	30,4
Ticaret Müşavirimizin Yoğun Çalışması	7	30,4
Acenteler Ve Bayiler Tarafından Bilgi Akışının Sağlanması	7	30,4
Politikanın Ticaret üzerinde Etkisinin Olması	7	30,4
Güvenlik Sorununun Dikkate Alınması	7	30,4
Ağır Bürokrasinin Dikkate Alınması	7	30,4
Lojistik Ve Vergisel Sorunların Çözümlenmesinin Pazara Bağlanmaya Daha Çok Katkı Sağlayacağı	6	26,1
Ajansların Güvenilir Partner Bulunması Hususunda Yardımcı Olması	6	26,1
Şirketlerin İnternet Ve Cep Telefonu Gibi İletişim Araçlarını Sık Kullanılması	6	26,1
Aracılarla Olan İlişkilerin üst Düzeyde Tutulması	6	26,1
İş Adamları Derneklerinin Bilgi Alışverişinde Gerekliliği	5	21,7
Vergilerin Yüksekliğinin Yatırımcıları Etkilemesi	5	21,7
Ödemelerde Gecikmelerin Yaşanmasından Dolayı Dikkati Olunması	4	17,4
Müşterilerin Karar Almasında Tepe Yönetimleri Veya Aile Büyüklerinin Etkili Olması	4	17,4
Zayıf Alt Yapı Ve Zayıf İş Ortamına Sahip Olunması	3	13
Serbest Bölgede Kullanılacak Her Türlü Ekipman Ve Hammaddenin Gümrüksüz Olarak İthalatına İmkan Sağlaması	3	13
Türkiyede Okuyan Öğrencilerin Duygusal Yakınlık Oluşturması	3	13
Fuarların İş İlişkisi Başlatmasında Faydalı Olduğu	3	13
Daha Fazla Yatırım Yapılarak Oluşturulacak Diaspora Çok Daha Faydalı Olması	3	13
Diğer Yatırım Yapan Firmaların Yeni Firmalara Katkı Sağlaması	3	13
Türkiye İle İkili Yatırım Anlaşması Olması	2	8,7
Güvene Dayalı İlişkilerin Fazlalığı	2	8,7
İş Yapılan Firma Kültürlerinin Sosyal Ve Ekonomik Yapıya Göre Farklılıklar Göstermesi	1	4,3
Firmaların De Yaptıkları Çalışmaların Karşılığını Alabiliyor Olması	1	4,3
Bölge Bölge İş Ahlakının Farklılaşması	1	4,3
Kişisel Ve Kurumsal Müşterilerle Yakın İlişkiler Kurulması	1	4,3

Yatırımcıların 3'ünün (%13,0) “zayıf alt yapı ve zayıf iş ortamına sahip olunması” görüşünü belirttikleri görülmektedir. Bu bulgu nicel araştırmadaki Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ortamını orta düzeyde görüş ile örtüşmektedir (Tablo 23).

Yatırımcıların 2'sinin (%8,7) “Türkiye ile ikili yatırım anlaşması olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir. Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizliklerin, ortadan kalkmasına yönelik nicel araştırmayı desteklemektedir.

Yatırımcıların 3'üün (%13,0) “serbest bölgede kullanılacak her türlü ekipman ve hammaddenin gümrüksüz olarak ithalatına imkan sağlaması” görüşünü belirttikleri görülmektedir. Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik ortadan kaldırılması ve bu bu durumun Taahüt Kararları üzerinde etkili olması açısından nicel araştırma ile örtüşmektedir.

Yatırımcıların 18'inin (%78,3) “dilin bilinmesi, almanca, ingilizce, Fransızca” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “uluslararası deneyimin bir şekilde olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 10'unun (%43,5) “deneyim ve bilgi sahibi olmakiçin buradaki acentelerle ilişkiler kurmak gereklidir” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 13'ünün (%56,5) “nüfusun özelliklerinin iyi bilinmesinin gerekliliği” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 5'inin (%21,7) “iş adamları derneklerinin bilgi alışverişinde gerekliliği” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 12'sinin (%52,2) “STK ların faydalı olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “Türk okullarının faydalı olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 4'ünün (%17,4) “ödemelerde gecikmelerin yaşanmasından dolayı dikkati olunması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların “iş yapılan firma kültürlerinin sosyal ve ekonomik yapıya göre farklılıklar” göstermesi görüşünü belirttikleri görülmektedir. 1'i (%4,3)

Yatırımcıların 9'unun (%39,1) “bölge halkındaki duygusallığın dikkate alınması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 17'sinin (%73,9) “THY seferlerinin yakınlığı sağlaması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 3'ünün (%13,0) “türkiyede okuyan öğrencilerin duygusal yakınlık oluşturması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 6'sının (%26,1) “lojistik ve vergisel sorunların çözümlenmesinin pazara bağlanmaya daha çok katkı sağlayacağı” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “terör ve diğer belirsizliklerden dolayı riskli ama karlı bir faaliyet olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 3'ünün (%13,0) “fuarların iş ilişkisi başlatmasında faydalı olduğu” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “ticaret müşavirimizin yoğun çalışması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 3'ünün (%13,0) “daha fazla yatırım yapılarak oluşturulacak diaspora çok daha faydalı olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “acenteler ve bayiler tarafından bilgi akışının sağlanması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 1'inin (%4,3) “firmaların de yaptıkları çalışmaların karşılığını alabiliyor olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 6'sının (%26,1) “ajansların güvenilir partner bulunması hususunda yardımcı olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 6'sının (%26,1) “şirketlerin internet ve cep telefonu gibi iletişim araçlarını sık kullanılması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 4'ünün (%17,4) “müşterilerin karar almasında tepe yönetimleri veya aile büyüklerinin etkili olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 5'inin (%21,7) “vergilerin yüksekliğinin yatırımcıları etkilemesi” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “politikanın ticaret üzerinde etkisinin olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 3'ünün (%13,0) “diğer yatırım yapan firmaların yeni firmalara katkı sağlaması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 8'inin (%34,8) “geçmişe dayalı duygusal yakınlığın olması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 2'sinin (%8,7) “güvene dayalı ilişkilerin fazlalığı” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “güvenlik sorununun dikkate alınması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 14'ünün (%60,9) “sabır gerekli” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 1'inin (%4,3) “bölge bölge iş ahlakının farklılaşması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 1'inin (%4,3) “kişisel ve kurumsal müşterilerle yakın ilişkiler kurulması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 6'sının (%26,1) “aracılarla olan ilişkilerin üst düzeyde tutulması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 14'ünün (%60,9) “yatırımların karşılığının alınması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Yatırımcıların 7'sinin (%30,4) “ağır bürokrasinin dikkate alınması” görüşünü belirttikleri görülmektedir.

Tablo 29. Görüşlerin Ana başlıklar ve katılımcılar olarak dağılımı

No	Görüşler	Katılımcı numaraları	Nicel Ana Başlıklar İle İlişki	Araştırma Modelindeki Değişkenler İle İlişkisi
1	Zayıf Alt Yapı Ve Zayıf İş Ortamına Sahip Olunması	Y1, **Y13***, Y17	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Piyasa Bilgisi, Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı
2	Türkiye İle İkili Yatırım Anlaşması Olması	**Y1***, Y4	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Hiç hracatı Yok, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat
3	Serbest Bölgede Kullanılacak Her Türlü Ekipman Ve Hammaddenin Gümrüksüz Olarak İthalatına İmkan Sağlaması	**Y1***, Y3, Y17	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Taahüt Kararı, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması
4	Dilin Bilinmesi, Almanca, İngilizce, Fransızca	Y1, **Y2***, Y6, Y7, Y15, Y14, **Y13***, Y12, Y11, **Y10***, Y9, **Y8***, Y17, Y16, Y19, Y20, Y22, Y23	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler	Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması
5	Uluslararası Deneyimin Bir Şekilde Olması	Y1, **Y5***, Y7, Y15, Y13, Y17, Y16	Uluslararası Bakış , Uluslararası Deneyim	Piyasa Bilgisi, Taahüt Kararı
6	Deneyim Ve Bilgi Sahibi Olmakiçin Buradaki Acentelerle İlişkiler Kurmak Gereklidir	Y1, **Y3***, Y15, Y13, Y12, Y11, Y10, Y21, Y22, Y23	Afrikadaki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi	Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat, Zihni Mesafe
7	Nüfusun Özelliklerinin İyi Bilinmesinin Gerekliliği	Y1, **Y3***, Y7, Y15, Y14, **Y13***, Y9, Y8, Y17, Y18, Y20, **Y21***, Y22	Afrikada Özel Bilgi Edinme	Piyasa Bilgisi, Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Zihni Mesafe
8	İş Adamları Derneklerinin Bilgi Alışverişinde Gerekliliği	Y1, Y2, **Y15***, Y17, **Y18***	Afrikadaki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi , Afrikadaki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi , Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	Piyasa Bilgisi, Zihni Mesafe
9	Stk Ların Faydalı Olması	**Y1**, Y2, Y7, Y15, Y14, Y13, **Y9**, Y17, Y16, Y20, Y22, Y23	Önceki Deneyimlerin Faydası	Piyasa Bilgisi, Taahüt Kararı, Zihni Mesafe
10	Türk Okullarının Faydalı Olması	Y1, **Y2***, Y6, Y8, Y16, Y18, Y19	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler , Afrikada Özel Bilgi Edinme	Piyasa Bilgisi, Taahüt Kararı, Zihni Mesafe
11	Ödemelerde Gecikmelerin Yaşanmasından Dolayı Dikkati Olunması	Y1, Y20, **Y21***, Y22	Müşterilerle İlişkiler	Taahüt Kararı, Cari Faaliyetler
12	İş Yapılan Firma Kültürlerinin Sosyal Ve Ekonomik Yapıya Göre Farklılıklar Göstermesi	**Y1***	Müşterilerle İlişkiler	Piyasa Bilgisi, Zihni Mesafe
13	Bölge Halkındaki Duygusallığın Dikkate Alınması	Y1, Y2, **Y4***, Y6, Y7, Y9, Y8, **Y18***, Y20	Uluslararası Deneyim , Müşterilerle İlişkiler , Afrikada	Piyasa Bilgisi, Piyasa Taahütü, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi

			Özel Bilgi Edinme	
14	Thy Seferlerinin Yakınlığı Sağlaması	Y1, Y2, **Y3***, Y4, **Y5***, Y6, Y7, **Y14***, Y12, Y11, Y10, Y9, Y8, Y17, Y16, Y18, Y23	Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	Taahüt Kararı, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
15	Türkiyede Okuyan Öğrencilerin Duygusal Yakınlık Oluşturması	Y1, Y2, Y3	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler , Afrikada Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	Taahüt Kararı, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Zihni Mesafe
16	Lojistik Ve Vergisel Sorunların Çözümlenmesinin Pazara Bağlanmaya Daha Çok Katkı Sağlayacağı	Y1, Y13, **Y11***, Y9, Y17, **Y16***	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik , Afrikada Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	Taahüt Kararı, Yurt Dışı Uretim , Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
17	Terör Ve Diğer Belirsizliklerden Dolayı Riskli Ama Karlı Bir Faaliyet Olması	Y1, **Y6***, Y11, Y9, Y19, Y21, **Y23***	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Taahüt Kararı, Hiç hracatı Yok, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
18	Fuarların İş İlişkisi Başlatmasında Faydalı Olduğu	Y2, **Y9***, Y20	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler , Afrikada Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	Piyasa Bilgisi, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
19	Ticaret Müşavirimizin Yoğun Çalışması	Y2, Y15, **Y13***, Y12, **Y11***, Y17, Y22	Afrikada Özel Bilgi Edinme , Afrikadaki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	Piyasa Bilgisi, Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat, Zihni Mesafe
20	Daha Fazla Yatırım Yapılarak Oluşturulacak Diaspora Çok Daha Faydalı Olması	Y2, **Y19***, Y23	Afrikada Özel Bilgi Edinme , Afrikadaki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi	Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
21	Acenteler Ve Bayiler Tarafından Bilgi Akışının Sağlanması	Y2, **Y3***, Y15, **Y12***, Y11, Y10, Y21	Afrikadaki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi , Aracılarla İlişkiler	Taahüt Kararı, Cari Faaliyetler, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Yurt Dışı Uretim , Zihni Mesafe
22	Firmaların De Yaptıkları Çalışmaların Karşılığını Alabiliyor Olması	**Y2***	Afrikada Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	Taahüt Kararı, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Yurt Dışı Uretim , Zihni Mesafe
23	Ajansların Güvenilir Partner Bulunması Hususunda Yardımcı Olması	Y3, Y4, Y5, **Y8***, Y16, Y20	Afrikada Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri	Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Yurt Dışı Uretim , Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
24	Şirketlerin İnternet Ve Cep Telefonu Gibi İletişim Araçlarını Sık Kullanılması	Y3, Y6, **Y15***, Y9, Y8, Y17	Afrikadaki Bölge Satış Temsilcisine	Temsilciler Vasıtasıyla İhracat,

			Bilgi Transferi , Afrikadaki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi , Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi	Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Zihni Mesafe
25	Müşterilerin Karar Almasında Tepe Yönetimleri Veya Aile Büyüklerinin Etkili Olması	**Y3***, Y7, Y9, Y23	Müşterilerle İlişkiler	Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat
26	Vergilerin Yüksekliğinin Yatırımcıları Etkilemesi	Y3, Y14, Y11, **Y10***, Y20	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Taahüt Kararı, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat, Yeni Pazar Seçimi
27	Politikanın Ticaret üzerinde Etkisinin Olması	Y3, Y4, **Y5***, Y13, Y9, **Y17***, Y21	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Piyasa Taahütü, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
28	Diğer Yatırım Yapan Firmaların Yeni Firmalara Katkı Sağlaması	Y4, Y6, Y16	Uluslararası Pazarlarda Bilgi Toplama , Önceki Deneyimlerin Faydası	Taahüt Kararı, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
29	Geçmişe Dayalı Duygusal Yakınlığın Olması	Y5, Y13, Y10, **Y8***, Y17, **Y19***, Y21, Y23	Uluslararası Deneyim	Zihni Mesafe
30	Güvene Dayalı İlişkilerin Fazlalığı	Y5, Y14	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Zihni Mesafe
31	Güvenlik Sorununun Dikkate Alınması	Y1, **Y2***, Y3, Y4, **Y6***, Y9, Y23	Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Taahüt Kararı, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
32	Sabır Gerekli	Y1, Y2, Y3, Y4, **Y5***, Y6, **Y7***, **Y15***, Y14, Y11, Y10, Y8, Y17, **Y20***	Aracılarla İlişkiler , Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Piyasa Bilgisi, Piyasa Taahütü, Taahüt Kararı, Cari Faaliyetler, Yeni Pazar Seçimi
33	Bölge Bölge İş Ahlakının Farklılaşması	**Y9***	Afrika Pazarındaki Yeni Gelişmelerin Elde Edilmesi , Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Temsilciler Vasıtasıyla İhracat, Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
34	Kişisel Ve Kurumsal Müşterilerle Yakın İlişkiler Kurulması	**Y9***	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler , Afrikada Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri , Afrikadaki Bölge Satış Temsilcisine Bilgi Transferi , Afrikadaki Bölge Temsilcisinden Firmaya Bilgi Transferi , Müşterilerle İlişkiler , Aracılarla İlişkiler	Taahüt Kararı, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Zihni Mesafe

35	Aracılarla Olan İlişkilerin üst Düzeyde Tutulması	**Y2***, Y15, Y10, Y9, Y16, **Y19***	Afrikada Müşteri Ve Rakip Aracı Bilgileri , Aracılarla İlişkiler	Taahüt Kararı, Temsilciler Vasıtasıyla İhracat, Yurt Dışı Satış Şubesi Kurulması, Zihni Mesafe
36	Yatırımların Karşılığının Alınması	Y1, **Y3***, Y4, Y5, Y7, Y15, Y14, Y13, Y10, Y9, Y17, **Y16***, Y20, Y21	Afrikada Ticari Faaliyetlerden Memnuniyet	Taahüt Kararı, Yurt Dışı Uretim , Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi
37	Ağır Bürokrasinin Dikkate Alınması	Y15, **Y14***, Y12, Y11, Y19, Y20, **Y23***	Afrika Pazarındaki Genel Bilgi Ve Deneyimler , Afrikada Özel Bilgi Edinme , Afrikada İş Ve Politik Ortamdaki Belirsizlik	Yurt Dışı Uretim , Zihni Mesafe, Yeni Pazar Seçimi

***** Görüşü en baskın şekilde belirtenler

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ticaretin sınırları genişledikçe girişimci bireyler ve kurumlar için de kendilerini daha geniş bir mecrada gösterebilmeler, adına önemli fırsatlar ortaya çıkmıştır. Bu fırsatların başında da birbirinden farklı coğrafyalarda, hiç beklenmedik satış ve tanıtım başarılarının elde edilebilmesi vardır. Ancak sunulan fırsatlar ve mümkün olan şartlar her ne olursa olsun, mutlak şekilde öncelikli ve önemli olan bölgesel olarak faaliyette bulunulacak yerin girişimci ve yatırımcı taraflara getireceği engellemeler, karşılaşmasına neden olacağı zorluklardır. Bu zorluklar bürokratik olabileceği gibi kültürel de olabilmektedir.

Her ne kadar küreselleşmenin dünya ağını genişleterek insanlar, ürünler ve hizmetler arasındaki engelleri kaldırmış ve mesafeleri kısaltmışsa da çalışma içerisinde de değinildiği gibi zihinsel mesafelerin varlığı mümkün olabilecek her noktada yeni bir sorunun ortaya çıkışına sebebiyet vermiştir. Bu engellerin, yatırım konusunda ciddi adımlar atan ve beklentileri yüksek olan tarafları geleceğe dair umutlarından uzaklaştırması da uluslararası yatırım yapan bireylerin çok sık olarak yaşadıkları bir durumdur. Küreselleşmenin engelleri büyük ölçüde kaldırdığı söylense de kültürel anlamda ülkeler ve toplumlar arasındaki derin farklılıkların politikadan sokakta devam eden hayatın en ufak faktörüne dahi sirayet etmiş olması ortak bir noktada buluşabilmek adına tarafları ziyadesi ile zorlamaktadır. Bilhassa da kültürel anlamda dışarıda büyük ölçüde kapalı olan ülkelerin ve toplumların içerisinde yatırımlar gerçekleştirmek ve yayılmak, düşünüldüğünden daha zor bir durumu ifade etmektedir. Çin, geçmiş yıllarda bu imaja sahip olmasına karşılık son yıllarda bu imajından hızlıca sıyrılmış ve bugün dışa dönük bir ülke haline gelerek kendisine benzer ülkeler arasında istisnai bir yere sahip olmuştur.

Tüm bunların ötesinde, vergi konusundan bürokratik anlamdaki birbirinden farklı yüzlerce uyulama da göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, uluslararası yatırımlar gerçekleştirmek konusunda atılacak adımlar daha da zorlaşmakta ya da bu adımlardan hızlıca vazgeçilmektedir. Zira kimi ülkelerin bürokratik uygulama ve

prosedürlerinin zaman ve para kaybından başka bir anlam taşımaması yatırımların bu ülkelerin üzerinde odaklanmasına engel teşkil etmektedir. Bu durumun üzerine ürün ve hizmet taşınmasının zor olduğu coğrafyalar eklendiği süre zarfında, teknoloji ne denli gelişmiş ve taşınma mesafeleri ne denli kısalmış olursa olsun yatırımcı tarafların düşünüldüğü kadar da plansız, programsız ve sadece pazar payı elde etme odaklı hareket ettiklerini söylemek son derece zordur. Bu nedenle de yatırımcıların her anlamda temkinli hareket ettiklerini söylemek mümkündür.

Bu ülkelerin sıkça bulunduğu coğrafyalardan biri olarak Afrika kıtası, yatırımcılar için bilinmezlikler, otorite eksiklikleri ve prosedürdeki karmaşıklıklar gibi konu başlıkları, küreselleşen dünya piyasaları içerisinde Afrika'yı son derece ürkütücü bir pazar haline getirmektedir. Aslında Afrika, toplumsal olarak alım düzeyi her ne konumda olursa olsun, üretime, pazarlamaya ve tüketime hasret ülkelerden oluşmaktadır ve bu durumun dünyanın birçok noktasından yatırımcıyı bu bölgeye çekmesi beklenmektedir. Ancak beklentiler her ne olursa olsun pratikte Afrika yatırımcılar ve girişimciler için bilinmezliklerinden dolayı Afrika ülkelerinden uzak durmaya çalışmaktadırlar.

Özellikle askeri baskının, terör tehdidinin ve belirli bir otorite olmasına karşılık uygulamada gözle görülür sorunların bulunduğu Afrika ülkeleri bir adım sonrasının az da olsa tahmin edilememesi sonucunda daha atılımcı fikirlerle bölgesel piyasaya adım atma konusunda psikolojik engeller ortaya çıkarmaktadır. Son yıllarda Nijerya başta olmak üzere birçok ülkede terör tehdidinin daha etkin olarak kendisini göstermesi sonucu bölgesel olarak yatırımların ve ortaklıkların ciddi şekilde sekteye uğradığını söylemek mümkündür; endişe, birçok önemli yatırımın ve karlı ortaklığı Afrika'nın dışına çıkarmıştır.

Her ne kadar Afrika'daki ülkelerde yatırım yapmak isteyen ve burada kendilerine ortak arayan birçok kişi de halen bu kıtanın pazar yapısını anlamaya ve ona göre bir üretim ve fiyat elastikiyeti oluşturmaya çalışmaktadır. Bu durum zor olmakla birlikte yatırım yapmak isteyen tarafların karşılaştıkları prosedürlere yönelik uygulamalar zamana içerisinde isteksizlik yaratmaktadır. Öte yandan, konu ile ilgilenecek, yeterli

seviyede bilgiye sahip bireylerin bu ülkeler içerisinde istihdam edilmemesi ya da az sayıda istihdam edilmesi yatırım ve işbirliği süreçlerini daha da zorlaştırmaktadır.

Şüphesiz Afrika sadece iş hayatı için değil, kültürel etkileşim, toplumsal yakınlaşma, politik anlamdaki süreklilik konularında da bölgenin kendi içerisinde halledilmesi gereken sayısız sorununun bulunması, Afrika'nın her anlamda çekiciliğini yitirmesine de olanak tanımaktadır. Mutlak olarak Afrika'daki uluslararası ticaret süreci halen canlılığını korumaktadır. Asıl tartışma konusu, bunun bölgenin kendisi için ve bölge üzerinde plan ve projeleri olan yabancı taraflar için ne denli yeterli olduğudur. Çünkü dünyanın uzak noktalarından yatırım ve işbirliği adına Afrika topraklarına gelecek olan tüm tarafların bu konuda bilgi ve belirli oranda güven sahibi olması gerekirken, mevcut süreçte bu durum büyük ölçüde mümkün olamamaktadır.

Nicel Bulgular

Genel bilgiler ışığında, bu çalışma dahilinde yapılan araştırmada, Afrika'da hizmet veren Türk firmalarının bulundukları bölgelerdeki faaliyetleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmede dikkati çeken noktaların başında Türk firmalarının Afrika'da hizmet verdikleri sektörler dikkat çekmektedir. Buna göre elektronik, gıda, makina sanayi, inşaat ve tekstil sektörleri Türk firmalarının Afrika üzerinde en fazla işlem gerçekleştirdikleri alanlardır. Bu durum, Türkiye'nin Afrika'da yaşanan mevcut sorunlara karşılık, diğer ülkeler gibi önemli ve etkili olarak değerlendirilebilecek sektörlerde rekabetin doğrudan içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu firmalar içerisinde 117 tanesi Afrika'da ticaret hayatına başlamışken, 74 tanesi Türkiye'deki faaliyetlerinden Afrika'ya mal ve hizmet taşımaktadırlar. Yine burada, Türk firmalarının Afrika'nın içerisindeki bürokratik mücadeleye karşı başarılı oldukları ve orada işlemlerini gerçekleştirmeyi başardıkları gözlemlenmektedir.

Türk firmalarının Afrika ülkeleri üzerindeki dağılımına bakılacak olursa, Cezayir'in ilk sırayı aldığı görülmektedir. Bunun temel nedeni, deniz yolu üzerinden, Akdeniz'e kıyısı bulunan Türkiye ve Cezayir arasında daha hızlı ve daha etkin bir ticaretin yapıldığı anlaşılabilir. Ancak genel olarak araştırma dahilinde görüldüğü üzere

Afrika'da hizmet veren Türk firmalarının kıta üzerindeki ülkelerde neredeyse birbirine yakın rakamlarda hizmet alanlarının bulunduğu görülmektedir. Bu firmaların bölgede yaptıkları yatırımların toplam rakamının 20.220.064,032 TL'lik rakamı da geçmişe nazaran daha yüksek ölçekli yatırımların yapıldığının da bir göstergesidir.

Bu göstergelere bakıldığında Türk firmalarının özellikle 2012 yılı itibari ile Afrika üzerinde önemli değerde yatırımlar gerçekleştirdiği, böylelikle de bu süreci yürütmesi adına yüksek sayıda çalışan istihdam ettikleri görülmektedir. Mutlak olarak bunda, bölgenin tüm sorunlarına karşılık, halen yatırıma ihtiyaç duyan, gelir getirisi son derece yüksek olan ve rekabetin her taraf için kazançlı olduğu bir bölge haline gelmesinin büyük önemi bulunmaktadır. Böylelikle Türk firmaları, girişimcilik ve KOBİ faaliyetleri açısından, diğer bölgelerde yaptıkları yatırımları Afrika topraklarına da iletmekte, böylelikle kendilerine yeni bir mecrada yeni kazanç kapıları yaratmaktadırlar. Küreselleşen ekonominin gereği olarak, araştırma sonuçları Türk firmalarının bu algıyı büyük ölçüde taşıdıklarını göstermektedir.

Öte yandan "uluslararası deneyim-uluslararası bakış", "uluslararası pazarda bilgi toplama-uluslararası bakış", "uluslararası pazarda bilgi toplama-uluslararası deneyim" gibi kavramlar ile "Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler-uluslararası bakış", "Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler-uluslararası deneyim", "Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler- önceki deneyimlerin faydası" gibi faktörler arasında araştırma sonucunda anlamlı sonuçlara erişilmesi çalışmanın sonuçlarına dair önemli bilgileri içerisinde taşımaktadır. Buna göre Türk firmaları, mevcut uluslararası deneyimleri ve uluslararası bakışları doğrultusunda Afrika'da başarılı olabilecekleri şekilde atılımlar yapmakta ve bununla birlikte göreceli de olsa finansal ve kurumsal başarılar elde etmektedirler. Her ne kadar Türk yatırım ve finans bakış açısı diğer birçok ülke ve finansal birliktelik kuruluşlarının gerisinde olsa da bu durum gelecek adına önemli bir işareti taşımaktadır.

Tüm bunların ötesinde "Afrika'da özel bilgi edinme-uluslararası pazarlarda bilgi toplama" ve "Afrika'da özel bilgi edinme-önceki deneyimlerin faydası" gibi faktörler arasında yine araştırma sonucunda anlamlı sonuçlara erişilmesi de, her ne kadar bilgi edinmenin, bölgesel bürokrasiye uyum sağlamanın ve yerel ortaklıklar yapmanın zor

olduğu bir coğrafyanın söz konusu olmasına karşılık Türk firmalarının bu konuda da aşama kaydettiklerini göstermektedir.

Rekabet açısından bakıldığında, "Afrika'da özel bilgi edinme-Afrika'da müşteri ve rakip aracı bilgileri" arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin bulunmuş olması Türk firmalarının rekabet konusunda bilgi açısından hazırlıklı olduğunu göstermektedir. Uluslararası rekabette belki de en önemli faktörlerden biri olan yerel anlamda bilgi edinilmesi, pazar araştırması ve pazarda bulunan rakiplere dair spesifik bilgilerin elde edilmesi, neredeyse büyük bir zorunluluktur. Araştırmaya dahil olan firma yetkililerinin bu konuyu dikkate aldıkları gözlemlenmektedir. Buna dair "müşteriler ile ilişkiler-uluslararası pazarlarda bilgi toplama" faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuş olması da yerel anlamda Türk firmalarının pazara dair faktörleri dikkate aldıklarını açıklamaktadır. Firma ile bölgede bulunan temsilcilerin koordineli çalışmasının önemine dair de "müşterilerle ilişkiler-Afrika'daki bölge temsilcisinden firmaya bilgi transferi" faktörlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olması iletişim açısından kurumsal anlamda başarı elde edildiğine dair bir göstergedir.

Araştırma dahilinde dikkati çeken diğer bir nokta, "Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi-uluslararası pazarlarda bilgi toplama" faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin bulunmuş olmasıdır ki bu ilişki uluslararası alanda hizmet veren Türk firmalarının sahip oldukları yenilikçi fikir ve elde ettikleri yeni bilgilerin Afrika'da da aynı şekilde uygulandığını ve bu konuda başarı elde edildiğini göstermektedir.

Yerel anlamda uyumlu ve başarılı çalışmalar yapılması hususunda ise "ticari ve yetkili kurumların yaptırımları ile uluslararası bakış" ve "ticari ve yetkili kurumların yaptırımları-uluslararası deneyim" deneyim kavramları arasında araştırma dahilinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum, Türk firmalarının yerel anlamda bilgi edinme konusunda uluslararası tecrübelerinden yararlandıkları gibi aynı zamanda Afrika üzerinde gerçekleştirdikleri işlemler üzerinden de bölgesel anlamda ciddi bir tecrübe elde ettiklerinin göstergesidir. Yerel makamlar ve temsilciler ile yürütülen iyi ilişkiler

rekabette bir adım öne geçme konusunda yardımcı olacak ve ilerleyen süre zarfında işlemlerin daha hızlı yürütülmesine yardımcı olacaktır.

Araştırmanın çarpıcı tespitlerinden biri de "Afrika'da iş ve politik ortamdaki belirsizlik" faktörü ile aşağıdaki diğer faktörler arasındaki anlamı ilişki sonucunda ortaya çıkmıştır;

- Uluslararası bakış,

- Uluslararası deneyim,

- Uluslararası pazarlarda bilgi toplama,

- Önceki deneyimlerin faydası,

- Afrika pazarındaki genel bilgi ve deneyimler,

- Afrika'da özel bilgi edinme,

- Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi,

- Ticari ve yetkili kurumların yaptırımları.

Bu faktörler arasındaki olumlu ilişkinin Türk firmalarına en önemli getirisi şüphesiz bölgeyi daha iyi tanımak, zorluklar karşısında çözüm üretmek, ilişkileri kuvvetlendirerek bölgede kalıcı olmak, sahip olunan üretim ve hizmetlerin bölgede sürekli olarak kabulünü sağlamak ve ilerleyen süre zarfında bölgeye gelecek başka Türk firmaları için dolaylı olarak hazır ve sağlam bir zemin hazırlamaktadır. Afrika'nın zorlu politik ve jeopolitik yapısı ancak bu tip bir tecrübe ve bilgi birikimi ile kolaylaştırılabilecek ve rekabetin diğer aktörlerine karşı bir adıma önde olabilmek adına hareket edilebilecektir.

Nitel Bulgular

Mülakat şeklinde yapılan araştırma içerisinde bireysel olarak Afrika'da bulunan yatırımcıların ortaya koydukları fikirlere ve yaklaşımlara yer verilmiştir. Buna göre mülakata dahil olan yatırımcıların tecrübelerine dair bazı önemli tespitlere erişilmiştir.

Öncelikli olarak bölgenin hakim dillerinin (Almanca, İngilizce ve Fransızca) firmaların çalışanları ve yetkilileri tarafından bilinmesi %78,3'lük bir oranla en fazla dikkati çeken konudur. Mutlak olarak tüm dünyada olduğu gibi uluslararası ticaret içerisinde yatırım ve işbirliği yapılan bölgenin dilinin bilinmesi Afrika'da da önemli getiriler sağlamaktadır. Tecrübeleri bu yönde olan ve bölgede çalışan yetkililerin neredeyse tamamına yakını bu nedenle dilin önemli bir destekleyici etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Böylelikle zihinsel mesafelerin ortadan kolaylıkla kaldırılması da söz konusudur.

Mesafelerin fiziksel olarak ortadan kaldırılması hususunda ise katılımcıların %73,9'nun "THY seferlerinin yakınlığı sağlaması" hususundaki tespiti de son derece çarpıcıdır. Çalışma içerisinde değinildiği üzere geçmişte sadece yakın mesafelere yatırımlar yapma yolunu tercih eden Türk firmaları, zaman içerisinde Afrika'ya uçuş gerçekleştiren yolcu ve kargo taşımacılığı yapan firmaların seferlerinin artması ile uzun zamandır üzerinde düşündükleri Afrika yatırımlarını da kolaylıkla gerçekleştirme, en azından bölge ile daha etkin bir iletişim kurma şansını elde etmişlerdir. Bir bakıma, zihinsel mesafeler ortadan kaldırıldığı gibi fiziksel mesafelerin de ortadan kalkması söz konusu olmuştur.

Katılımcıların görüşleri arasında önemli olarak nitelendirilebilecek bir tanesi de gerçekçi bir tavrı ortaya koyan ve %60,9'luk değer sahip olan "yatırımların karşılığının alınması" faktörüdür. Ticaretin temel kuralı olan gelir elde etmenin her yatırımcı tarafından gözetildiği bir ortamda Afrika'da yatırımların karşılığının bugüne dek tam olarak alınamaması da Türk yatırımcıları diğer uluslararası yatırımcılar gibi bölgeden uzaklaştırmıştır. Bugün ise Afrika'da Türk yatırımcıların sayısının artmasında temel neden olarak yapılan işlemlerin getirisinin eski dönemlere nazaran artmış olmasıdır. Bu durumun tersine dönmesi ise katılımcıların bu görüşüne göre Afrika pazarından hızla uzaklaşılması adına tetikleyici bir faktör olarak nitelendirilebilir.

Bu konu ile bağlantılı olarak, katılımcıların yine % 60,9'luk bir kesiminin değindiği üzere "sabrın gerekliliği" bölgedeki yatırımların başarısına dair önemli bir noktayı işaret etmektedir. Diğer gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelere nazaran daha büyük sorunlar yaşayan Afrika üzerinde yatırım yapmak bürokratik prosedür dışında

kolay olarak gözükse de politik ve sosyal sorunlar, bölgede yatırım yapan tarafların sabırlı bir şekilde çalışmalarını sürdürmelerini gerektirmektedir. Ancak bir önceki değinilen faktör olan "yatırımların karşılığının alınması" bu sabrı hızlıca test edebilecek ve firmaların ve yatırımcıların buna göre hareket etmelerine neden olabilecektir.

Bir diğer faktör, katılımcıların %56,5'nin değindiği ve küresel ticarette büyük önemi olan "nüfusun özelliklerinin iyi bilinmesinin gerekliliği" konusudur. Geçmişe nazaran Türk firmalarının bölgede daha aktif şekilde hareket ettikleri düşünüldüğünde, bu konuya dair sorunların ve eksikliklerin ortadan kaldırıldığını düşünmek mümkündür. Zira geçmiş yıllarda bölgeyi, ülkeleri, siyasi yönetimleri, sosyo-kültürel yapıyı ve pazarın şartlarını bilmeyen Türk firmaları için bir de mesafelerin sorun olması sebebi ile yatırımlardan kaçınılırken, elde edilen bilginin seviyesinin artması ile birlikte yatırımların Afrika üzerine yönlendirilmesi konusu da dolaylı olarak etkilenmiştir.

Bu konuya dair Türkiye'nin destek vermesi hususunda, bürokratik destek kadar sosyal desteğin de önemine inanan katılımcılar %52,2'lik bir kesimi "Türk STK'larının da Türk yatırımcıları birçok anlamda bölgede desteklemesi gerektiğine inanmaktadırlar. Bunun en temel nedeni, yabancı topraklarda bürokratik anlamda Türkiye'nin desteğini elde etmenin yolunun bireysel girişimlerden ziyade STK gibi kuruluşların hem Afrika'da bölgesel hem de Türkiye genelinde yerel olarak Türk firmalarının sorunlarını ve çalışmalarını duyurması ile sorunlarının tespiti ve giderilmesine çalışmasından geçmesidir.

Türk Firmalarının Ve İlgili Kurum - Kuruluşların Afrika Kıtasında Gösterilecek Ekonomik Ve Ticari Faaliyetleri Hakkında Öneriler

1. Afrika'da bir ülkede iş yapmak için karar verme aşamasında olan tüccar veya yatırımcı öncelikle aşağıdaki hususları çok iyi bir bicimde incelemesi ve fikir sahibi olması gerekmektedir,

   a. İş Yapılan Ülke Pazarına Bakmak ve bazı genel bilgiler : GSYİH- Gayri Safi Yurt İçi Milli Hasıla, reel GSYİH- Gayri Safi Yurt İçi Milli Hasıla Büyüme oranı, Kişi başına GSYİH- Gayri Safi Yurt İçi Milli Hasıla,

enflasyon yüzdesi, toplam İhracat, toplam İthalat, ortalama döviz kurları, nüfus , vb.

b. Pazarın Zorlukları: Bürokrasinin işleyişi, yolsuzluk ve rüşvetin yaygınlığı, yapılan sözleşmelere uyulmadığında mahkemeler vasıtasıyla sonuca varmanın derecesi, alt yapı, ulaşım sistemleri, yasal olmayan güç odakları, iş gücünün niteliği ve kullanılabilirliği, faiz oranları, rakip konumundaki yabancı ve yerli firmalar vb.

c. Pazarın Sunduğu fırsatlar: İş ve yatırım yapılabilecek karlı sahaların tespiti (bunların hem iş adamlarının, hem de Türkiye'nin yararına olarak araştırılması). Bu konularla ilgili olarak iş yapılacak Afrika Ülkesinin yasa ve kurallarının doğru ve net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

d. Pazara Giriş Stratejisi: Pazara girmek için hedef pazara bilgili, girişimci ruhu taşıyan biri yerel özel ve kamu sektöründeki kişilerle ilişkiler kurulmalıdır. Ayrıca kültür yapıları bilinmeli ve iş hayatını ilgilendirecek çeşitli ilişkiler tesis edilmelidir. İş ve yatırım yapılacak ülkenin yatırım ajansları ve ilgili kurum ve kuruluşları ile yakın ilişki kurulacak ortamlar oluşturulmalıdır. İyi bir distribütör bulunmalı, bunun için Türk ve Afrika ülkesi özel ve kamu kurum ve kuruluşları ile en verimli ilişkiler kurulmalıdır. Bürokratik engeller, sözleşmelerin işlerliğini mahkemelerde sağlamak , yolsuzlukların etkilerini minimize etmek için bulunacak güvenilir, çalışkan ve bilgili yerel avukatlar tespit edilmelidir. Mali işlerin düzgün yürümesi içinde yetkili ve etkili kişi ve kurumlarla iş birlikleri de gerekmektedir.

Yukarıda sıralanan konuların yapılabilmesi için ulaşılabilecek bilgilerin, yapılacak çalışmaların bir çoğu finansal, politik , vb. nedenlerle firmaların gücünü aşmaktadır. Bunların çok ciddi stratejik çalışmalarla firmaların hizmetine sunulması gerekmektedir. Hatta bazı konularda kurum ve kuruluşların lojistik yatırımlar yapması, firmalara mali desteklerde bulunması çok faydalı olacaktır.

2. Politik ve Ekonomik Çevre : Politik ve Ekonomik Çevre hakkında bilgi, arka plan notları, gelecekte olabileceklerle ilgili elçilikler ve ticari müşavirliklerle yakın

ilişkiler içerisinde çalışılmalıdır. Bu kuruluşların daha etkin ve verimli bir biçimde hizmet sunabilmeleri için çeşitli çalışmalar da yapılmalıdır. Ekonomik konular için STK'lardan ve diğer ülkelerin erişilebilecek hizmetlerinden de faydalanılabilir.

3. Türk Mal ve Hizmetlerinin Satışı

a. Acente veya Dağıtımcı bulmak : Türk Mal ve Hizmetlerinin bir Afrika ülkesine satışının ve burada iş yapmanın en etkili yolu bir acente veya distribütör bulmaktır. Bu acenteler ve distribütörler nihai tüketiciye mal satabilmenin en iyi yollarından biridir. Türk işadamları uzun zamanlar harcamadan sürekli iş yapma imkanına kavuşmaktadırlar; bu nedenle ticari bilgilerin toplanması veya ödemelerin tahsilatı konusunda zamandan tasarruf son derece yararlı olmaktadır. Zira yerel kişilerin bu konuyu halletmesi çok daha kolaydır. Buna ilaveten Türk işadamlarının deneyimsizliğinin sorunları bu yolla azalacak ve zaman içeresinde kendi iş yapacak derecede deneyim kazanılacaktır. Bu noktada iş adamlarının güvenilir ve iş yapar acente ve/veya distribütör bulabilmesi için ticari müşavirlerin, elçiliklerin , ticaret ve sanayi odalarının, STK'ların çalışmalar yaparak işadamlarına yol göstermeleri gerekmektedir. Bu çalışmaları yerel kurum ve kuruluşlarla ortaklaşa yapabilecek, bu konu ile ilgili ofisler kurulabilecektir.

b. Ofis Kurmak: İş yapılacak Afrika ülkesinde işadamları bir ofis açabilirler. Ofis açma prosedürleri için o ülkedeki temsilciliklerimiz yardımcı olabileceklerdir. Mahallinde yapacakları çalışmalarla yerel makamlarla da işbirliği yapılarak, konunun ciddiyeti ve boyutları tespit edilerek iş yapacak firmalar mahallinde çeşitli şekillerde desteklenebilecektir. Bu desteklerin mümkün olan en az bürokratik işlemler neticesinde verilmesi ve kaynakların tatmin edici boyutlarda olması iyi olacaktır.

c. Franchising (imtiyaz - isim hakkı): Tanınmış ve yurt dışı deneyimi olan markalarımız "Franchising" verebilirler. Daha önce buralarda bu deneyimi yaşamış olan Avrupa ve Amerikan firmalarının deneyimlerinden faydalanabilirler.

d. Doğrudan Pazarlama: Son yıllarda, bilişim teknolojisinin artan kullanımı ve gelişimi ile birlikte bazı Afrika ülkelerindeki tüketicilerin mağaza dışı kaynaklardan, özellikle internet üzerinden ürünleri satın almaları mümkün olmuştur. Ancak kredi kartı kullanımı sayısının çok düşük oluşu, doğrudan pazarlama riskinin yüksekliği, internet üzerinden alışverişlerde güvenlik önlemlerinin zayıf ve dolandırılıcılığa eğilim bu durumu zorlaştırmaktadır. Gerekli önlemlerin alınması halinde denenmesinde fayda vardır.

e. Joint Venture (Ortak Girişim)/Lisanslama: Bazı Afrika ülkeleri ortak girişimlere ve lisanslama girişimlerine sıcak bakmaktadırlar. Bunun için ilgili ülke mevzuatları çok dikkatli incelenmelidir. Ancak Türkiye'nin de yapacağı anlaşmalarla bu konuları güvence altına almalıdır.

f. Devlete Satışlar: Devletlere, kendi açtıkları veya üye bulundukları ekonomik birliklerin açtıkları ihaleler vasıtasıyla belli zaman aralıklarında mal satılabilir veya taahhüt işlemleri gerçekleştirilebilir. Bu karlı sayılan ve diğer ülkelerin çok yakından takip ettikleri satış şekline şirketlerimizin düzgün bir biçimde müracaatı çok önemli olmakla birlikte, Türk devletinin de çok sıkı bir bicimde takip ederek şirketlerimizle birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Ticari Birliklerin (Multinational African Organisations) mal alımı, alt yapı yatırımları, çeşitli inşaat işlerinde üyesi olan ülkeleri finanse etmesi firmalarımız için çok büyük imkanlar sağlayabilir. Bu konu Türk hükümetinin yapacağı anlaşmalar, özel çalışmalarla verimli hale gelebilir.

g. Dağıtım ve Satış Kanalları: Afrika'da pek çok ülkede mal alımları büyük toptancılar tarafından yapılmakta ve büyük depolara konularak ufak toptancılara ve perakendecilere satılmaktadır. Hatta bazı ülkelere komşu ülkelerdeki toptancılardan mallar gitmektedir. Bu nedenle, inşaat taahhüt işlerini hariç tutarsak, yapılacak satışların belirli Afrika ülkeleri esas alınarak ve limanların durumu hesaplanarak yapılmasında fayda vardır. Liman olan yerlerde ki büyük müşterilere mal satmak, depolar kurmak daha verimli olabilir. Liman sahibi olmak, özel ticari bölgeler tesis edilerek gümrüklemenin müşteriye satış anında ödenebileceği yapılar oluşturmak da faydalıdır. Bütün Afrika ülkelerinde

zayıf ticari müşavirlikler olarak teşkilatlanmak yerine seçilecek ülkelerde kaliteli ve sayıca çok, bütçesi kuvvetli olarak teşkilatlanılması önerilebilir.

h. Satış Faktörleri/Teknikler: Satış faktörleri ve teknikler müşterilerin cinsine göre değişir. Genelde üç şekilde değerlendirilebilir. Bunlardan ilki devlet kurumları ve devletin ortak olduğu ticari yapılardır. Bu firmalar genelde alımlarını ihale açarak yapmaktadırlar. İhale şart nameleri karmaşık, hükümleri ağırdır. Zaman aralığı söz konusudur. Fiyat ve kalite bakımından çok hassas hükümler içermektedir. Bu nedenle firmalar ve devlet kurumları da çok dikkatli hareket etmelidirler. İkincisi özel sektördür. Buradaki firmalar B2B sistemine göre çalışmaktadır. Sözleşmeler esastır. Ayrıca Türk firmaları buralarda yatırım yapabilir, yer açabilirler. Kar çoktur ama risk vardır. Bu nedenle riskleri minimize edecek çalışmalar baştan yapılmalıdır. Afrika ülkelerinde bu tip ticaret ve yatırım yapan firmaların bankacılık, sigorta ve lojistik sorunları vardır. Ayrıca limanların tamamı Avrupalılar tarafından işletildiğinden maliyet ve şirket sırları açısından da sakıncalar olmaktadır. Bankacılık faaliyetlerinin gelişmesi her ne kadar bankaların buralara yönelmesi ile ilgiliyse de, devletler arası anlaşmaların var olması bu yönelimi hızlandıracaktır. Buralarda yapılacak yatırımların ve gönderilecek malların sigorta kapsamına alınması ticaretin boyutunu lehimize değiştirecektir. Bazı stratejik noktalarda limanlar almamız, nakliyelerde alternatifler oluşturmamız iş adamımızın ticari vizyonlarını genişletecek, hareket sahalarını kolaylaştıracaktır. Üçüncüsü STK'ların alımlarının genelde cazip olmasıdır. Karlılığın az olduğu düşünülebilir, ancak genelde yabancı kaynak kullanan bu kuruluşlarla iş yapmak zor olmakla birlikte ödemelerin sorunsuz olması çekici olmaktadır. Ancak prosedürlerinin karmaşıklığı ve firmalara güven duyulması açısından Türk firmaları çekingen davranmaktadır. Burada da Türk hükümetinin Türk firmalarına yardımcı olması gereklidir.

i. Elektronik Ticaret: Bu konu da üzerinde durulmaya değer bir konudur. Çeşitli yaklaşımlarla bu alanda da karlı yatırımlar yapılabilir.

j. Ticari Promosyonlar ve Reklamlar: Firmalarımızın ve ürünlerimizin tanıtılması çok önemlidir. Bu konuda da yetersiz desteklerin arttırılması gerekmektedir.

k. Satış Sonrası Servis ve Müşteri Desteği: Afrika Ülkelerinde satış sonrası destek verilmesi ve müşterilere destek sağlanması çok önem arz etmektedir. Firmaların bu hizmetler için birimler oluşturması gerekmektedir. Bu nedenle yerel insanlara veya ülkemizde okuyan öğrencilere eğitim verilerek bu birimler oluşturulabilir. Ayrıca Afrika ülkelerinde veya ülkemizde Afrikalı gençlere eğitim verilerek hem ülkemiz mallarını kullanmaya, hem de onlarla ilgili servisler vermeye hazır insanlar oluşturulabilir.

l. Fikri Mülkiyet Haklarını Korunması: Afrika Ülkelerinin pek çoğunda fikri mülkiyet haklarının korunması pek mümkün olamamaktadır. Takibatı yapılsa bile uzun süren yasal süreç ve caydırıcı olmaktan uzak cezalar konuyu sıkıcı bir hale getirmektedir. Bu nedenle Firmaların buna göre hareket etmesi gerekmektedir.

m. Durum Değerlemesi: Firmaların en önemli sorunlarından biri Afrika Ülkelerindeki durumu ve ilişki kurdukları veya kuracakları firma, acente ve dağıtımcıları değerlendirmeleridir. Ticari müşavirliklerin kuvvetlendirilmesi, güvenilir değerlendirme şirketlerinin belirlenerek firmalara önerilmesi bu soruna çözüm olabilir.

n. Yerel Profesyonel Hizmetler: Firmaların ihtiyaç duyabilecekleri mali müşavirler, avukatlar, gümrükçüler ve ticari müşavirlikler vasıtasıyla derecelendirilerek Türk firmalarının bilgisine sunulabilir.

o. Bilgi Kaynakları : Türk firmalarının ihtiyaç duyacakları bilgilere yerel kaynaklardan ulaşabilmek için, ticari müşavirlikler kaynakların güncel listelerini oluşturabilirler. Bu ve yukarıdaki hususların yapılabilmesi için öncelikli olarak Türk ticari müşavirliklerinin ve Türk STK'larınn stratejik davranmaları, daha sonrasında ise bilgi, tecrübe, plan, program ve bütçe olarak

kuvvetli oldukları gibi personel olarak da yeterli olmaları, son olarak da stratejik noktalarda konumlanmaları gerekmektedir.

4. Ticaret Mevzuatı, Gümrükler ve Standartlar

a. İthalat Tarifeleri: Türk firmaları bulundukları Afrika ülkesindeki ithalat tarifelerini bilmediklerinden ve güvenilir gümrük müşavirleri olmadığından, işlemleri kulaktan dolma bilgilerle yapmaya kalktıklarından pek çok maliyet ve işlem hataları yapmaktadırlar. Bu konuda da Türk müşavirliklerinin ve Türk STK'larının yardımcı olmaları gerekmektedir.

b. Ticaret Engelleri: Lisanslar, mallarla ilgili özel raporlar, belgeler, sağlık belgeleri, standart belgeleri, gümrüklerdeki karışık mevzuat, bürokrasinin çok ağır işlemesi, gereksiz fazla harç ve vergiler, gümrüklerdeki yolsuzluklar ticaretin önündeki engellerdir. Bunların da elçiliklerimiz, Türk müşavirliklerinin ve Türk STK'larının çalışmaları ile çözüme ulaştırılması gerekmektedir.

c. İthalat Koşulları ve dokümantasyon: İthalat koşulları ve dokümantasyonların doldurulması gibi hususlar yine yukarıda bahsedilen durumlardan ve lisan bilgisinin de eksikliğinden sorun teşkil etmektedir. Türk işadamlarının bu konularda eğitilmeleri ve profesyonel destek almaları gerekmektedir.

d. Etiketleme ve İşaretleme Gereksinimleri, Gümrük Mevzuatı ve İletişim Bilgileri ,Standartlar: Bu konularda da Türk işadamlarının eğitilmeleri ve profesyonel destek almaları gerekmektedir. Ayrıca TSE gibi Türk kuruluşlarının da daha kapsamlı çalışmalar yapması gerekmektedir.

e. Ticaret Anlaşmaları: Afrika ile ticaret sürecinde Türkiye'nin en büyük engeldir. Gümrük Birliği ile bağlı olunan AB'nin, Amerika'nın diğer bazı Uzak Doğu ülkelerinin Afrika ülkeleri ile yaptıkları ticaret anlaşmaları ve bizim bu anlaşmaların pek çoğunu Türkiye'nin yapmamış olması, AB ile yapılan ticari anlaşmaların bize ayak bağı olması nedeni ile Türkiye'ye rekabet, yatırım

zorlukları yaratmaktadır. Bu anlaşmaları ivedi ve içeriğinin Türkiye'nin sorunlarını halledecek bir biçimde yapılması gerekmektedir.

5. Yatırım İklimi: Türk firmalarınızın yatırım yapması için, o ülkedeki yatırım ikliminin yatırımcıyı cezp edecek bir şekilde olması gerekmektedir. Ruhsat ve tescil işlemlerinin kolaylıkla, hızla ve ucuz olarak yapılması, işlemlerin hızlı yapılması ve düzgün için bir hizmet merkezi olması, yatırım için arsa tahsis edilmesi, malların zamanında gümrüklemesi, dönüşüm ve aktarım politikaları, kamulaştırma ve tazminat anlaşmazlıkların halli uzun zaman almaması, teşvikler olması, özel mülkiyet hakkının tesis edilebilmesi, yasal süreçlerin etkin bir biçimde uygulanması, sermaye piyasaları ve portföy yatırım mülkiyet haklarının ve fikri mülkiyet haklarının korunması, şeffaflık, siyasal suçların ve şiddetin olmaması, yolsuzluklara, çifte vergilendirmeye karşı önlemler, yatırım sigorta programlarının uygulanması, nitelikli iş gücü, işlevsel serbest bölgeler, ücretsiz limanlar yatırımcıyı çekecek, yatırıma devam etme kararı vereceği hususlardır. Bunların bir çoğu yatırımcının halledebileceği konular değildir. İlgili ülke tarafından alınacak önlemlerle oluşturulur. Ancak devletler arası anlaşmalarla da bazıları güvence altına alınabilir. Ciddi yatırımlarda da Müşavirliklerin danışmanlık yapacak seviyede olması gerekmektedir.

6. Ticaretin ve projelerin finansmanı: Ticaretin ve projelerin finansmanında öz sermayenin yanında bankacılık sistemi çok önemlidir. Türk bankalarının Afrika ile dolaysız çalışmalarının ve Afrika'daki devletler nezdinde kabul görüyor olmaları gerekmektedir. Muhabir banka masrafları çok maliyetlidir, bunların azaltılması gerekir. Ayrıca yapılacak yatırımların da Exim Bank tarafından finanse edilmesi sağlanmalıdır. Afrika'daki ticari birlikler, Dünya Bankası, Afrika Kalkınma Bankası, vb. projeleri finanse etmektedirler. Ancak bunların firmalarımızla buluşması, süreçlerinin oluşturulması için çalışma yapmak gerekmektedir. Yine Türk ticari müşavirliklerinin, Türk STK'larının, Türk hükümetinin bu konuya dahil olmaları faydalı olacaktır.

7. İş Seyahatleri

a. İş Gelenek Görenekleri: Afrika'da mevcut süreçte bağımsız olarak 54 ülke bulunmaktadır. Her ne kadar Afrika günlük konuşmalarda bir bölge gibi

konuşulursa da her ülkenin farklı bir kültürü, farklı bir dili vardır. Bunların öğrenilmesi ve iş ilişkilerine böyle başlanması gerekmektedir.

b. Seyahat, vize, konaklama, çalışma izni: Her hangi bir Afrika ülkesiyle iş yaparken bu hususların bilinmesinde fayda vardır. Bunları tam olarak bilmeden hedef ülkeye gitmemelidir.

c. İletişim: Hedef ülkeye gidildiğinde, ya da gitmeden veya gittikten sonra temas kurulmak istendiğinde o ülke ile ilgili haberleşme sistemlerini, imkanları bilmek gerekir.

d. Ulaşım: Hedef ülkenin iç ulaşım sistemlerini bilmenin faydaları vardır. O ülkeye ulaşmanın en kısa ve en ucuz yolunu da öğrenmemiz gerekmektedir. Bugün THY bir çok Afrika ülkesine uçmaktadır. Bu çok güzel bir gelişmedir. İş yapma konusunda merkez ülkelere seferlerin fazlalaşması , yolcu ve kargo taşımaları için ücretlerin aşağı çekilmesi çok faydalı olacaktır. Ayrıca deniz, kara ulaşımları ile ilgili tedbirlerin alınması çok önemlidir.

e. Lisan: Pek çok Afrika ülkesinden Portekizce, Almanca, Fransızca, İngilizce geçerli lisanlardır. İş yapmak için bunların iyi bilinmesi gerekmektedir. Ancak yerel lisanın bilinmesinin de pek çok yararı vardır.

f. Sağlık: Maalesef pek çok Afrika ülkesinde ölümcül hastalıklar yaygın bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu nedenle koruyucu tedbirler hafife alınmamalı, beslenmeye, temizliğe, ortamlara , ilişkilere dikkat edilmelidir. O ülkelerde iş yapacak ülkemiz vatandaşlarının bu konu ile ilgili bilgilendirilmeleri, hatta küçük de olsa bir eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir.

8. İlişkiler, Pazar Araştırması ve Ticari etkinlikler: Türk firmaları hedef ülkeye gitmeden ve gittikten sonra kendi işleri ile ilgili olarak hangi kişilerle, hangi kurum ve kuruluşlarla ilişki kuracaklarının listelerini ve iletişim bilgilerini çıkartmalılar. Kendi ülkelerinin kurum ve kuruluşları veya hedef ülkenin kurum ve kuruluşları ile pazar araştırması yapmalılar ve o ülke ile ilgili ticari etkinliklerin listesini çıkartarak, bu

etkinliklerde yer alıp ilişkilerini ve bilgilerini arttırmalıdırlar. Tabi ki bu konularda ilgili kurum ve kuruluşların en az firmalar kadar aktif olmaları konuya önem vermeleri, yeterli vakit ve parayı harcamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Atik, A. H., **Finansal Krizlerin Gölgesinde Yükselen Piyasa Ekonomileri**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayınları, 2005.

Aydoğdu, Burçin, **Afrika Ekonomisine Bakış - 2013 Üzerine Bir Değerlendirme**, Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Afrika Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayını, 2013.

Aykaç, Mustafa, Parlak, Zeki ve Özdemir Süleyman, **Küreselleşme Surecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009.

Axelsson, B., and Johanson, J., **Foreign market entry – The textbook vs. the network view** (Axelsson, B. and Easton, G. (Eds), Industrial Networks. A New View of Reality), London: Routledge, 1992.

Bayügen, Yavuz ve Kütükoğlu, Cahit, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,** İstanbul: Türkiye Mimar ve Mühendisler Odası Raporu, 2012.

Blankenburg, D. Holm, **A network approach to foreign market entry** (Möller, K. and Wilson, D. (Eds), Business Marketing: An interaction andnetwork perspective), Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995.

Buckley, P.J. and Casson, M., **The future of the multinationalenterprise**. London: MacMillan, 1976.

Cavusgil, S. Tamer, Ghauri, P. N. and Agarwal, M. R., **Entry Strategies for Emerging Markets – Entry and Negotiation Strategies,** New York: Sage Publications, 2002.

Chandra, Yanto, **Internationalization As An Entrepreneurial Process**, Sydney: Australian School of Business Pub., 2007.

Dana, L. P. (Ed.), **Handbook of Research on International Entrepreneurship**, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

Dunning, John H., **Multinational enterprises and the global economy,** Wokingham: Addison-Wesley, 1993.

Elo, Maria, **SME Internationalisation from a Network Perspective An Empirical Study on a Finnish-Greek Business Network**, Turku: Äbo Akademis Förlag, Äbo Akademı University Press, 2005.

Forsgren, Mats, **The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review**, Uppsala: Uppsala University, 2001.

Jansson, Hans, **International business marketing in emerging country markets: The third wave of internationalization of firms**, Cheltenham: Edward Elgar, 2007.

Hansson, Gabrielle, Sundell, Hanna and Öhman, Marcus, **The new modified Uppsala model**, Kristianstad: Kristianstad University Pub., 2004.

Hermannsdottir, Audur, **Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process (Working Paper Series)**, Reykjavík: Institute of Business Research University of Iceland School of Business, 2008.

Hymer, Stephen Herbert, **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**, Cambridge: MIT Press, 1960.

Johanson, Jan and Mattsson, L-G., **Interorganizational relations in industrial systems – a network approach** (Hood, H., and Vahlne, J-E. (Eds), Strategies in global competition), New York: Croom Helm, 1988.

North, Douglass C., **Institutions, institutional change, and economicperformance,** Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

Pehrsson, Anders, **Strategy in Emerging Markets. Telecommunication Establishments in Europe,** London: Routledge, 2001.

Peng, Mike W., **Global Strategic Management** (2nd edition), South Western College, 2009.

Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald R., **The External Control of Organizations,** New York: Harper and Row, 1978.

Rialp, A. and Rialp, J., **Conceptual frameworks on SMEs'internationalization: Past, present and future trends of research** (Axinn, C.N., and Matthyssens, P. (Eds), Advances in International Marketing: Reassesing the Internationalization of the Firm), Bingley: Emerald, 2001.

Sandberg, Susan, **Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises**, Kalmar: Linnaeus University Press, 2012.

Yanık, Mehmet. **Rekabet Hukukunun Hâkim Durum ve Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Uygulamalarında Piyasa Giriş Engelleri**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayını, Yay. No:101, 2003.

Süreli Yayınlar

Acs, Z. J. ve ark., "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective", **Small Business Economics**, Vol.9, 1997, ss. 7-20.

Akturan, Ulun, "Perakendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve giriş Stratejileri", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2, 2008, ss. 631-642.

Andersson, S. and Wictor, I., "Innovative international strategies in new firms: Born Globals – the Swedish case", **Journal of International Entrepreneurship**, No.1, 2003, ss. 249-276.

Argote, Linda, Grave Heinrich R., "A Behavioral Theory of the Firm - 40 Years and Counting: Introduction and Impact", **Organization Science**, Vol.18, No.3 , ss. 337–349.

Axinn, Catherine N. and Matthyssens, Paul. "Limits of internationalization theories in an unlimited world", **International Marketing Review**, Vol.19, No.5, 2002, ss. 436-449.

Barney, Jay, "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of Management**, No.17, 1991, ss. 99-120.

Bayraktutan, Yusuf, BİLGİ ve ULUSLARARASI TİCARET TEORİLERİ", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, 2003, ss. 175-186.

Bell, J., "The internationalization of small computer software firms – A further challenge to "stage" theories", **European Journal of Marketing**, Vol.29, No.8, 1995, ss. 60-75.

Bjorkman, Ingmar and Forsgren, Matts, "Nordic nternational BusinessResearch-A Review of Its Development", **International Studies of Management and Organization**, Vol.30, No.1, 2000, ss. 6-25.

Bilkey, W. J. and Tesar, G., "The export behaviour of smaller sized Wisconsin Manufacturing firms", **Journal of International Business Studies**, Summer 1977, ss. 93-98.

Bozdağlıoğlu, E. Yasemin ve Özpınar, Ömer, "Doğrudan Yabancı Yatırımın İhracata Etkisi: Teorik Bir Yaklaşım", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, 2011, ss. 11-28.

Bölükbaşı, Ayşe Güle ve Yıldırtan, Dina Çakmur, "Yükselen Piyasalar Ayrışıyor mu?", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt.34, Sayı.1, ss. 33-49.

Buckley P.J. ve Casson M. C., "The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years", **Journal of International Business Studies**, Vol. 40, 2009, ss. 1563–1580.

Calof, J. and Beamish, P. W., "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization", **International Business Review**, Vol.4, No.2, 1995, ss. 115-31.

Canabal, A. and White III, G.O., "Entry mode research: Past and future", **International Business Review**, No.17, 2008, ss. 267-284.

Chen, H. and Chen, T-J., "Network linkages and location choice in Foreign Direct Investment", **Journal of International Business Studies**, Vol.29, No.3, 1998, ss. 445-468.

Chetty, Sylvie and Agndal, H., "Social capital and its influence on changesin internationalization mode among small and medium-sized enterprises", **Journal of International Marketing**, Vol.15, No.1, 1997, ss. 1-29.

Chetty, Sylvie and Campbell-Hunt, Colin, "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach", **Journal of International Marketing,** Vol.12, No.1, 2004, ss. 57–81.

Child, John and Rodrigues, Suzana B., "The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension?" **Management and Organization Review**, Vol.1, No.3, 2003, ss. 381-410.

Coviello, Nicole E. and Munro, Hugh J. "Network relationships and the internationalization process of small software firms", **International Business Review**, Vol.6, No.4, 1997, ss. 361-386.

Coviello, Nicole E. and McAuley, Andrew, "Internationalisalition and the smaller firm: A review of contemporary empirical reseach", **Management International Review**, Vol.39, No.3, 1999, ss. 223-256.

Çicek, Recep ve Demirer, Ömür, "Geleneksel uluslararasılaşma teorisine karşı çıkan yeni bir uluslararasılaşma modeli: Global doğan işletmeler", **Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,** No.16, 2009, ss. 69-80.

Çivi, Emin ve Çavuşgil S. Tamer, "Yeni Dünya Düzeninde Güç Kazanan Ülkeler: Yükselen Ekonomiler", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Cilt.7, Sayı.1, 2001, ss. 113-128.

Daniel E., Wilson, H. and Myers, A., "Adoption of E-Commerce by SMEs in the UK Towards a Stage Model", **International Small Business Journal**, Vol.20, No.3, 2002, ss. 253–252.

Du, Min and Boateng, Agyenim, "Cross-border mergers & acquisitions by emerging market firms: A review and future direction ACRN", **Journal of Entrepreneurship Perspectives**, Vol.1, No.2, 2012, ss. 24-54.

Dunning, John H., "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", **Journal of International Business Studies**, Vol.11, No.1, 1980, ss. 9-31.

Dunning, John H., "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", **International Journal of the Economics of Business**, Vol.8, No.2, 2001, ss. 173-190.

Ellis, Paul, "Social ties and foreign market entry", **Journal of International Business Studies**, Vol.31, No.3, 2000, ss. 443-469.

Emerson, R. M., "Social exchange theory", **Annual Review of Sociology**, Vol.2, 1976, ss. 335-362.

Erkutlu, Hakan ve Eryiğit, Süleyman, "Uluslararasılaşma Süreci", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.3, Sayı.3, 2001, ss. 149-164.

Evers, Natasha and Knight, John,"Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective", **International Marketing Review**, Vol.25, No.5, 2008, ss. 544 – 562.

Fang, Tony, "Book Review: Globalization of Chinese enterprises and Chinese multinationals", **International Business Review**, Vol.20, No.1, 2010, ss. 113-115.

Fillis, Ian, "Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions", **Management Decision**, Vol.39, No.9, 2001, ss. 767-783.

Gankema, Harold G. J., Snuif, Henoch R. and Zwart, Peter S., "The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory", **Journal of Small Business Management**, Vol.38, No.4, 2000, ss. 15-27.

Ghauri, P. and Holstius, K., "The role of matching in the foreign market entry process in the Baltic States", **European Journal of Marketing**, Vol.30, No.2, 1996, ss. 75-88.

Gökmenoğlu, Muharrem, Akal, Mustafa ve Altunışık, Remzi, "Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine", **Rekabet Dergisi**, Cilt.13, Sayı.4, 2012, ss. 3-43.

Granovetter, Mark, "Action and social structure: The problem of embeddedness", **American Journal of Sociology**, Vol.91, No.3, 1985, ss. 481-510.

Håkansson, Håkan and Ford, David, "How should companies interact in business networks?", **Journal of Business Research**, No.55, ss. 133-139.

Håkansson, Håkan and Snehota, Ivan, **Developing Relationships in Business Networks**, London: Routledge, 1995.

Havila, V., Johanson, J. and Thilenius, P., "International business relationship triads", **International Marketing Review**, Vol.21, No.2, 2004, ss. 172-186.

Hosseini, Mojtaba M. and Dadfar, Hosseini, **"**Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies **(**International Trade & Academic Research Conference (ITARC))", **The Business & Management Review**, Vol.3, No.1, 2012, s. 182.

Jansson, Hans and Sandberg, Susanne, "Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region", **Journal of International Management**, No.14, 2008, ss. 65–77.

Johanson, Jan, and Vahlne, Jan-Erik, "The internationalization process of firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, No.1, 1977, ss. 23-32.

Johanson, Jan, and Vahlne, Jan-Erik, "The mechanism of internationalization", **International Marketing Review**, Vol.7, No.4, 1990, ss. 11-25.

Johanson, Jan, and Vahlne, Jan-Erik, "Commitment and opportunitydevelopment in the internationalization process: A note on Uppsala Internationalization process model", **Management International Review**, Vol.46, No.2, 2006, ss. 165-178.

Johanson, Jan, and Vahlne, Jan-Erik, "Business Relationship learning and commitment in the internationalization process", **Journal of International Entrepreneurship**, No.1, 2008, ss. 83-101.

Johanson, Jan, and Vahlne, Jan-Erik, "The Uppsala internationalization model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", **Journal of International Business Studies**, Vol.4, No.9, 2009, ss. 1-21.

Johanson, Jan, and Wiedersheim-Paul, F., "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies**, Vol.12, No.3, 1975, ss. 305-322.

Kalyoncuoğlu, Selma ve Üner, M. Mithat, "Küresel doğan işletme kavramı ve firmaların küresel doğmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici özellikleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt.12, Sayı.3, 2010, ss. 1-42.

Klein, S., Frazier, G. and Roth, V. J., "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", **Journal of Marketing Research**, Vol.27, No.2, 1990, ss. 196–208.

Kogut, Bruce and Zander, Udo, "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", **Journal of International Business Studies**, Vol.24, No.4, 1993, 625-645.

Kuşluvan, Salih, "A review of theories of multinational enterprises", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 1998, ss.163-180.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. and Piercy, N. F., "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Reseach and Future Directions", **Journal of International Marketing**, Vol.6, No.2, 1998, ss. 74-102.

Lu, J. W. and Beamish, P.W., "The internationalization and performance of SMEs", **Strategic Management Journal**, No.22, 2001, ss. 565-586.

Luo, Yadong and Tung, Rosalie L., "Introduction: International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective", **Journal of International Business Studies**, Vol.38, 2007, ss. 481-498.

Mattsson, L-G., "Development of firms in networks: Positions and investments (Cavusgil, S.T., Hallen, L., and Johanson, J. (Eds), Advances in International Marketing)", **Networks of relationships in international industrial marketing**, No.3, 1989, ss. 121-139.

McAuley, Andrew, "Lookin back, going forward; Reflecting on Research into the SME internationalization process". **Journal of Research In Marketing and Entrepreneurship**, Vol.12, No.1, 2010, ss. 21-41.

Mercan, Nuray, Mercan, Kemal ve Mercan, Emine, "Alvin Toffler'e göre Bilgi Çağının Yeni Paradigması: Kaos Teorisi", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt. VIII, Sayı. I, 2013, ss. 115-127.

Meyer, Klaus E., "Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe", **Journal of International Business Studies**, No.32, 2001, ss. 357-367.

Morschett, D., Schramm-Klein, H. and Swoboda, B., "Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?", **Journal of International Management**, No.16, 2010, ss. 60-77.

Nakos, G. and Brouthers, K. D., "Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.27, No.1, 2002, ss. 47-63.

Newbert, Scott L., "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research", **Strategic Management Journal**, No.28, 2007, ss. 121-146.

Ng, Eric, "An Emprical Investigation on the dyad perspective of buyer-seller relationships in Australian regional Agribusiness", **Contemporary Management Research**, , Vol.5, No.3, 2009, ss. 287-300.

Ojala, Arto, "Finnish Small and Medium-Sized Software Firms in Japan Internationalization of Software Firms", **European Management Jounal**, Vol.26, 1996, ss. 135-144.

Oviatt, Benjamin, M. and McDougal, Patricia Phillips, "Toward a theory of international new ventures", **Journal of International Business Studies**, Vol.25, No.1, 1994, ss. 45-64.

Özel, Hasan. Alp, "Ticari Serbestleşmenin Teorik Temelleri ve Yeni Ticari Serbestleşme Teorileri", **Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2012, ss. 4-26.

Özsoy, İsmail, "Sovyet Sisteminin Çöküşünden Tarihî ve Evrensel Dersler", **Ahmet Yesevi Üniversitesi bilig Dergisi**, Sayı 39, 2006, ss. 163-194.

Pan, Y. and Tse, D. K., "The hierarchical model of market entry modes", **Journal of International Business Studies**, Vol.31, No.4, 2000, ss. 353-554.

Pedersen, Kurt, The "Eclectic Paradigm: A New Deal", **Journal of International Business and Economy**, Vol.4, 2003, ss. 15-27.

Pehrsson, Anders, "Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets". **Journal of Business Research**, No.61, 2008, ss. 132-140.

Peng, Mike W., Bhagat, Rabi S. and Chang, Sea-Jin, "Introduction: Asia and global business", **Journal of International Business Studies**, No.41, 2010, ss. 373-376.

Powell, Walter W., "Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations", **Research in Organizational Behavior**, No.12, 1990, ss. 295-336.

Reid, S. D., "The decision-maker and export entry and expansion", **Journal of International Business Studies**, No.12, 1981, ss. 101-112.

Ruzzier, Mitja, Hisrich, Robert D. ve Antoncic, Bostjan, "SME Internationalization research: Past, present and future", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.13, No.4, 2006, ss. 476-497.

Sevinç, Orhan A. ve Bakkalcı, A. Can, "Çin'de İkili İstihdam Yapısı ve Küresel Etkileri", **Hacettepe Üniversitesi Sosyo Ekonomi Dergisi**, Yıl.5, Sayı.10, 2009, ss. 49-76.

Sharma, D. D. and Blomstermo, A., "The internationalization processof Born Globals: A network view", **International Business Review**, No.12, 2003, ss. 739- 753.

Slotte-Kock, Susanna and Coviello, Nicole, "Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2009, ss. 31-57.

Söderman, Sten, Söderman, Anders and Soler, Luis, "A Quest for Repositioning: The Emerging Internationalization of Chinese Companies", **Asian Business & Management**, Vol.7, No.1, 2008, ss. 115-142.

Stremtan, Filimon, Mihalache (Maican), Silvia Ştefania and Pioras, Valeria, "ON THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRMS - FROM THEORY TO PRACTICE", **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**, Vol.2, Issue.11, 2009, SS. 1025-1033.

Şimşek, Ayça, "Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Maliye Politikaları: Latin Amerika Deneyimi", **Bilgi Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1, 2007, ss. 67-93.

Tallman, Stephen, "John Dunning's Eclectic Model and the Beginnings of Global Strategy", **Advances in International Management**, Vol.15, 2004, ss. 43-55.

Tan, Alvin, Brewer, Paul and Liesch, Peter, "Before the first export decision: internationalisation readiness in the pre-export phase", **International Business Review**, Vol.16, No.3, 2007, ss. 294-309.

Turan, Güngör, "Piyasa Ekonomisine Geçiş ülkelerinde Reformlar ve Yeni Devletin İşlevleri", **Yaşar Üniversitesi İİBF Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt.8, Sayı.4, 2006, ss. 136-165.

Ulaş, Dilber, "KOBİ'lerin yabancı pazarlara açılmada kullandıkları Stratejiler", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt.6, Sayı.3, 2004, ss. 179-204.

Yeşil, Salih, "Küreselleşme ve İsletmelerin Küreselleşme Süreçler: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, 2010, ss. 22-72.

Yılmaz, Sait, "Yükselen Güç Çin'in Güvenlik Politikaları ve Stratejileri", **Stratejik Araştırmalar Dergisi/Journal of Strategic Studies**, Cilt.1, Sayı.2, 2008, ss. 77-98.

Vernon, Raymond, "International investment and international trade in the product life cycle", **Quaterly Journal of Economics**, No.80, 1966, ss. 190-207.

İnternet Kaynakları:

Akgemci, T., Öğüt, A. ve Aytosun, M., "Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler bağlamında KOBİ'lerde stratejik yenilik yönetimi", http://www.i92çf.selcuk.edu.tr/iibf dergi/dosyalar/211347997208.pdf (02.09.2013).

Alan, M. and Rugman, A. M. (2007), "Multinational Enterprises from Emerging Markets", https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CGkQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.g8.utoronto.ca%2Fconferences%2F2007%2Frugman2007.pdf&ei=lby-UqXJJOfJ0QWCYEY&usg=AFQjCNG2S50tTp0ED-iYNUUuCdnhbTY3A&sig2=2n0mCTmJPspxorr7St4-vw&bvm=bv.58187178,d.bGE (28.12.2013).

ANZAM (2009), Defining the Born Global Firm: A Review of the Literature. http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/BaderMazzarolANZAS2009.pdf (29.12.2013).

Azer, Ö. A., "Çin'in Enerji Güvenliği Bağlamında Kafkasya ve Orta Asya Politikası", http://eecon.info/papers/441.pdf (09.12.2013).

Bakan açıkladı Mısır'da kaç Türk yatırımı var?, http://ekonomi.haber7.com/gundem-veriler/haber/1063034-bakan-acikladi-misirda-kac-turk-yatirimi-var 11.12.2013 - 12:07

Baş, A. (2012), "Rekabet analizi ve strateji belirleme süreci. Stratejik yönetim ders notu, s. 7-9, http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Sureci.pdf (29.12.2013).

Blankenburg, Hol D. and Johanson, J. (1995), "Business Network Connections and the Atmosphere of Dyadic Business Relationships", http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:128628/FULLTEXT01.pdf (02.01.2014).

Blau, P. (1964), "Exchange and Power in Social Life", http://garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989CA26300001.pdf (03.01.2014).

Blum, C., Jancke, J., Mežetis, G. and Rauschenbach, P. (2003), www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fhome.arcor.de%2Fcblum%2Finternationalization%2520processes.rtf&ei=A0GjUpGpL8Kd7gbC9oDIDw&usg=AFQjCNE z-5uId S75ctcw9OZMRD5jwoXw&sig2=ns7pKNDva8hetgsQwPT8rA (07.12.2013).

Buckley, P.J., Clegg, J., Cross, A.R., Liu, X., Voss, H., and Zheng, P. (2007), "The determinants of Chinese outward foreign direct investment", http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/4938/1/Buckley et al 2007 - 2 final author version.pdf (25.12.2013).

Cannone, G., Costantino, G., Pisoni, A. and Onetti, Alberto A. (2012), "Drivers of Internatıonal development for born global companies founded by Italian entrepreneurs", http://eco.uninsubria.it/dipeco/quaderni/files/QF2012 01.pdf (01.01.2014).

Chetty, S. and Holm, D. B. (2000), "The Role of Business Networks in the Internationalisation of Manufacturing Firms: A Longitudinal Case Study", http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.4448&rep=rep1&type=pdf (30.12.2013).

Coşkun, R., "KOBİ'ler küreselleşmeye ne kadar hazır? KOBİ Yöneticilerinin Vizyon-Misyon ve Amaçları", http://web.sakarya.edu.tr/~coskun/DOKUMANLAR/KOBILER%20KURESELLESMEYE%20NE%20KADAR%20HAZIR%20KOBI%20YONETICILERININ%20VIZYON-MISYON%20VE%20AMACLARI.pdf (09.12.2013).

Çatal, M. F., http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/443/437 (12.12.2013).

Dawei, G. (2008), "Internationalizatıon and entry strategy of enterprises: A Case study of Chinese firm: Huawei Dissertation in International Marketing, Credit point

level: 30 Date of final seminar 2008/05/29", http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01 (09.12.2013).

Ding, Q., Akoorie, M. E. M. And Pavlovich, K., (2009), "Going International: The Experience of Chinese Companies International Business Research 2(2)", http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/viewFile/1139/1136 (09.12.2013).

Dunning, J. H., "The Eclectıc Paradıgm of İnternatıonal Productıon: A Restatement and Some Possıble Extensıons. Journal of International Business Studies", http://jpkc.swufe.edu.cn/up files/File/cankaowenxian/yingwen/THEE%20CLECTICP%20ARADIGMO%20F%20INTERNATIONAPLR%20ODUCTION%20A%20RESTATEMENATN%20D%20SOMEP%20OSSIBLEE%20XTENSIONS.pdf (13.12.2013).

Dunning. J. H. and Lundan, S. M. (2008), "Multinational enterprises and the global economy, http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/content/Dunning_and_Lundan_-_Multinational_Enterprises_and_the_Global_Economy_2nd_edition_-_Ch_7-_pp_201-232.pdf (28.12.2013).

Easton, G. (1992), "Industrial networks - a review". https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n116&datastreamId=FULL-TEXT.PDF (02.01.2014).

Elago, B. and Pattniak, C. (2007), "Using Network Knowledge to Build Capabilities in International Operations: The Case of Indian Firms Building", http://www.bschool.cuhk.edu.hk/asia-aom/pdw06/t1 elango.pdf (25.12.2013).

Eriksson, K. and Johanson, J. (1999), "Bringing the network into the dyadic relationship", http://www.kkv.se/upload/Filer/Forskare-studenter/projekt/1997/proj137-1997.pdf (02.01.2014).

ETCF, Türk İş Dünyası İçin AB Mevzuatı, http://www.etcf.org.tr/EN/doc/kasim 2009 etcf/Manual 5%20AB%20Disi.pdf (09.12.2013).

Fillis, I., (2001), "Small Firm Internationalization :An Investagitive survey and future reseach directions, Managemet Desicions, MCB Unv. Press US, 39(9), 767-783", https://www.google.com.tr/webhp?hl=en (23.12.2013).

Florén, H. and Joakim, T. J. (2003), "Managerial behavior and small firm performance" www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&sqi=2&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpub

lication%2F229003957_Managerial_behavior_in_slow_and_fast_growing_small_firms%2Ffile%2Fd912f50b3443ae6cd5.pdf&ei=6gTEUqvwEJHb7AaRzIFo&usg=AFQjCNGj8oeLNzv9qdoR2eZKlsv6OJJAQ&sig2=XmqxloLKNiWgrKrbWdZ5cA&bvm=bv.58 (01.01.2014).

Ford, D. (1989), "One more time, what buyer-seller: Relationships are all about", https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n148&datastreamId=FULL-TEXT.PDF (03.01.2014).

Forsgren, M., (2001), "The Concept of Learning In The Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. occasional paper, Företagsekonomiska Institutionen Uppsala Universitet Department of Business Studies Uppsala University", http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:128777/FULLTEXT01 (16.12.2013).

Forsman M., Hinttu, S. and Kock, S. (2010), "Internationalization from a SME Perspective Work-in Progress Paper", http://impgroup.org/uploads/papers/529.pdf (29.12.2013).

Gjellerup, Pia, Concerted Action Seminar on 'Globalisation and SME Support Services ' Copenhagen, January 17-18, 2000, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/docs/cph-seminar_2000_en.pdf

Gömleksiz, M. ve Alagöz, M.," İktisadi Büyüme Olgusuna Ekonometrk Bir yaklaşım: "BRIMCH" Ülkeleri ve Türkiye Örneği SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi", http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibfdergi/dosyalar/461360672649.pdf (10.12.2013).

Hadley, R. D. and Wilson, H. I. M. (2003), "The network model of internationalısation and experientıal knowledg, Department of International Business The University of Auckland", http://impgroup.org/uploads/papers/59.pdf (23.12.2013).

Halldin, T., Born global firms – do they perform differently?, 2012 , https://www.kth.se/polopoly_fs/1.339277!/Menu/general/column-content/attachment/CESISWP269.pdf - 11.11.2013 - 17:00

Heikkila, K. (2011), "A business network view on Managing", http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10 2011.pdf (02.01.2014).

Hennart, J. (1982), "Theories of the multinational enterprise. http://www.iim.uni-flensburg.de/vwl/upload/0-19-924182-1.pdf (28.12.2013).

Hessels, J. (2008), "International Entrepreneurship: An Introduction, Framework and Research Agenda", http://www.ices-study.org/WhatIsEnterpreneurship/Research/(knowledge%20web)%20international%20entrepreneurship%20an%20introduction,%20framework%20and%20research%20agenda.pdf (30.12.2013).

Hymer, S. H. (1960), "The International Operations of National Firms: A study of direct foreign investment", http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01 Hymer.pdf (28.12.2013).

İAV, 2012 Yılında Dünya ve Türkiye Ekonomisi - https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iav.org.tr%2Fdosyalar%2F2012-YILINDA-DUNYA-VE-TURKIYE-EKONOMISI.doc&ei=WiGoUqSsJYKF4ASyt4D4Ag&usg=AFQjCNF29hXUj75srWqGo5hryQ m4zi2RA&sig2=X2YG32hzxfXeXHrETSnTA&bvm=bv.57799294,d.bGE (11.12.2013).

IGME, (2011), Afrika Ülke Masaları Raporu, https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CGQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomi.gov.tr%2Fupload%2FB327C382-D8D3-8566-4520292A9ECA268A%2Figeme1.Afrika.ppt&ei=SyioUqHkNomV7Abqz4HAAw&usg=AFQjCNHr19YE1UHVOmfObIZRH6cZrTnbBQ&sig2=RlT5KVOUTZs7Y-hu8TIyjg&bvm=bv.57799294,d.bGE (11.12.2013).

Jamalzadeh, M., Behravan., N, Espahbodi, S. and Masoudi, R. (2012), "An Empirical Analysis of Online Social Network Determinants towards Business Prosperity", http://astonjournals.com/manuscripts/Vol2012/BEJ-57 Vol2012.pdf (02.01.2014).

Jansson, H., "Internationalization processes in the new EU: Market growth, relocation, and outsourcing", http://www.snee.org/filer/papers/313.pdf - 23.12.2013 (23.12.2013).

Jansson, H. (2005), "Internationalization processes in the new EU: Market growth, relocation and outsourcing", http://www.snee.org/filer/papers/313.pdf (29.12.2013).

Jansson, H., Söderman, S. And Zhao, X. (2008), "Initial Internationalization of Chinese Privately-owned Enterprises - The take-off process. Paper presented at the 34th Annual EIBA conference, Tallinn, Estonia, December 11-13", http://eiba2008.ttu.ee/public/Papers/144.pdf (25.12.2013).

Jansson, H., Hilmersson M., Sandberg S., EU-Enlargement Effects on International Trade in the Baltic Sea Region. - The Case of Exporting/Importing SMEs from Southern Sweden, 2005, http://www.snee.org/filer/papers/358.pdf - 22.10.2013 - 14:50

Johannisson, B. (2007), "Entrepreneurship in scandinavia - Bridging Individualism and Collectivism", http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.119.3550&rep=rep1&type=pdf (02.01.2014).

Karlsen, S. M. (2000), "The Internationalization Process of SMEs: A Relationship Approach", http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.119.5802&rep=rep1&type=pdf (29.12.2013).

Katz, N. and Lazer, D. (2000), "Building effective intra-organizational networks the role". http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/55801/CPL_WP_03_3_KatzLazer.pdf (03.01.2014).

Kilantaridis, C. and Levanti, A. (2000), "Internationalisation and The Size of The Firm", http://sbaer.uca.edu/research../asbe/2000/11.pdf (13.12.2013).

Kim, K. S. (2000), "The 1997 Financial Crisis and Governance: The Case of South Korea, Worrking Paper 27 March 2000, Kellogg Ins. The Helen Kellogg Ins. for Int. Studies". http://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/272.pdf (08.12.2013).

Kiran, V., Majumdar, M. and Kishore, K. (2013), "Internationalization of SMEs: Finding A Way Ahead", http://iasir.net/AIJRHASSpapers/AIJRHASS13-119.pdf (29.12.2013).

Koçak, A. (2013), "Bir ihracat karar süreci modeli denemesi", http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5587.pdf (29.12.2013).

KOSGEB, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013, http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/KOSGEB Katalog.pdf (09.12.2013).

Kubilayhan, E. (2013), "Ejderha Yeni Dünya'da: Çin-Latin Amerika İlişkileri Amerika Araştırma Merkezi", http://www.21yyte.org/tr/arastirma/amerika-arastirmalari-merkezi/2013/09/23/7223/ejderha-yenidunyada-cin-latin-amerika-iliskileri (09.12.2013).

Laghzaoui, S. (2007), "Internationalization of SME: A reading in terms of resources and competencies", http://www.cirmap-fea.org/fichiers/iibc-slaghzaoui.pdf (12.12.2013).

Laine,A. - Kock, S., A Process Model of Internationalization - New Times Demands New Patterns, http://www.impgroup.org/uploads/papers/83.pdf, 11.11.2013 - 18:45

Lin, S., Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences, 2012, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692465/document - 12.11.2013 - 22:00

Liu, X., Xiao, W. and Huang, X. (2008), Bounded entrepreneurship and internationalization of indigenous Chinese private-owned firms. International Business Review, 17, 488-508, http://eprints.bbk.ac.uk/3910/1/3910.pdf (23.12.2013).

Luce, E. (2008), "Tanrılara Rağmen Hindistan'nın Olağan Üstü Yükselişi", http://www.ozetkitap.com/hindistan.pdf (09.12.2013).

Mazzarol, T. (2001), "The Third Wave: Future Trends in International Education" CEMI Discussion Paper Series, DP 0104, Centre for Entrepreneurial Management and Innovation", http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/CEMI%20DP0104%20Mazzarol,%20Soutar%20and%20Sim%202001.pdf (08.12.2013).

Mobius, J. M. (2013), .http://www.fxevi.com/yukselen-piyasalarin-efendisi-mark-mobius-gelismekte-olan-..piyasalardan-vazgecmedi.html (07.12.2013).

Meyer, K. F. and Skak, A. (2002), "Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe. European Management Journal 20(2)", http://www.klausmeyer.co.uk/publications/2002 meyer skak EMJ 2002.pdf (09.12.2013).

Meyer, K. E. and Gelbuda, M. (2006), "Process Perspectives in International Business Research in CEE. Menagament Int. Rewiev, 46(2), 143-164", http://www.klausmeyer.co.uk/publications/2006_Meyer_Gelbuda_MIR_final.pdf (09.12.2013).

Meyer, K. E. and Peng, M. W. (2005), "Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. Journal of International Business Studies, 36, 600-621", http://www.klausmeyer.co.uk/publications/2005 meyer peng 2005 JIBS.pdf (27.12.2013).

Meyn, M., Calì, M., Hewitt, A., Page, S. and te Velde, D.W. (2009) 'Pursuing a Doha Trade Deal is a Low Priority'. ODI Opinion 126, February. London: Overseas Development Institute (http://www.odi.org.uk/resources/odi-publications/opinions/126-doha- financial-crisis-trade-policies.pdf).12.11.2014 - 12:00

Mısır'da 5 Bin Türk 260 Firmamız Var, http://www.haberturk.com/yasam/haber/875728-misirda-5-bin-turk-260-firmamiz-var

Moreira, A. C. (2009), "The evolution of internationalization Towards a new theory?" http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/egg/v14n1/v14n1a04.pdf (29.12.2013).

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(July), 20-38", http://staffweb.hkbu.edu.hk/vwschow/lectures/ism3620/c-t.pdf (02.01.2014).

Mundim A. P. F., Alessandro, R. and Stocchetti A. (2000), "SMEs in Global Market: Challenges, Opportunities and Threats, Bresilian Elektronic Journal of Economics", http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.1189&rep=rep1&type=pdf (08.12.2013).

Nummela N. (2002), "Change ın SME Internatıonalısatıon. A Network Perspective", http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/6/67/Estrategia internacionalizacion 9.pdf (29.12.2013).

OECD, KOBİ'ler ve Girişimcilik Tahmin Raporu - 2005 Baskısı, https://www.google.com.tr/webhp?hl=en#hl=en&q=KOB%C4%B0LER%C4%

B0N+ULUSLARARASILA%C5%9EMA+S%C3%9CREC%C4%B0&start=10 (09.12.2013).

Pauwels, P., Lommelen, T. adn Matthyssens, P. (2004), "The internationalization process of the firm: Progression through institutionalization, exploitative and exploratory learning", http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=12673 (13.12.2013).

Peng, M. W. (2000), "Business Strategies in Transition Economies", http://www.utd.edu/~mxp059000/pdf/media00/Peng2000BookReviewMeyer@JIBS.pdf (03.01.2014).

Penrose, E. (1959), "The theory of the growth of the firm. Oxford: Backwell Pub. UK, http://www.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=85FLx2NQlaoC&oi=fnd&pg=PR13&dq=the+theory+of+the+growth+of+the+firm&ots=LBdw1ZPF46&sig=FQ6sPppEgZIs-sJrdemOAVeP2E&rediresc=y#v=onepage&q=the%20theory%20of%20the%20growth%20of%20the%20firm&f=false (13.12.2013).

Pitelis, C. N. and Stephen Hymer, "The Multinational Firm and 'Multinational Corporate Capital", http://conference.het.gr/HET/pdf/7thConference/Pitelis%20full%20article.pdf (28.12.2013).

Pitelis C. and Verbeke, A. (1959), "Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise", http://www.ucalgary.com/verbeke/files/verbeke/EdithPenrose.pdf (28.12.2013).

Rezende, S. F. L. (2003), Internationalisation Processes: an Analytical Framework. RAC, v.7, n.2, Abr./Jun. 2003, 137-156" http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n2/v7n2a08.pdf (14.12.2013).

Roerse, M. J., Groen, A. J. and Kraaijenbrink, J. A. (2008), "Multidimensional decision-making model for internationalization of high-tech SMEs in transition economies", http://doc.utwente.nl/73745/1/Roersen.pdf (07.12.2013).

Ronald W. Jones, Heckscher–Ohlin Trade Theory, http://www.econ.rochester.edu/people/jones/Palgrave Jones on Heckscher Ohlin.pdf -13.12.2013 20:45

Rugman A. M. (2010), "Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm", http://centaur.reading.ac.uk/6112/1/mbr 18 2 -1 final.pdf (13.12.2013).

Salmi, A. (2000), "Entry into turbulent business networks. The case of a Western company on the Estonian market. European Journal of Marketing, 34, 11/12, 1374-1390", http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/entry-into-turbulent-business-networks-the-case-of-a-western-company-gF7zjodp0p/1 (27.12.2013).

Sawyer, S. (2008), "I-Schools: Mice Roaring or the Future is Now Arriving?", https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/15072/PA1-3 iconf08.pdf?sequence=2 (03.01.2014).

Seymen, D., Klasik ve Neo-klasik Dış Ticaret Teorileri, 2010, http://www.deu.edu.tr/userweb/dilek.seymen/dosyalar/Dilek%20Seymen-Klasik%20Dis%20Ticaret%20Teorisi.pdf

Snehota, Ivan (2003), Market-as-Network; So What?. University of Lugano Switzerland, https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&sqi=2&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fimpgroup.org%2Fuploads%2Fpapers%2F4419.doc&ei=ok FUvJdqLngBLKTgYgF&usg=AFQjCNFnG AzxIR4RQ vuB84nhZgO2nPWQ&sig2=RHiei-CWpVO-JCi2zx-DwQ&bvm=bv.58187178,d.bGE (02.01.2014).

Spena, T.R., Tregua, M. and Stampacchia, Paolo P. (2011), "Shadow cone of strategizing in networks: influence and value creation in co-decisions", http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Russo-Spena,%20Tregua,%20Stampacchia(1).pdf (02.01.2014).

Strategies of Development and Transformation, http://bti2006.bertelsmann-transformation-index.de/132.0.html?L=1 (08.12.2013).

Stubb, A. (2012), Internationalization Trends of Chinese Firm Minister for European Affairs and Foreign Trade of Finland Presentation on the occasion of the visit of H. E., http://www.johnjullens.com/UploadFileCode/UploadTest/20130412024631.pdf, (23.12.2013).

T.C. Dış İşleri Bakanlığı (2013), http://www.mfa.gov.tr/-misir-ekonomisi.tr.mfa (11.12.2013).

Temiz, S. and Yaroshyk, T. (2008), "Adaptation of International Business Marketing Strategy Between Emerging Markets", http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1302/FULLTEXT01.pdf (02.01.2014).

Törnroos, J. A. (2002), "Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research (18th Annual IMP Conference, September, Lyon, Competitive Paper, September, Lyon)", http://www.impgroup.org/uploads/ papers/484.pdf

Turcan, Romeo V. (2012), "Instant Internationalization of Emerging Economy New Ventures Impacts of Emerging Economies and Firms on International Business. Aalborg Univers. Danmark", http://vbn.aau.dk/files/62822596/Turcan_EE_INV Family Owned Moldova.pdf (23.12.2013).

Tuusjarvi, E. (1999), What makes an export group 'work'? Relationship evolution in groups of SMFS jointly aımıng at exporting, https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n671&datastreamId=FULL-TEXT.PDF (03.01.2014).

Türkiye Vakıflar Bankası, Küreselleşme sürecinde dünya ve Türkiye ekonomisinde sektörel yapıdaki dönüşüm üzerine bir inceleme - T.A.O. Hazine Başkanlığı (Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü) Sektör Araştırmaları 2007, http://www.vakifbank.com.tr/documents/earastirma/Kuresellesme Surecinde Dunya.pdf (11.12.2013).

Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler , Mevcut Durum ve Politikalar, Bernard Wacquez ve Thomas Gray, http://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf - 12.12.2013 - 12.41

Welch, L. S. and Luostarinen, R. K. (2001), "Inward-Outwardonnections in Internationalization", http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Publications/JournalofInternationalMarketing/1993/1/1/4453140.pdf (23.12.2013).

Yamakawa, Y., Khavul, S., Peng, M. P., and David, L., Deeds, D. L. (2013), Venturing from emerging economies, http://www.utdallas.edu/~mikepeng/documents/YamakawaKhavulPengDeeds 1302 SEJ R4.pdf (27.12.2013).

Yeldan, E. (2005), "Yükselen Piyasa Ekonomisi Olarak Türkiye", http://www.bilkent.edu.tr/~yeldane/Yeldan14 2Mar05.pdf (09.12.2013).

Zengin, A. (2002), "Makroekonomik İstikrar ve KOBİ'ler, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Çaycuma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bildiri", http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri 37.pdf (12.12.2013).

Zhang H. (1963), "On 'A behavioral theory of the firm' by Richard Cyert and James March" https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Ffaculty.som.yale.edu%2Fshyamsunder%2FPhdaccountingcontrol%2FCyertMarchReviewZhang.doc&ei=7uGUrTpO62a0QXGjYH4DQ&usg=AFQjCNElE7Y0MSlDkznHFYWZyZ4kFtWAog&sig2=QlHVMYb0-fTdCza5BF09oQ&bvm=bv.58187178,d.bGQ (29.12.2013).

Zhao, X. and Decker, R. (2004), "Choice of Foreign Market Entry Mode Cognitions from Empirical and Theoretical Studies", http://pub.uni-bielefeld.de/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1871529&fileOId=2315315 (29.12.2013).

Raporlar

European Commission, (2008). European Commission, Enterprice and Industry PUblications, The New SMEs Defination, User Guide and Model Declaration.

Organization for Economic Coorperation and Development (OECD-2002). OECD Small and Medium Enterprise Outlook.

TÜİK Haber Bülteni (2012), KOBİ İstatistikleri, T.C. Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Ankara. 15.08.2012 Sayı:13141

World Trade Report (2008). http://www.wto.org/english/res e/booksp e/anrep e/wtr08-2b e.pdf - 08.12.2013.

Tezler

Binh, D. T. T. (2009). Investment Behavior By Foreign Firms in Transition Economies The Case of Vietnam. *Doctoral Thesis*. Trento: University of Trento.

Senik, C. Z. (2010). Models, Process and Factors Influencing Internationalization: Case of Malasian SMEs. *Doctorate Thesis*. Murdock: Murdock Univ. http://researchrepository.murdoch.edu.au/1661/2/02Whole.pdf (30.12.2013).

Shirani M. (2009). Internationalization Process Model, A Case Studyof Wire and Cable Exporter Firms. *Master Thesis*. Lulea: Lulea Unv. http://epubl.ltu.se/1653-0187/2009/048/LTU-PB-EX-09048-SE.pdf (28.12.2013).

Stoian, M. C. (2010). Internationalization and International Markets. *Doctoral Thesis*. Barcelona: University of Barcelona. http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3979/mcs1de1.pdf;jsessionid=125DCF165A0F92D287411892B630E0AB.tdx2?sequence=1 02.01.2014.

Zhu, B. (2008). Internationalization of Chinese MNEs and Dunning's Eclectic (OLI) Paradigm: A Case Study of Huawei Technologies Corporation's Internationalization Strategy. *Master Thesis*. Lund: Lund University.

Diğer Kaynaklar

2nd OECD Conference of Mınısters responsıble for small and medıum-sızed enterprıses (SMEs) promotıng entrepreneurshıp and ınnovatıve SMEs ın a global economy: towards a more responsıble and ınclusıve globalısatıon Istanbul, Turkey 3-5 june 2004 - Facılıtatıng SMEs access to Internatıonal Markets - http://www.oecd.org/cfe/smes/31919223.pdf - 08.12.2013.

Australian and New Zealand Academy of Management 23rd Annual Conference, 'Defining the Born Global Firm', 2009, http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/BaderMazzarolANZAS2009.pdf, 11.11.2013 - 17:45

Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/281/tr/1/EF11281TR.pdf - 12.12.2013 - 12.04

E.C. Enterprice and Industry http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation of european smes final en.pdf - 12.12.2013 - 12:10

E.C. Growth Internal Market , Industries, Entrepreneurship and SME's http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/ getdocument.cfm?doc id=3433 - 12.12.2013

Ekodiyalog.com http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html - 11.12.2013 - 16:34

Facilitating SME: The Chinese Perspective, http://www.mekongforum.com/mekongforum2013/images/download/b tang zhi min.pdf - 11.12.2013 - 15:42

Roersen, M. J., Groen, A. J. and Kraaijenbrink, J., A multidimensional decision-making model for internationalization of high-tech SMEs in transition economies. In: 16th Annual High Technology Small Firms Conference, HTSF 2008, 21-23 May 2008, Enschede, The Netherlands.

Resmi Gazete, 4.11.2012 Tarih 28457 sayı 2012/3834 Karar sayısı.

T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü. Kümeler için Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi. Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım. http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/5_uluslararasilasma.pdf - 30.12.2013 - 14:46

The Internationalization Process of Born Global Companies, Erling Magnus Solheim, 2012 , http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:631285/FULLTEXT01.pdf - 12.11.2014- 11:33

USA Small Business Administration, https://www.sba.gov/content/what-sbas-definition-small-business-concern 22.01.2015 - 08:38

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma **'Uluslararasılaşma Sürecinde KOBİ'ler (Küçük Ve Orta Boy İşletmeler) : Afrika Pazarına İlişkin Değerlendirme'** konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik niteliklidir. Çalışmadan elde edilen bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

N. Sezgin Özaytekin

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bölümü
Doktora Öğrencisi

Tel : +90 532 212 0300
E-Posta : sozaytekin@gmail.com

CEVAPLAYAN FİRMAYLA İLGİLİ BİLGİLER

Genel Bilgiler

1101 Firmanızın Adı **:**
1102 Cevaplayanın Unvanı:
1103 Firmanızın içinde bulunduğu sektör:
1104 2013 yılı cironuz (US $ olarak) nedir?
1105 2013'de firmanızda kaç kişi çalışmıştır?
1106 Kaç ülkeye ihracat yapıyorsunuz?
1107 2013ihracatınız, cironuzun yüzde kaçıdır?
1108 Afrika'ya olan ihracatınız toplam ihracatınızın yüzde kaçıdır?
1109 2013 yılında yurt dışındaki çalışanlarınızın toplam çalışanlarınıza oranı nedir?
1110 2013Yılında firmanızda yurt dış operasyonlarınız için çalışanların toplam çalışanlarınıza oranı nedir?
1111 2013Yılındaki yurt dışı yatırımlarınızın (varsa) toplam yatırımlarınıza oranı nedir? **Yok**
1112 İş yaptığınız Afrika ülkeleri aşağıdakilerden hangileridir ? Etopya (x) Kenya ( ) Tanzanya ( ) Cezayir (x) Mısır (x) Libya (x) Fas (x) Sudan ( ) Tunus ( ) G. Afrika ( ) Gana (x) Nijerya (x) Senegal (x)
1103 En çok hangi Afrika ülkesi ile iş yapmaktasınız?:
1104 Afrika'da yatırımınız var mı? Varsa yüzdesi nedir ?

ULUSLARARASI İŞ FAALİYETLERİ

Lütfen uluslararası iş faaliyetlerinizle ilgili olarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatli okuyun, duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Tamamen katılıyorum, 2- Oldukça katılıyorum, 3-Biraz katılıyorum, 4- Çok az katılıyorum, 5-Hiç katılmıyorum

Uluslararası bakış

Firmamızda,

		1	2	3	4	5
1201	Uluslararası piyasaları kendi ülke piyasamız kadar yakın görüyoruz					
1202	Uluslararası alanda gelişmek için büyük potansiyel görüyoruz					
1203	Her zaman uluslararası piyasalar hakkında bilgi topluyoruz					
1204	Uluslararası alanda aktif olmanın stratejik gereğine inanıyoruz					
1205	Etkin bir şekilde dış müşteri arayışı içindeyiz					
1206	Uluslararası bir firma olmaktan çok kendimizi yerel firma gibi hissediyoruz					
1207	Her pazara (ülkeye) eşit derecede önem veriyoruz					
1208	Bulunduğumuz yerel pazara, diğer pazarlardan daha çok önem veriyoruz					

Uluslararası deneyim

Firmamız aşağıdaki noktalarda çok deneyimlidir

		1	2	3	4	5
1209	Yurt dışı müşterilerimize satış (ihracat)					
1210	Mal ve hizmetlerimizin yurt dışı müşterilerimizin ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak şekilde hazırlanması					
1211	Firma organizasyonumuzun yurt dışı müşterilerimizin ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak şekilde oluşturulması					
1212	Mal ve hizmetlerimizin yurt dışında pazarlanması ve satışı					
1213	Yurt dışındaki rakiplerimizle baş edilmesi					
1214	Yurt dışındaki yetkililerle temas kurulması					
1215	Yurt dışındaki aracılarla işbirliğine gidilmesi					

Uluslararası piyasalarda bilgi toplama

Firmamızda, uluslararası ticaret ve bu konudaki faaliyetlerimizin nasıl biçimlendirileceği hakkında aşağıdaki

şekillerde bilgi toplamaktayız :						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1216	Kendi deneyimlerimizi oluşturarak,					
1217	Diğer başarılı firmaları inceleyerek,					
1218	Acente veya bayi gibi kuruluşlarla işbirliğine yapıyoruz,					
1219	İnternet/gazete/kitap gibi kaynaklardan yeni bilgiler edinerek,					
1220	Başka firma satın alarak ve/veya deneyimli elemanları istihdam ederek,					

FİRMANIZIN AFRİKA'DAKİ ÜLKELERLE TİCARİ FAALİYETLERİ

Afrika'daki faaliyetlerinizle ilgili olarak (Yukarda 1112 No.'lu satırda anılan ülkeler arasından) , lütfen aşağıdaki tablokarda yer alan sorulara cevap veriniz.

İhracatın geliştirilmesi

Afrika'ya ihracat yaptığınız ülkeleri ciro büyüklüğüne göre sıralayın;

	ÜLKE	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
2101	Libya	% …….	% …….	% …….	% …….
2102	Cezayir	% …….	% …….	% …….	% …….
2103	Fas	% …….	% …….	% …….	% …….

Çalıştığınız ülkelerde temsilciniz var mı? Varsa ne tür temsilcilerle çalışıyorsunuz?

	ÜLKE	**KENDİ TEMSİLCİMİZ YOK (BAŞKA TÜRK KANALLARI KULLANIYORUZ)**	**KENDİ TEMSİLCİMİZ YOK (MÜŞTERİYLE DİREKT İHRACAT YAPIYORUZ)**	**ACENTA**	**BAYİ**	**KENDİ SATIŞ OFİSİMİZ**	**KENDİ YEREL ÜRETİM BİRİMİMİZ VEYA ORTAKLIĞIMIZ**
2104	**Libya**						
2105	**Cezayir**						
2106	**Fas**						

2012 yılında çalıştığınız ülkelerde müşteri sayınız?

	ÜLKE	**MÜŞTERİ SAYISI**
2107	**Libya**	
2108	**Cezayir**	
2109	**Fas**	

2012 yılında firmanızın değerlendirmesine göre tahmini müşteri büyüklüğü (ciro yüzdesine göre)

	ÜLKE	**MÜŞTERİ SAYISI**		
		KÜÇÜK	**ORTA**	**BÜYÜK**
2107		**% ……**	**% ……**	**% ……**
2108		**% ……**	**% ……**	**% ……**
2109		**% ……**	**% ……**	**% ……**

Afrika'da iş yapılan ülkelerle ilişki aşamaları

Lütfen yukarda sıraladığınız Afrika'daki mevcut müşteri ilişkileri durumunun tahmini dağılımını aşağıda belirtilen iki ana aşamaya göre belirtiniz.

- Başlangıç aşamasında: Müşteri ilişkileri şu anda genişlemektedir.
- Gelişmiş aşamada: Müşterilerimizle ilişkilerimiz devam etmektedir.

	ÜLKE	Başlangıç aşamasında	Gelişmiş bir aşamada
2110			
2111			
2112			

FİRMANIN DENEYİMİ VE BİLGİSİ

Lütfen uluslararası iş faaliyetlerinizle ilgili olarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatli okuyun; duygu ve düşüncelerinizi en iyi anlatan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Tamamen katılıyorum, 2- Oldukça katılıyorum, 3-Biraz katılıyorum, 4- Çok az katılıyorum, 5-Hiç katılmıyorum

Afrika'da pazara girerken deneyimlerin faydası.						
Afrika'da bir ülke pazarına girerken, firmamızın aşağıdaki deneyimleri faydalı olmuştur:						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2201	Yurt dışındaki müşterilerle yapılan ihracat					
2202	Mal ve hizmetlerimizin yurt dışı müşterilerimizin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda hazırlanması					
2203	Firma organizasyonunun yurt dışı müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak şekilde oluşturulması					
2204	Mal ve hizmetlerimizin yurt dışında da pazarlanması ve satışı					
22015	Yurt dışındaki rakiplerimizle baş edebilme becerisine sahip olmak					
2206	Yurt dışındaki yetkililerle temas kurulması					
2207	Yurt dışındaki aracılarla işbirliğine gidilmesi					
Deneyim ve bilgi						
Afrika pazarıyla ilgili olarak, aşağıda belirtilen konularda çok geniş bilgilere sahiptik:						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**

2208	Yasal Kuruluşlar					
2209	İş Ahlakı					
2210	Politik Sistem					
2211	Kültür					
2212	Yönetim					
2213	Dünya görüşü					
2214	Dinin oynadığı rol					
2215	Yerel dil					

Afrika pazarıyla ilgili olarak, aşağıda belirtilen konularda çok geniş bilgilere sahiptik:

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2216	Müşterilerimizin ihtiyaçları ve talepleri					
2217	Müşterilerimizin müşterileri					
2218	Müşterilerimiz ve ilave tedarikçiler					
2219	Potansiyel müşteriler					
2220	Müşteri yelpazesi					
2221	Rakiplerimiz					
2222	Sözleşmeler ve müzakere / pazarlık şekilleri					
2223	Aracılar					

Pazarla ilgili özel bilgi edinme

Firmamızda, Afrika pazarındaki müşteriler/rakipler/aracılar hakkında aşağıdaki gibi bilgi toplanmaktadır:

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2224	Kendi deneyimlerimizi oluşturarak,					
2225	Diğer başarılı firmaları inceliyerek,					

2226	Acente veya bayi gibi kurumlarla işbirliği yaparak,					
2227	İnternet/gazete/kitap gibi kaynaklardan yeni bilgiler edinerek,					
2228	Başka firma satın alarak ve/veya deneyimli elemanları istihdam ederek,					
Firmamızda , Afrika pazarındaki iş kültürü/yasalar/yetkili kurumlar hakkında aşağıdaki gibi bilgi toplanmaktadır:						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2229	Kendi deneyimlerimizi oluşturarak,					
2230	Diğer başarılı firmaları inceliyerek,					
2231	Acente veya bayi gibi firmalarla işbirliği yaparak,					
2232	İnternet/gazete/kitap gibi kaynaklardan yeni bilgiler edinerek,					
2233	Başka firma satın almak ve/veya deneyimli elemanları istihdam ederek,					

BİLGİ TRANSFERİ VE BİLGİ DEĞİŞ-TOKUŞU

Lütfen uluslararası iş faaliyetlerinizle ilgili olarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyun; duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Tamamen katılıyorum, 2- Oldukça katılıyorum, 3-Biraz katılıyorum, 4- Çok az katılıyorum, 5-Hiç katılmıyorum

Firmadan bölge satış temsilcisine bilgi transferi ve değiş tokuşu						
Afrika pazarındaki faaliyetlerinizden elde edilen deneyimle ilgili olarak						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2301	Firma organizasyonumuz, mevcut uluslararası deneyimlerimizi bölge satış temsilcilerimize aktarmada başarılıdır					
2302	Bölge satış temsilcilerimiz, firmamızın elde ettiği uluslararası deneyimleri öğrenmede başarılıdır					
2303	Firmamızda, uluslar arası deneyimlerimizi aktarmak amacıyla, sık sık eğitim kursları, konferanslar vs düzenlemekteyiz.					
2304	Bölge satış temsilcilerimizdeki yöneticiler uluslararası deneyimleri öğrenmek için taleplerde bulunmaktadır.					
2305	Uluslararası deneyimlerimizi aktarmak açısından iyi işleyen bir iş sistemimiz mevcuttur.					
2306	Firmamızda , önceki deneyimlere ulaşmak açısından iyi bir işleyiş mevcuttur.					
Bölge temsilcisinden firmaya bilgi aktarımı ve değiş-tokuşu						
Bölge temsilcimiz, aşağıdaki noktalarda yeni deneyimleri öğrenme konusunda başarılıdır:						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2307	İş kültürü/yasalar/yetkili kuruluşlar					
2308	Müşteriler/ Afrika'daki rakipler					

Firmamız, aşağıdaki hususlarda yeni deneyimleri öğrenme konusunda başarılıdır:						
2309	İş kültürü/yasalar/yetkili kuruluşlar					
2310	Müşteriler/ Afrika'daki rakipler					
Afrika pazarındaki yeni gelişmelerin elde edilmesi ve yeni bir bakış açısı kazanılması için;						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2311	Firmamızda, çalışanların bu tür deneyimlerin paylaşılmasını çok doğal kabul ettikleri bir çalışma ortamı mevcuttur					
2312	Bu tür deneyimlerin paylaşılması amacıyla, eğitim kursları ve konferanslar tertip etmekteyiz.					
2313	Bu tür bilgilerin paylaşılması için kurulmuş iyi işleyen bir çalışma sistemimiz mevcuttur.					
2314	Bu tür deneyimlerin kolayca aktarılması hususunda yönetim tarafından dile getirilen bir talep mevcuttur.					
2315	Firmamızda, mal ve hizmet üretimlerimizi bu tür deneyimler doğrultusunda geliştirebilecek iyi bir işleyiş söz konusudur.					

AFRİKA'DAKİ MÜŞTERİLER VE ARACILARLA İLİŞKİLER

Lütfen uluslararası iş faaliyetlerinizle ilgili olarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyun; duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Tamamen katılıyorum, 2- Oldukça katılıyorum, 3-Biraz katılıyorum, 4- Çok az katılıyorum, 5-Hiç katılmıyorum

Müşteriler Afrika'daki nihai müşterilerinizle ne derecede doğrudan irtibattasınız.						
Müşterilerle ilişkiler,						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2401	Afrika'daki ticari faaliyetler kuruluşlardan çok kişilerle yürütülmektedir.					
2402	Afrika'daki müşterilerimizin özel durumları hakkında yeterli bilgiye sahibiz.					
2403	Afrika'daki müşterilerimizle sık sık özel toplantılar yaparız.					
2404	Afrika'daki müşterilerimizi yakın arkadaş olarak görürüz.					
2405	Afrika'daki müşterilerimiz sorunları tartışırken açık sözlüdürler.					
2406	Afrika'daki müşteri ilişkileri kurumsal olmaktan çok arkadaşçadır.					
2407	Afrika'daki müşteriler hediyelere ve akşam yemeklerine önem verirler.					
2408	Afrika'daki müşterilerle önemli bilgi alışverişi, elektronik posta veya mektuptan ziyade kişisel toplantılarda yapılmaktadır.					
Müşterilerle iletişim						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**

2409	Afrika'daki müşterilerle iletişim çoğunlukla resmi kanalların dışında yapılmaktadır.					
2410	Afrika'daki müşterilerle iletişim genel olarak müşterilerin inisiyatifiyle gerçekleşmektedir.					
2411	Afrika'daki, gerekli bilgilere sahip müşteri çalışanlarıyla görüşebilmekteyiz.					
2412	Afrika'daki her düzeyden müşteri çalışanlarıyla iletişim kurma olanakları kısıtlıdır,					
2413	Afrika'daki müşterilerimiz bizimle İngilizce/Fransızca dillerinde kolaylıkla iletişim kurabilmektedirler.					
2414	Afrika'daki müşterilerimizle kendi dillerinde kolayca iletişim kurabilmekteyiz.					
2415	Afrika'daki müşterilerle yapılan toplantılarda sıklıkla üçüncü kişiler de (çevirmen gibi.) yer almaktadır.					
2416	Afrika'daki müşterilerimizden ürünlerimiz hakkında yeterli derecede bilgi alabiliyoruz.					

Aracılar

Firmanın Afrika'da aracısı (acente/bayi) yoksa lütfen buraya X işareti koyun; soruları yanıtlamayın.

Aracılarla ilişkiler

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2417	Afrika'daki ticareti faaliyetler aracı kuruluşlardan çok kişilerle yürütülmektedir.					
2418	Afrika'daki aracılarımızın özel durumları hakkında yeterli bilgiye sahibiz.					
2419	Afrika'daki aracılarımızla sık sık özel toplantılar yaparız.					
2420	Afrika'daki aracılarımızı yakın arkadaşız, görüşürüz.					
2421	Afrika'daki aracılarımız sorunları tartışırken açık sözlüdürler.					
2422	Afrika'daki aracı ilişkileri kurumsal olmaktan çok arkadaşçadır.					
2423	Afrika'daki aracılar hediyelere ve akşam yemeklerine önem verirler.					
2424	Afrika'daki aracılarla önemli bilgi alış verişi, elektronik posta veya mektuptan ziyade kişisel toplantılarda yapılmaktadır.					

Aracılarla iletişim

2425	Afrika'daki aracılarla iletişim çoğunlukla resmi kanalların dışında yapılmaktadır.					

2426	Afrika'daki aracılarla iletişim çoğunlukla aracının girişimiyle yapılmaktadır.					
2427	Afrika'daki, gerekli bilgilere sahip aracı çalışanlarıyla görüşebilmekteyiz.					
2428	Afrika'daki her düzeyden aracı çalışanlarıyla iletişim kurma olanakları kısıtlıdır					
2429	Afrika'daki aracılarımız bizimle İngilizce/Fransızca dillerinde kolaylıkla iletişim kurabilmektedirler.					
2430	Afrika'daki aracılarımızla kendi dillerinde kolayca iletişim kurabilmekteyiz.					
2431	Afrika'daki aracılarla yapılan toplantılarda sıklıkla üçüncü kişiler de (çevirmen gibi.) yer almaktadır					
2432	Afrika'daki aracılarımızdan ürünlerimiz hakkında yeterli derecede bilgi alabilmekteyiz.					

AFRİKA'DAKİ İŞ ANLAYIŞI

Lütfen Afrika pazarındaki iş faaliyetlerinizle ilgili olarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatli okuyun; duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Tamamen katılıyorum, 2- Oldukça katılıyorum, 3-Biraz katılıyorum, 4- Çok az katılıyorum, 5-Hiç katılmıyorum

Normlar: Dürüstlük						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2501	Afrika'da, Türkiye'de olduğundan daha güvenilir bir tedarikçi olmanız gerekmektedir .					
2502	Afrika'da, müşterilerimiz, sözlerimize Türkiye'de olduğundan daha az güvenmektedirler.					
2503	Afrika'da, ticari ilişkilerimizin başlarında, müşterilerimiz Türkiye'deki müşterilerimizden daha fazla şüpheciler.					
2504	Afrika'da, müşterilerimizin verdikleri sözlere Türkiye'deki müşterilerimizden daha fazla inanmaktayız.					
2505	Afrika'da, müşterilerin güvenini kazanmak için Türkiye'dekinden daha çok çaba harcamalıyız.					
2506	Afrika'da, müşterilerimiz bizi Türkiye'deki müşterilerimizden daha az dolandırıyorlar					
2507	Afrika'da, ticaret hayatı Türkiye'deki kadar yozlaşmamış					
Ticari mekanizmalar ve yetkili kurumların yaptırımları						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2508	Türkiye'deki karar alma süreci Afrika'da daha kısadır.					
2509	Türkiye'ye nazaran, Afrika'da nihai kararlar daha sık tepe yönetimleri tarafından alınmaktadır.					

2510	Afrika'daki alıcılar, Türkiye'ye nazaran daha çok oranda sorumluluktan kaçmaktadırlar.					
2511	Türk firmaları, ticari ilişkileri Afrika'daki firmalara göre daha yakından kontrol etmektedir.					
2512	Türkiye'de, müşterileri utandırarak cezalandırma sistemi Afrika'da olduğundan daha yaygındır.					
2513	Afrika'da, kamusal anlaşmazlıklardan kaçınma eğilimi Türkiye'ye oranla daha önemlidir.					
2514	Türkiye'de içten ve samimi olmak Afrika'ya göre daha kolaydır.					
2515	Afrika'da, müşterileri cezalandırmak ödül vermekten daha yaygındır,					
2515	Geciken teslimatlarla ilgili tazminat ödenmesi hususu, Afrika'da stratejik anlamda Türkiye'den daha önemlidir.					
2517	Afrika'da dava açmak Türkiye'ye oranla daha anlamlıdır.					

Düşünce tarzları: Nedensellik, performans ve zaman

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2518	Afrika'daki müşteriler Türk müşterilerden daha fazla sonuç odaklıdırlar.					
2519	Afrika'daki müşterilerin ciroları Türk müşterilerden daha büyüktür.					
2520	Afrika'daki müşteriler Türk müşterilere oranla daha kısa ticari ilişki istemektedirler.					
2521	Afrika'daki sözleşme koşullarının yerine getirilme gerekliliği Türkiye'ye oranla daha önemlidir.					
2522	Türk müşterilere nazaran, Afrika'daki müşterilerimiz daha az oranda bütçe ve planlama yapmaktadırlar.					
2523	Afrika'daki ticari ilişkiler tesis etmek Türkiye'ye göre daha uzun zaman almaktadır.					
2524	Afrika'daki ticaret hayatı Türkiye'ye göre daha çok sabır gerektirmektedir.					
2525	Afrika'daki müşteriler, Türkiye'ye nazaran daha az oranda hızla sonuca gitmek istemektedirler.					
2526	Afrika'daki müşteriler, Türk müşterilere nazaran olayları daha sıkı bir şekilde detaylıca araştırmaktadır.					
2527	Afrika'daki kararlar, Türkiye'ye nazaran, akıllıca değil, daha çok duygusal biçimde alınmaktadır.					

AFRİKA'DAKİ BELİRSİZLİK VE SONUÇLARI

Lütfen Afrika'daki iş faaliyetlerinizle ilgili olarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatli okuyun, duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Tamamen katılıyorum, 2- Oldukça katılıyorum, 3-Biraz katılıyorum, 4- Çok az katılıyorum, 5-Hiç katılmıyorum

Belirsizlik						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
2528	Afrika'daki iş ortamı karmaşıktır.					
2529	Afrika'daki uzun süreli iş tecrübemize rağmen, iş ortamının hala riskli olduğunu düşünmekteyiz.					
2530	Afrika'daki müşterilerimizin gelecekle ilgili davranışları hususunda büyük belirsizlik sezinlemekteyiz.					
2531	Afrika'daki, yetkili kurumlar bizim açımızdan büyük belirsizliğe yol açan davranışlar sergilemektedirler.					
2532	Afrika'daki rekabet koşulları sürekli değişim göstermektedir.					
2533	Afrika'daki olası piyasa değişimlerini öngörmek zordur.					
2534	Afrika'daki karar alma aşamasında, değişimler hakkında sınırlı bilgilere sahip olmaktayız.					
2535	Afrika'daki, politik sisteminin piyasalar üzerindeki etkisini öngörmek zor olmaktadır					
Afrika'daki ticari faaliyetlerin sonuçları						
2536	Afrika'daki son üç yıldır karlılığımızın artmasından memnunuz.					
2537	Afrika'daki yapmış olduğumuz kaynak ve zaman yatırımımızın sonuçlarından memnun değiliz.					

EK-2 YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU

Uluslararasılaştırma Sürecinde KOBİ'ler: Afrika Pazarına İlişkin Değerlendirme

YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU

.

MÜLAKAT YAPILAN :
GÖREVİ :
MÜLAKAT KONUSU :
ÜLKE
MÜLAKAT TARİHİ :
E-MAIL :
TELEFON :

- **Soru 1 .** Sayın ..... Firmanızın ve şahsınızın uluslararasılaşmaya bakışını anlatırmısınız ? Uluslararası piyasaları kendinize ne kadar yakın hissediyorsunuz, bu pazarlara açılmayı gerekli görüyormusunuz? Bunun için çalışmalar yapıyormusunuz? Sizin için iç piyasa daha önemlimidir?
- Türkiye'deki bir firmayla bağlantınız var mı yoksa Afrika'da oluşan bir firmasınız?
- **Soru 2 .** Uluslararası deneyimiz var mı? Nasıl elde ettiniz? Geliştirmek için neler yapıyorsunuz? Yurt dışındaki müşteriler, aracılar, tedarikçiler, rakiplerle ilişkileriniz nasıl? Fuarlar size deneyim kazandırıyor mu?
- **Soru 3 .** Uluslararası piyasalarla ilgili olarak nasıl bilgi topluyorsunuz ? (İnternet, kurum ve kuruluşlar
- , aracılar, acenteler, müşteriler,rakipler,vb.).
- **Soru 4 .** Afrika pazarına girerken deneyimin faydası var mı? (Daha önceki dış ticaret deneyimleriniz, Afrika'daki ülkelere ihracat, fuar, vb.)
- **Soru 5 .** Afrika Pazarına girerken pazarla ilgili ne tür deneyimler sahiptiniz ve ne tür deneyimlere sırasıyla ihtiyaç duydunuz?
- **Soru 6.** Politik sistem, yasal sistem, yönetim, dünya görüşü, din, kültür ve dil konusunda zorluklar, ihtiyaçlar neleredir? Bu konularda ne tür deneyime, bilgiye ihtiyaç vardır? Din ve Dil'in olumlu olumsuz etkileri varmıdır?
- **Soru 7 .** Pazarla ilgili özel bilgilere nasıl ulaşırsınız ?
- **Soru 8 .** Pazar hakkındaki nasıl firmanıza ulaştırırsınız ve firmanız hakkındaki bilgileri piyasaya nasıl ulaştırırsınız?

- **Soru 9 .** Afrika'daki (veya iş yaptığınız bölgede) dürüstlük, ticari ve yasal mekanizmaların işleyişi, düşünce tarzları, işe yaklaşımları ile ilgili neler söyleyebilirsiniz?
- **Soru 10 .** Afrika'daki ticari, ekonomik, yasal,politik yapıların belirsizlikleri varmıdır? Bu belirsiz ortam sizi nasıl etkiliyor?
- **Soru 11.** Yaptığınız ticari işler ve yatırımlardan memnunmusunuz? Kar ediyor veya yatırımlarınızın karşılığını alıyormusunuz ?